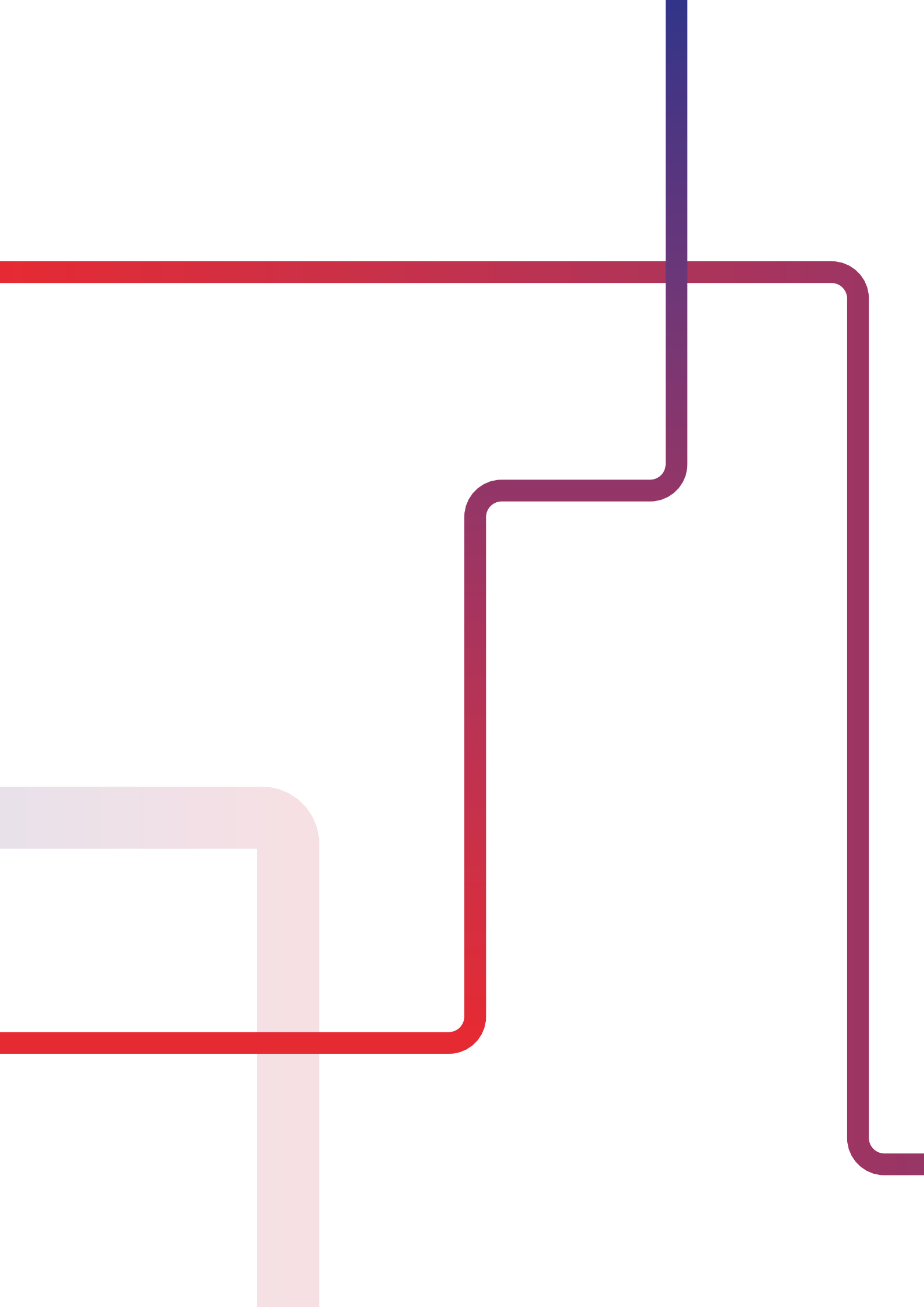
BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2022



BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2022

Dichiarazione di Carattere Non Finanziario 2022
redatta ai sensi dell'art. 3 del D.lgs. 254/2016

SOMMARIO

Lettera agli stakeholder 4
Il contesto esterno e i megatrend di settore 6
Highlights 2022 9

01 CHI È MM 11
1.1. La nostra storia 14
1.2. Dove siamo in Italia e nel Mondo 15
1.3. Le aree di attività 16
1.4. La governance 21

02 LA SOSTENIBILITÀ IN MM 27
2.1. I nostri stakeholder e gli strumenti di dialogo 30
2.2. L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 34
2.3. La gestione integrata dei rischi di MM 36
2.3.1. La mappatura dei rischi di sostenibilità 38
2.4. I sistemi di gestione e le certificazioni 38

03 CREDIAMO IN UN BUSINESS RESPONSABILE 45
3.1. Etica e integrità nella gestione del business 47
3.2. La creazione di valore per gli stakeholder 51
3.2.1. Il Piano d'ambito e gli investimenti nel Servizio Idrico Integrato 55
3.3. L'innovazione e la trasformazione digitale 57
3.4. La gestione della catena di fornitura 63

04 DIAMO VALORE ALLE PERSONE DI MM 69
4.1. Chi sono le persone di MM 73
4.2. La formazione come leva strategica di sviluppo professionale 75
4.3. La valutazione delle competenze e delle performance 79
4.4. Inclusione e benessere aziendale 81
4.5. Salute e sicurezza sul lavoro 84
4.6. Le relazioni tra MM e le organizzazioni sindacali 86

05 SOSTENIAMO LA TRANSIZIONE AMBIENTALE 89
5.1. La lotta ai cambiamenti climatici 92
5.2. La qualità dell'aria e il contenimento dell'inquinamento 99
5.3. La sostenibilità e la qualità del ciclo idrico integrato 101
5.3.1. Prelievo, qualità e sicurezza dell'acqua distribuita ai cittadini 106
5.3.2. Il sistema di depurazione e la qualità scarichi idrici 113
5.4. Progetti e interventi di economia circolare 117
5.4.1. La gestione dei rifiuti e dei fanghi biologici 120

06 CI PRENDIAMO CURA DELLA CITTÀ E DEI CITTADINI 125

6.1. La cura del patrimonio pubblico e delle sue infrastrutture 127
6.1.1. Le attività di facility management 134
6.2. La cura nelle relazioni con i clienti 136
6.2.1. Servizi per i clienti del SII 136
6.2.2. Servizi per i clienti ERP 140
6.2.3. Interventi sociali nel contesto ERP 144
6.3. La cura nelle relazioni con il territorio 150
6.3.1. La Centrale dell'acqua di Milano 150
6.3.2. Le attività con le scuole e le famiglie 151
6.3.3. La comunicazione di cantiere: l'esperienza M4 153
6.4. Le collaborazioni con il mondo delle associazioni 154
6.5. MM e la cooperazione internazionale 155

ALLEGATI 159

Nota metodologica 161
La Tassonomia Europea: informazioni a supporto 163
Schemi di rendicontazione 169
Mappatura dei rischi di sostenibilità 176
Tabelle di dettaglio 184
Cap. 3 | Crediamo in un business responsabile 184
Cap. 4 | Dare valore alle persone di MM 185
Cap. 5 | Sosteniamo la transizione ambientale 191
Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards 197
Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione 199
GRI Content Index 203
Relazione della società di revisione 211

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Il 2022 è stato un anno di grandi sfide per MM, anche per la difficile situazione geopolitica che ha caratterizzato l'esercizio appena concluso e fortemente influenzato l'economia reale e i mercati finanziari. Da un lato i margini operativi hanno subito l'effetto dell'aumento dei prezzi energetici e della difficoltà a reperire materie prime e materiali in generale; dall'altro le decisioni di investimento e di consumo sono state penalizzate dalla generale incertezza dei mercati con elevati livelli di rischio. In questo scenario di instabilità, MM ha continuato a garantire la qualità dei servizi essenziali gestiti per la città, ricorrendo a soluzioni sempre più efficienti, efficaci e smart.

Tutto ciò è stato accompagnato da un importante cambiamento nella nostra struttura organizzativa, con la nomina, su indicazione dell'Assemblea dei Soci, di un Amministratore Delegato che guiderà la Struttura Aziendale dall'interno del Consiglio di Amministrazione, peraltro rinnovato a giugno 2023, ottimizzando l'impulso alle straordinarie energie e risorse messe in campo ogni giorno dalle persone che lavorano in MM, contribuendo a consolidare e potenziare il nostro ruolo nel trasformare Milano in ottica più sostenibile, digitale e inclusiva.

Le persone si confermano il punto di forza di MM, fondamentali per poter raggiungere i traguardi sempre più sfidanti e ambiziosi che anno dopo anno ci vengono affidati dal nostro Azionista, il Comune di Milano. Anche nel 2022 abbiamo continuato a crescere (+3,6%), preferendo contratti a tempo indeterminato nella quasi totalità dei casi (97%), puntando sui giovani (il 22% dei nuovi assunti hanno meno di 30 anni) e sullo sviluppo di competenze e professionalità attraverso la formazione (21,6 ore pro capite, +8% rispetto al 2021). Sempre nel 2022, inoltre, l'eccellenza del nostro sistema di gestione della salute e sicurezza è stata riconosciuta con l'ottenimento della certificazione UNI ISO 45001:2018, confermando l'impegno di MM nel mettere sempre al primo posto la sicurezza e il benessere delle persone.

Nel corso dell'anno abbiamo saputo trasformare le sfide della digitalizzazione in opportunità per rendere più efficienti i processi e promuovere nuovi paradigmi di lavoro. La trasformazione digitale è per noi un fattore abilitante decisivo per conseguire obiettivi di sostenibilità: non si tratta solo di introdurre nuove tecnologie, ma di cambiare il modo di pensare il proprio lavoro grazie al loro utilizzo, contribuendo a migliorare il modello di business con effetti positivi a livello ambientale, sociale ed economico.

In uno scenario globale sempre più segnato dalla necessità di adottare azioni concrete di contrasto ai cambiamenti climatici, MM sta sperimentando nuove soluzioni tecniche e gestionali per ridurre l'impatto delle proprie attività. Anche nel 2022 i consumi di energia elettrica sono coperti per il 100% da fonti rinnovabili, stiamo lavorando all'installazione di pannelli fotovoltaici presso i depuratori di San Rocco e Nosedo (che a regime permetteranno di evitare l'emissione di circa 2.800kg di CO_2/giorno), mentre proseguono le iniziative di efficientamento energetico su tutti gli impianti del servizio idrico integrato.

Ma il nostro impegno è anche quello di esser vicini ai cittadini e ai loro bisogni. Lo facciamo erogando acqua sicura e di qualità attraverso la rete dell'acquedotto, le fontanelle e le Case dell'acqua, e poi ancora attraverso i depuratori per irrigare i campi attorno a Milano. Un'acqua costantemente controllata grazie ai tre laboratori di MM, tutti certificati ISO IEC 17025:2018. Lo facciamo attraverso le attività didattiche realizzate presso la Centrale dell'Acqua, che hanno coinvolto oltre 6.300 studenti di

tutte le età. E ancora collaborando prevalentemente con le Istituzioni e le associazioni del Terzo settore nel realizzare iniziative di sostegno sociale per gli inquilini del patrimonio di edilizia residenziale pubblica. Senza dimenticare il nostro ruolo nella cura della città, progettando nuove soluzioni di mobilità sostenibile e gestendo le attività di manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio pubblico fatto di case, impianti sportivi, scuole e tanto altro. Solo per citare alcuni esempi.
Il nostro 2022 si è chiuso festeggiando un traguardo storico per Milano con l'apertura del primo tratto della linea metropolitana M4. Una giornata di orgoglio e soddisfazione per tutte le donne e gli uomini di MM che hanno contribuito alla realizzazione di questa grande opera, dando pieno supporto al Comune di Milano anche nella comunicazione dei lavori e nella gestione delle relazioni con i cittadini.
MM si conferma una solida realtà multiservizio per Milano e un'eccellenza di competenze distintive in tutti i settori in cui opera. Il futuro ci vede impegnati a progettare opere e a gestire servizi per la città in un contesto che evolve sempre più rapidamente e che richiede maggiore competitività a fronte di risorse sempre più limitate e per questo ancora più preziose. Siamo pronti a farlo con responsabilità, puntando sulla digitalizzazione per innovare i processi, sulla formazione per dare valore alle persone e sullo sviluppo di un sistema a responsabilità diffuse in cui ognuno sia motivato ad essere parte attiva nella cura della città e dei cittadini.

Simone Dragone
Presidente MM Spa
(firma apposta in originale)

Francesco Mascolo
Amministratore delegato MM Spa
(firma apposta in originale)

IL CONTESTO ESTERNO E I MEGATREND DI SETTORE

Nell'ultimo decennio, le economie mondiali hanno lavorato alla definizione di un piano d'azione concreto per contrastare i **cambiamenti climatici**, una delle sfide ambientali e sociali più rilevanti dei nostri tempi.
Nel 2021 il **Glasgow Climate Pact**, il documento finale firmato dai 197 Paesi partecipanti alla COP[1] 26, ha definito un programma di riferimento per guidare le politiche globali a protezione del pianeta e degli ecosistemi dei prossimi anni, confermando l'obiettivo primario di limitare il riscaldamento globale a un massimo di 1,5° C. Obiettivo richiamato anche durante la successiva **COP 27** tenutasi a Sharm El Sheikh nel 2022, che ha posto enfasi sulla necessità di un'azione comune a livello globale per contrastare il cambiamento climatico.
L'Europa ricopre un ruolo centrale nel guidare le economie dei Paesi dell'Unione verso un futuro a zero emissioni attraverso l'adozione di politiche e misure straordinarie. L'Unione Europea ha infatti attuato una strategia di lungo termine con l'**European Green Deal**, ovvero un pacchetto di iniziative strategiche per finanziare la crescita sostenibile con l'obiettivo di raggiungere la neutralità climatica al 2050, promuovendo una transizione equa e giusta secondo gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (UN SDGs). Oltre ai fondi previsti dal programma **Next Generation EU** emanato nel 2020 per contrastare i cambiamenti climatici, nel 2021 è stato definito un obiettivo vincolante di riduzione delle emissioni GHG dell'UE pari ad almeno il **55% entro il 2030.**
L'Italia con il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR) ha definito gli impegni per la trasformazione del Paese rispetto a tre assi strategici condivisi a livello europeo e posto la *transizione ambientale* alla base del proprio modello di sviluppo, la *digitalizzazione* e l'*innovazione* come fattori che devono caratterizzare ogni politica di riforma, e l'*inclusione sociale* a garanzia della coesione territoriale, della crescita dell'economia e del superamento delle diseguaglianze profonde.
A livello locale il **Piano Aria e Clima** (PAC) **del Comune di Milano**, elaborato dalla Direzione Transizione Ambientale – Area Energia e Clima, guida la transizione della città verso la neutralità climatica al 2050. Il Piano rappresenta uno strumento sistemico per promuovere la riduzione dell'inquinamento atmosferico a tutela della salute e dell'ambiente, attraverso azioni coordinate in cinque ambiti prioritari (Milano Sana e Inclusiva, Milano Connessa, Milano ed Energia positiva, Milano Più fresca e Milano Consapevole) per attivare e potenziare strategie di adattamento, mitigazione e resilienza della città, perseguendo l'equità e il benessere dei cittadini[2].
L'impatto del cambiamento climatico sottopone a livelli di stress senza precedenti anche la **risorsa idrica**. Le crescenti pressioni antropiche, sottoforma di consumi e inquinamenti, creano numerose vulnerabilità per la popolazione e l'ambiente, sia di natura locale che globale. Negli ultimi cento anni l'utilizzo di acqua è cresciuto di sei volte: in Italia, in diverse regioni viene superata la soglia del

1 Con "Conference of the Parties" (COP) si intendono le riunioni annuali dei paesi firmatari della "Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici" (United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC), trattato internazionale stipulato a Rio de Janeiro nel 1992.

2 Il Piano è stato approvato in via definitiva dal Consiglio Comunale nel 2022 con delibera di Consiglio Comunale n. 4, formalizzando le iniziative da sviluppare nell'orizzonte temporale fino al 2030, che includono la gestione resiliente delle emergenze, la mobilità sostenibile, il contrasto all'inquinamento atmosferico, la progettazione urbana sostenibile per valorizzare aree verdi e risorse idriche, la decarbonizzazione dei consumi energetici con un patrimonio edilizio a zero emissioni, e l'adozione di scelte sostenibili e stili di vita responsabili.

20% di sfruttamento delle risorse idriche indicata come livello limite per una situazione di stress idrico[3] con circa 160 metri cubi pro-capite di acqua prelevata per uso potabile ogni anno, e il 20% del territorio nazionale è esposto al **rischio di desertificazione**. La scarsità di risorse influisce anche sul sistema di fornitura dei **servizi ecosistemici** collegati all'acqua, nonché sulla quota disponibile per l'agricoltura e la pesca, con gravi ripercussioni economiche e sociali. L'Italia inoltre ha una rete infrastrutturale con un **elevato tasso di dispersione idrica e** una **limitata capacità di depurazione e trattamento delle acque.** Risulta così prioritario per il nostro Paese effettuare una **gestione efficiente e responsabile di tutto il ciclo idrico** per garantire la sostenibilità ambientale e migliori standard di qualità del servizio.

Nel 2022 l'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARERA) ha adottato il nuovo **Quadro Strategico**[4], che stabilisce gli obiettivi per lo sviluppo della regolazione del quadriennio nei settori di competenza, associandoli a uno o più obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. Per quanto riguarda la gestione dell'acqua, si vuole favorire il miglioramento della qualità e dell'efficienza delle infrastrutture idriche, orientando le scelte di investimento dei soggetti competenti verso soluzioni innovative e a minor impatto ambientale che siano resilienti agli eventi metereologici estremi causati dal cambiamento climatico. Tra gli obiettivi anche assicurare la riduzione dell'inquinamento e del rilascio di sostanze pericolose, la riduzione della quota di acque reflue non trattate, e l'aumento del reimpiego sicuro delle acque.

In tema di qualità e sicurezza dell'acqua destinata al consumo umano, lo standard di riferimento per i Paesi dell'UE è la **Direttiva DWD** (*Drinking Water Directive*)[5] che mira a proteggere i cittadini e l'ambiente dagli effetti nocivi della contaminazione dell'acqua potabile, nonché a migliorare l'accesso all'acqua potabile. La Direttiva pone l'attenzione sulla prevenzione e gestione dei rischi lungo la filiera idropotabile sul modello dei *Water Safety Plans* (WSP)[6] elaborati dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, sull'identificazione dei possibili inquinanti emergenti presenti nelle fonti di approvvigionamento e sulla necessità di una comunicazione efficace e trasparente ai cittadini in merito alla qualità dell'acqua erogata per aumentare la fiducia del consumatore nei confronti dell'acqua di rete.

Se l'economia globale si è basata fino ad ora su un modello di crescita lineare del tipo "produci-usa-getta", la crescita demografica unita alla necessità di contenere la richiesta di risorse (acqua, energia, materia) impongono una transizione verso un'**economia circolare**[7] che sposta l'attenzione su riutilizzo, rinnovo e riciclo di materiali e prodotti esistenti, e che si deve applicare anche allo sviluppo dei contesti urbani e alla gestione del ciclo idrico, della mobilità e dell'urbanizzazione. L'adozione di politiche di adattamento e mitigazione non solo permettono di contenere i rischi, ma promuovono una gestione più sostenibile e resiliente delle risorse che include la salvaguardia delle aree naturali

[3] Linee Guida sugli indicatori di siccità e di scarsità idrica da utilizzare nelle attività degli osservatori permanenti per gli utilizzi idrici. Stato attuale e prospettive future, ISPRA e ISRA-CNR, 2018.

[4] Il "Quadro strategico 2022-2025" di ARERA è stato approvato con delibera 2/2022/A del 13 gennaio 2022.

[5] La Direttiva DWD (Direttiva UE 2020/2184) è entrata in vigore il 12 gennaio 2021 a seguito della revisione della direttiva originale sull'acqua potabile del 1998 (Direttiva 98/83/CE).

[6] In Italia l'adozione dei Piani di Sicurezza dell'Acqua è diventata obbligatoria con il decreto 14 giugno 2017 del Ministero della Salute, che ha recepito a livello nazionale la direttiva (UE) 2015/1787.

[7] Commissione europea, Direzione generale dell'Ambiente, L'economia circolare: collegare, generare e conservare il valore, Ufficio delle pubblicazioni, 2014.

dove insistono impianti e reti di servizio e la mitigazione degli impatti fisici e delle esternalità generate dai processi operativi sugli ecosistemi.
La crescita circolare e resiliente delle città si deve basare anche sull'utilizzo di **strumenti innovativi e digitali** in grado di dare corpo all'idea di *smart city* associata al concetto di vivibilità, ovvero di una città "intelligente" perché capace di rispondere alle esigenze dei cittadini nel modo più ampio, tempestivo e inclusivo possibile. Ogni sistema urbano può essere reso più efficiente, inclusivo e resiliente grazie alla conoscenza fornita dai dati sul traffico, sul meteo, sulla qualità dell'aria e dell'acqua, sulla portata dei flussi idrici, alla progettazione integrata delle opere di ingegneria e all'impiego dell'intelligenza artificiale. Se da un lato la digitalizzazione comporta importanti opportunità di sviluppo, contribuendo alla crescita dell'economia e alla creazione di numerosi posti di lavoro; allo stesso tempo, solleva nuovi rischi per la sicurezza e la privacy, in cui l'integrazione di sistemi di generazione e raccolta dati sempre più locali e diffusi crea nuovi punti di ingresso per gli attacchi informatici e nuove sfide legate alla cybersecurity.
In un contesto caratterizzato da nuove sfide trasversali e rinnovate opportunità di crescita, MM è determinata a giocare un ruolo da protagonista nello sviluppo delle città, perseguendo gli ambiziosi **obiettivi ambientali** fissati a livello nazionale ed europeo, contribuendo alla **creazione** e alla **distribuzione di valore**, promuovendo un **modello economico sostenibile** anche per i territori in cui opera, guardando al futuro con proattività.

HIGHLIGHTS 2022

Transizione ambientale

-9%
emissioni indirette SCOPO 2 (approccio location-based) vs 2021

100%
energia rinnovabile acquistata certificata nel triennio 2020-2022

99,3%
rifiuti non pericolosi inviati a **recupero**

10.103.524 litri
acqua erogata tramite le **Case dell'Acqua**

38%
scarichi idrici destinati a **riutilizzo irriguo**

100%
fanghi biologici espressi come Sostanza Secca Totale (SST) inviati a **recupero o riutilizzo in agricoltura**

Business responsabile

206 mln€
valore economico distribuito, (97% del valore generato)

RICAVI	CAPEX	OPEX	
86%	83%	57%	eleggibili
26%	12%	29%	allineati

secondo la **Tassonomia Europea**

2.790
fornitori qualificati nell'Albo Fornitori, di cui **886** affidatari di un contratto o di un incarico da parte di MM

100%
PC aziendali sostituiti con modelli più performanti, leggeri, compatti e sicuri

Dare valore alle persone

1.369
dipendenti di MM (**+3,6%** vs 2021)

33%
dei dipendenti nella categoria di **dirigente** sono **donne**

29.612
ore di formazione erogate (**21,6** ore medie pro-capite)

183
nuove assunzioni, di cui il **22%** con età inferiore a 30 anni

ZERO
infortuni sul lavoro con gravi conseguenze

1.391.500€
investimento diretto e indiretto in **formazione**

Comunità e territorio

Interventi di ingegneria

sviluppati sui filoni di **mobilità sostenibile, edilizia sostenibile** e **ottimizzazione delle acque**

52.612
utenti finali serviti dal Servizio Clienti del SII

+51%
pratiche gestite tramite lo **Sportello Clienti** del **SII**

309
unità immobiliari recuperate da Comune di Milano e MM con interventi di ristrutturazione

Comune di Bergamo

incluso nel perimetro delle attività di gestione del **patrimonio di edilizia residenziale pubblica**

256.718
contatti con inquilini tramite il Contact Center dell'ERP

6.340 studenti
coinvolti nelle attività didattiche presso la **Centrale dell'Acqua**

≈700.000 m²
di **superficie verde** gestita

MM

01

CHI È MM

MM è oggi **una delle più importanti società pubbliche d'ingegneria in Italia**, partner strategico del Comune di Milano per le attività di sviluppo, gestione e riorganizzazione della città, dei servizi, delle reti, delle infrastrutture e dei patrimoni immobiliari pubblici (secondo la logica dell'affidamento in house), in un'ottica di riqualificazione urbana.
MM è **una realtà unica nel panorama nazionale per la tipologia e la varietà dei servizi gestiti**. Tutte le attività aziendali hanno però un denominatore comune nelle competenze di ingegneria messe a **servizio dei cittadini** per **rispondere ai bisogni della Comunità**. Pienamente consapevole di questa dimensione "pubblica" e della responsabilità che ne deriva nei confronti del territorio in cui opera, MM persegue uno sviluppo che sappia mettere in equilibrio gli obiettivi economici, ambientali e sociali.
I valori che hanno permesso a MM di diventare un **centro di eccellenza multiservizio** sono parte integrante della **Politica per la Qualità**, che garantisce un processo di continuo miglioramento volto alla soddisfazione dei clienti e degli stakeholder, dando pieno supporto al raggiungimento degli obiettivi di business (cfr. paragrafo 2.4 "*I sistemi di gestione e le certificazioni*")[8].

VISION

Ingegneria per la città significa progettare le reti infrastrutturali in armonia con quelle umane, ascoltando le esigenze della comunità e avvalendosi di tecnologie smart per mettere al centro ciascun city user.

MISSION

Assicurare i migliori standard di qualità ed efficienza nella pluralità dei servizi gestiti, operando con competenza e competitività in attuazione degli indirizzi della proprietà, valorizzando la propria natura di impresa pubblica al servizio della Collettività.

VALORI

AFFIDABILITÀ	Accountability a tutto tondo su tempi, qualità, costi e aspetti di contorno.
COMPETENZE	Essere pronti a rafforzare e a sviluppare nuove competenze, saper innovare.
COMPETITIVITÀ E FLESSIBILITÀ	Dimostrare la capacità di agire velocemente, con attenzione alla gestione dei costi, come in un'azienda di mercato.
TRASPARENZA	Agire con approccio trasparente, per valorizzare i risultati e segnalare/gestire criticità.
REPUTAZIONE E INTEGRITÀ	Operare nell'ottica di perseguire gli obiettivi aziendali, mostrando requisiti anche morali nella gestione delle attività "sensibili".

[8] La Politica per la Qualità di MM è pubblicata sul sito www.mmspa.eu (Home > Sostenibilità > Certificazioni > Qualità).

1.1. LA NOSTRA STORIA

1955

MM Spa nasce come società di ingegneria interamente di proprietà del Comune di Milano per realizzare la rete metropolitana della città e, da allora, ne accompagna lo sviluppo, progettando infrastrutture e opere per la mobilità pubblica.[9]

2003

Il Comune di Milano affida a MM Spa la gestione del Servizio Idrico Integrato (SII) della città e di alcuni Comuni limitrofi fino al 2037[10].

2014

MM Spa assume la gestione del patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP) di proprietà del Comune di Milano.

2015

MM Spa incorpora M.I.R. Srl[11] all'interno di un più ampio piano di razionalizzazione delle partecipate del Comune di Milano.

2017

MM Spa incorpora le società controllate Metro Engineering Srl e Napoli Metro Engineering Srl, costituite nel 2009 per le attività extra moenia.

2019

Il Comune rinnova su base decennale il contratto di servizio Ingegneria sino al 2029.

MM Spa inizia a gestire servizi di field operation, tra cui: attività di facility management del patrimonio comunale di edilizia scolastica e degli impianti di sollevamento al servizio dei sottopassi stradali.

MM Spa assume la gestione diretta del depuratore di Nosedo.

2020

Tra le field operation, MM Spa prende in carico anche la manutenzione ordinaria degli impianti sportivi di proprietà del Comune di Milano e affidati in gestione a Milanosport.

ATO approva l'estensione del perimetro di attività del SII alla pulizia delle caditoie e delle infrastrutture di drenaggio stradale delle acque meteoriche, e alla gestione dei pozzi di prima falda a uso irriguo di proprietà comunale.

2021

L'affidamento a MM Spa delle attività di facility management del patrimonio comunale di edilizia scolastica viene confermato a 25 anni.

MM Spa avvia una nuova fase di gestione della manutenzione diretta del patrimonio verde di pertinenza dell'edilizia residenziale pubblica del Comune di Milano.

2022

MM Spa assume la gestione del patrimonio di Edilizia Residenziale pubblica (ERP) di proprietà del Comune di Bergamo. A partire dal 1° gennaio 2023 MM Spa svolgerà le attività di conduzione amministrativa del patrimonio e di manutenzione degli immobili.

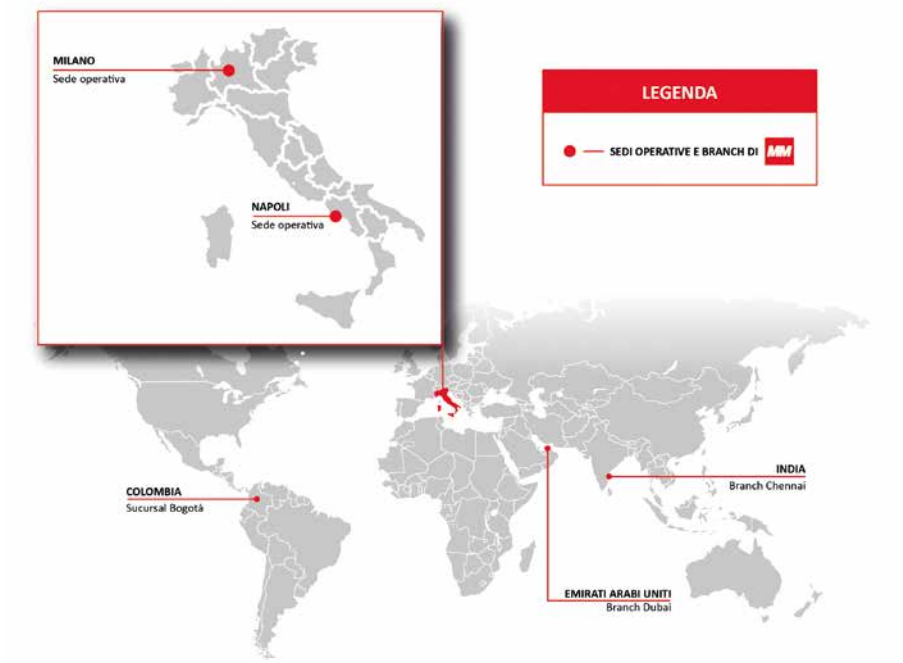
[9] MM copre l'intero ciclo della progettazione (progetti di fattibilità tecnica ed economica, progetti definitivi ed esecutivi), la gestione degli appalti, la direzione lavori e il coordinamento della sicurezza.

[10] L'affidamento inizialmente quinquennale è stato rivisto nel 2007 su base ventennale e poi nel 2015 su base trentennale con scadenza al 2037, in coerenza con l'orizzonte del Piano d'Ambito.

[11] MIR Srl detiene alcuni beni mobili e immobili di proprietà pubblica strumentali alla gestione del servizio di raccolta e smaltimento rifiuti concessi in locazione ad AMSA Spa (gestore pro tempore dei servizi di igiene ambientale).

1.2. DOVE SIAMO IN ITALIA E NEL MONDO

La **sede principale** di MM si trova a Milano, in via del Vecchio Politecnico.
Le opere realizzate da MM hanno contribuito a rendere Milano una metropoli all'avanguardia, permettendole di esportare in Italia e all'estero il *know-how* maturato nelle attività di progettazione e direzione lavori nel campo delle strutture e delle infrastrutture cittadine e territoriali.



Per quanto riguarda il **mercato nazionale**, MM prosegue nell'impegno di rafforzare la propria presenza al fine di accrescere il *know-how* e mettere a disposizione la sua esperienza per lo sviluppo di progetti di interesse locale e/o nazionale a beneficio della collettività, soprattutto nella realizzazione di infrastrutture territoriali (metropolitane, ferrovie) finalizzate alla risoluzione dei problemi legati alla viabilità e all'ambiente.
La presenza di MM sui **mercati internazionali** rientra tra gli obiettivi strategici e viene perseguita attraverso lo sviluppo di attività commerciali e la partecipazione a gare per la progettazione di metropolitane, grandi opere e infrastrutture utili allo sviluppo delle città, in ottica *smart city*. MM è presente, in partnership con altre aziende, in **Romania** (corridoio ferroviario AV) e **Grecia** (metropolitana di Salonicco).
MM ha inoltre costituito ***branch* nell'area asiatica e nel continente americano**, che offrono l'opportunità di esportare il proprio *know-how* e di confrontarsi con altre realtà e società di ingegneria, anche mediante partnership, in un processo virtuoso di crescita globale della conoscenza ingegneristica.
La ***branch* a Dubai** permette a MM di consolidare una presenza strategica geografica di rilievo in uno dei principali crocevia globali verso i territori afferenti (dal nord Africa all'Asia del Sud), nonché centro nevralgico di sviluppo di infrastrutture (metropolitane, tram e aeroporti) a sostegno della crescita del Paese.
La ***branch* a Chennai** (conosciuta come Madras), nello stato del Tamil Nadu, è stata costituita a valle dell'acquisizione di importanti progetti nella città per la progettazione di due lotti di metropolitana nella stessa Chennai e del progetto di dettaglio della Linea 6 e dello studio di fattibilità della Linea 14 del mega masterplan di Mumbai.

La ***branch* in Colombia** presidia l'incarico di *project construction management* della metropolitana di Bogotà (la prima linea metropolitana della città lunga 24 km con 16 stazioni per un investimento totale che supera i 4 mld di dollari), all'interno del mercato latino-americano che oggi rappresenta un importante volano economico globale per l'esportazione di competenze ingegneristiche.

Per il dettaglio delle attività in Italia e all'Estero si rimanda alla Relazione sulla Gestione del Bilancio di Esercizio 2022.

1.3. LE AREE DI ATTIVITÀ

Tra le **più grandi e diversificate società d'ingegneria in Italia**, MM fornisce soluzioni su misura nella progettazione e nella riqualificazione di ecosistemi urbani, riorganizzando servizi, reti, infrastrutture e patrimoni immobiliari pubblici. La capacità di gestire in modo efficace ed efficiente attività a elevata competenza tecnica storicamente legate alla mobilità sostenibile ha permesso a MM di crescere anche in perimetri di **business differenti**, accreditandosi come interlocutore privilegiato con la Pubblica Amministrazione e con il cittadino utilizzatore finale dei servizi che gestisce. L'eccellenza nel gestire problematiche legate al sottosuolo e la capacità di coniugare competenze gestionali con finalità sociali hanno reso MM il *competence center* ideale per il governo del Servizio Idrico Integrato della città di Milano, successivamente per la gestione dell'Edilizia Residenziale Pubblica del Comune di Milano (compresa la gestione diretta del verde all'interno del patrimonio) e per la manutenzione di edilizia scolastica, sottopassi stradali e impianti sportivi, in una logica sempre più multiservizio. Le **principali aree di intervento** di MM sono:

Per un maggiore approfondimento relativo alle attività in capo alle varie divisioni, si rimanda alla DNF 2021 e alla Relazione sulla Gestione del Bilancio di Esercizio 2022.

MOBILITÀ, INFRASTRUTTURE E PATRIMONIO IMMOBILIARE

I servizi di ingegneria di MM contribuiscono alla trasformazione e riqualificazione urbana della città di Milano in chiave *smart*, progettando opere di intesse pubblico che migliorano la qualità della vita dei cittadini.
Il **modello di ingegneria integrata** sviluppato da MM secondo la logica del *project* e *construction management* risponde in modo puntuale alle esigenze del committente e dei cittadini, assicurando il rispetto delle tempistiche, l'ottimizzazione dei costi, il livello atteso di qualità degli interventi (massimizzandone la funzionalità) e limitando l'impatto sull'ambiente.
Per assicurare il coordinamento strategico e operativo del ciclo della progettazione (progetti di fattibilità tecnica ed economica, progetti definitivi ed esecutivi), oltre al monitoraggio e presidio del ciclo di costruzione delle opere, nel 2022 i servizi di ingegneria sono stati divisa tra:

- la **Divisione Mobilità ed extra moenia** per le opere di mobilità (inclusa l'attività di analisi e mitigazione degli impatti da rumori e vibrazioni di cantieri o opere in esercizio), che segue anche l'attività commerciale per la promozione e lo sviluppo di commesse in Italia e all'estero, in particolare in Asia, Africa, Oceania, tramite le branch Dubai e India e la sucursal Colombia nel rispetto delle Linee Guida per l'attività commerciale extra moenia[12];

[12] 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").

- la **Divisione Infrastrutture e patrimonio immobiliare** per le commesse riguardanti infrastrutture urbane, opere idrauliche, edilizia e immobili affidate dal Comune di Milano e dalle sue partecipate, anche secondo la modalità operativa *"on demand"*, ovvero attivabili a chiamata sulla base delle esigenze, e che si occupa anche dell'analisi del costruito in ambito scolastico e della messa in sicurezza e verifica di adeguatezza di infrastrutture ed edifici.

SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

Dal 2003 MM gestisce il Servizio Idrico Integrato (SII) della Città di Milano, servendo un territorio[13] di circa 180 km^2 con una popolazione di circa 2 milioni di persone, tra residenti e city user, e oltre 50.000 utenze, 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.

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 (sottopassi, 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 rete acquedottistica di Milano è alimentata da acque profonde di falda captate direttamente al di sotto della Città e distribuite tramite pompaggio dalle Centrali nella capillare rete di distribuzione. La digitalizzazione spinta del processo di distribuzione, attraverso l'utilizzo di *smart meters* e dispositivi IoT in campo, ha permesso negli ultimi anni un significativo efficientamento energetico accompagnato da un continuo incrementato delle performance operative (ad es. perdite idriche).

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 circa il 90% delle acque reflue prodotte nell'area milanese[14] e costituiscono **presidi di economia circolare riconosciuti a livello europeo**, perché oltre a efficientare le risorse idriche restituiscono acqua depurata e di qualità da utilizzare a fini irrigui.

51.912
UTENZE

588
POZZI TOTALI

33
CENTRALI TOTALI

1.635Km
DI FOGNATURA

2
DEPURATORI

100%
ACQUA DEPURATA RIUTILIZZABILE

2.250Km
DI ACQUEDOTTO

52
CASE DELL'ACQUA

641
FONTANELLE

[13] 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 parte del Comune di Corsico, alcune utenze dei Comuni di Baranzate, Buccinasco, Peschiera Borromeo, San Donato Milanese e per il Nuovo Polo Fiera di Milano-Rho.

[14] 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, i quali rappresentano il residuo 10% circa delle acque reflue prodotte nell'area milanese. Il sistema cittadino arriva così a servire fino a 2.486.000 abitanti equivalenti (capacità autorizzata).

EDILIZIA RESIDENZIALE PUBBLICA

Dal 2014 MM gestisce il **patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP)** di proprietà del Comune di Milano, 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[15], per un totale di quasi 40.000 unità, suddivise tra abitazioni, box e posti auto e locali adibiti a usi diversi e di circa 1.500 unità immobiliari 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).

La **Divisione Casa garantisce e monitora il corretto svolgimento delle attività**, migliorando le prestazioni gestionali in relazione alla loro efficienza, efficacia ed economicità, contrastando gli episodi di morosità e abusivismo, rafforzando la relazione con gli inquilini, anche grazie allo sviluppo di sinergie con le altre strutture aziendali – in particolare lato ingegneria e servizio idrico integrato – per la gestione delle attività di manutenzione (es. progettazione, esecuzione lavori, collaudi, ecc. in caso di riatti, messa a norma degli stabili, interventi su ascensori e per l'abbattimento di barriere architettoniche) e del rapporto con i clienti (es. bollettazione, pronto intervento, strumenti di comunicazione ecc.). Un punto di particolare attenzione per MM è lo sviluppo della relazione con gli inquilini caratterizzata da una forte presenza e vicinanza, sia attraverso l'individuazione **di un referente tecnico e un referente amministrativo** a presidio delle sedi territoriali e di **funzioni dedicate** che curano vari aspetti del contatto dalla gestione del ciclo vita dei contratti di locazione e delle segnalazioni, a quella degli strumenti informativi (es. Contact Center, Portale dell'inquilino), fino all'ideazione e promozione di iniziative di ingaggio sociale e *community building* per favorire l'aggregazione e la socialità degli inquilini (cfr. paragrafo 2.4 *"I sistemi di gestione e le certificazioni*).

A fine 2022, MM rafforza il proprio impegno e il proprio ruolo nella gestione dei servizi abitativi pubblici, includendo nella sua gestione il patrimonio di proprietà del Comune di Bergamo, l'inizio delle attività di conduzione amministrativa e di manutenzione degli immobili è previsto per gennaio 2023.

28.748
ABITAZIONI

8.718
POSTI AUTO

1.378
USI DIVERSI

DIVISIONE CASA
Principali servizi

- Amministrazione del patrimonio ERP, determinazione di canoni, mobilità, abbinamenti e subentri.
- Amministrazione contratti, servizi, forniture, attività di manutenzione.
- Gestione degli inquilini attraverso sedi territoriali e i diversi canali di contatto.
- Tutela del patrimonio ERP e contrasto all'abusivismo (in sinergia con le forze dell'ordine).

[15] 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.

FACILITY MANAGEMENT

Nell'ambito delle *field operation*, dal 2020 MM gestisce le attività di ***facility management*** – interventi di manutenzione ordinaria, periodica, programmata e pronto intervento realizzati direttamente o tramite per mezzo di appaltatori esterni – del patrimonio comunale di edilizia scolastica[16], 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. Nel corso del 2022, la gestione dei servizi erogati dalla divisione ha subito un progressivo passaggio da un approccio "*buy*", ovvero tramite appaltatori esterni, ad un approccio "*make*", ovvero l'internalizzazione delle attività tramite l'utilizzo prevalente di risorse proprie.

La **Divisione Manutenzione Ordinaria Impianti e Infrastrutture** si occupa delle attività di natura amministrativa, contabile, legale e tecnico-manutentiva relative ad interventi che risolvono **problematiche** di varia **natura tecnica** negli edifici e nelle infrastrutture di competenza di MM.

La Divisione adotta una logica di **gestione integrata di più servizi** (*global service*), orientata all'**efficienza** e alla **razionalizzazione delle risorse**, includendo aspetti come la gestione delle segnalazioni, il rapporto con l'utenza (anche attraverso un sistema di CRM) e l'intero sviluppo dei lavori, dalla pianificazione e coordinamento degli interventi alla reportistica. La **centralizzazione delle informazioni** tecniche e gestionali e l'univocità degli strumenti utilizzati consentono una piena conoscenza del patrimonio e dei servizi, e una gestione degli interventi di manutenzione efficace ed efficiente in tutte le fasi di programmazione, esecuzione e controllo.

A fine 2022 il Comune di Milano ha affidato a MM – con decorrenza dal 2023 – anche i servizi di: manutenzione ordinaria e controllo periodico degli impianti elettrici negli stabili scolastici[17]; di architettura e ingegneria relativi alla gestione di appalti per la manutenzione ordinaria di strade, segnaletica e ponti, in corso di esecuzione[18]; e, infine, 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[19]. Sempre a fine 2022 MM ha preso in carico il servizio di manutenzione ordinaria dei locali concessi in uso a Milano Ristorazione per refettori e rigoverni.

561
EDIFICI SCOLASTICI

26
IMPIANTI SPORTIVI

29
SOTTOPASSI STRADALI

377
REFETTORI
E RIGOVERNI

[16] Il contratto per la gestione delle attività di facility management degli edifici scolastici è stato sottoscritto a fine dicembre 2021 per una durata di 25 anni.
[17] Determina dirigenziale n° 12565 del Comune di Milano del 30-12-2022.
[18] Determina dirigenziale n° 12394 del Comune di Milano del 29-12-2022.
[19] Determina dirigenziale n° 12492 del Comune di Milano del 30-12-2022.

LA GESTIONE DEL 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 Divisione 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[20].

La **funzione Gestione verde ERP** si occupa di garantire la gestione e manutenzione del patrimonio verde nel tempo con l'obiettivo anche di migliorare l'aspetto estetico e la funzionalità degli spazi, di effettuare un censimento puntuale delle consistenze per monitorare lo stato di mantenimento del patrimonio verde, e di eseguire gli interventi di messa in sicurezza di situazioni di ammaloramento localizzato del patrimonio verde.

La funzione si compone di **nuove professionalità** quali operai specializzati, giardinieri e capi area, che sono opportunamente formati e certificati, e opereranno in coordinamento con il personale della Divisione Casa che gestiva in precedenza i manutentori esterni.

A fine 2022 il Comune di Milano ha approvato l'affidamento a MM del servizio di manutenzione ordinaria, controlli periodici e manutenzione straordinaria su interventi di urbanistica tattica denominati "Piazze Aperte"[21]. Il servizio partirà nel 2023 su 33 piazze, con l'obiettivo di arrivare a 47 in tre anni.

CIRCA
700.000 M²
DI SUPERFICIE VERDE GESTITA

6.100
ALBERI

8.000
ARBUSTI

13.000 M
DI SIEPI

2.000 M²
DI CESPUGLI

[20] La manutenzione del verde presso i depuratori di MM è per ora di tipo straordinario, in attesa che nel 2023 scadano i contratti in essere con i manutentori esterni.

[21] Determina dirigenziale n° 12524 del Comune di Milano del 30-12-2022.

1.4. LA GOVERNANCE

In MM il sistema di *corporate governance*[22] è di tipo ordinario, ovvero prevede la presenza di **due organi nominati dall'Assemblea dei Soci,** uno amministrativo e uno di controllo, i cui componenti durano in carica per tre esercizi.
Nel **2022 l'Assemblea dei Soci** di MM ha previsto la nomina di un **Amministratore Delegato**, dando mandato al Consiglio di Amministrazione di conferirgli ampie deleghe e poteri di gestione e di organizzazione.

ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO (AL 31/12/2022)

CONSIGLIO di AMMINISTRAZIONE[23]	COLLEGIO SINDACALE
Simone Dragone, *Presidente* Francesco Mascolo, *Amministratore Delegato* Roberta Di Vieto, *Consigliere* Giuseppina Lanza, *Consigliere* Marco Plazzotta, *Consigliere*	Achille Lanfranchi, *Presidente* Roberto Cassader, *Sindaco Effettivo* Ilaria Moretti, *Sindaco Effettivo*
SOCIETÀ di REVISIONE	PricewaterhouseCoopers Spa

In virtù della sua natura di **società pubblica**, è competenza dell'Azionista Unico, il **Comune di Milano**, procedere alla **nomina** del Presidente e dei Consiglieri di Amministrazione di MM, che restano in carica per tre esercizi sociali, tramite la pubblicazione di un apposito bando pubblico e la 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 quando dovuti e il rimborso delle spese sostenute per ragioni del proprio ufficio nei limiti della legge e come previsto dall'art.19 comma 2 dello Statuto Sociale. Il Comune di Milano stabilisce anche 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 avviene nel rispetto della normativa vigente in materia di parità di accesso tra i generi per le società controllate dalle Amministrazioni Pubbliche. Per quanto attiene ai requisiti di **professionalità** e **onorabilità** degli Amministratori e le cause di ineleggibilità, decadenza e incompatibilità degli stessi, vale quanto previsto dagli articoli 2382 e 2390 c.c. e le ulteriori disposizioni normative speciali vigenti in materia[24].
Alcuni dei Consiglieri dell'attuale Consiglio di Amministrazione, nominato con Decreto del Sindaco il 27 giugno 2022[25], ricoprono anche la carica di membri di Consigli di Amministrazione di altre società.

[22] 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.
[23] Il 27 giugno 2022 è stato nominato con Decreto del Sindaco il nuovo Consiglio di Amministrazione, attualmente in carica. Per maggiori dettagli si rimanda alla Relazione sulla Gestione del Bilancio di Esercizio 2022.
[24] 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.
[25] L'atto di nomina del Consiglio di Amministrazione, insieme a curricula ed emolumenti, è pubblicato sul sito www.mmspa.eu (Home > Società > Trasparenza > Organizzazione).

Nel 2022, in occasione del rinnovo del Consiglio di Amministrazione, è stata effettuata un'**autovalutazione dell'organo amministrativo** (board review) uscente, conclusa con esito positivo, che ne ha analizzato la composizione, la struttura e il funzionamento con l'obiettivo di effettuare una ricognizione strutturata della sua efficacia sotto il profilo operativo e di individuare opportunità di miglioramento per svolgere al meglio il ruolo di indirizzo e controllo di una realtà complessa e in continua evoluzione come MM, anche in considerazione del cambio di governance.
MM ha adottato un **regolamento sul conflitto di interesse**[26], che si applica a tutta l'azienda. Tale regolamento individua le possibili circostanze in cui può generarsi un conflitto di interesse, definendo i criteri di identificazione e le modalità di monitoraggio e di gestione attraverso appositi strumenti organizzativi (compresa la segnalazione al Comitato Etico e all'Organismo di Vigilanza, in caso di conflitti di interesse relativi al Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001), confermando e rafforzando quanto già disciplinato nel Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001, e nel Codice Etico. I destinatari del regolamento hanno l'obbligo di privilegiare nei loro rapporti esterni ed interni gli interessi di MM rispetto a ogni altra situazione che potrebbe comportare un beneficio o un vantaggio di carattere patrimoniale, anche solo potenziale, per sé stessi, per i loro familiari e/o collaboratori esterni.
Infine, in MM vige come prassi consolidata la comunicazione al Consiglio di Amministrazione di eventuali criticità significative riguardanti l'Organizzazione e le sue attività.
MM ha adottato un **modello organizzativo divisionale** con strutture di Staff trasversali alle diverse aree di business aziendale, che promuove la razionalizzazione organizzativa e il rafforzamento della propria natura multiservizio, con la finalità aggiuntiva di valorizzare il suo *know-how* distintivo e di favorire percorsi di crescita interna delle risorse.
Per garantire il coordinamento strategico e operativo delle Divisioni sono stati istituiti specifici **Comitati**[27] che si riuniscono periodicamente o su specifica necessità per analizzare l'andamento delle attività e la *performance* delle diverse aree aziendali, le eventuali problematiche emerse nello svolgimento delle attività e per decidere quali azioni intraprendere. Inoltre, MM si è dotata di un **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. paragrafo 3.4 *"La gestione della catena di fornitura").*
Nel 2022 è stato inoltre costituito 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.
A questi si aggiunge, il **Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità (CCRS),** ovvero l'unico comitato endo-consiliare presente in MM e istituito tramite delibera del Consiglio di Amministrazione, con il compito di supportare, attraverso lo svolgimento di attività preparatorie, le valutazioni e le decisioni del Consiglio che riguardano il sistema di controllo interno, la gestione dei rischi e la sostenibilità.

[26] Per "conflitto di interessi" si intende la condizione che si verifica quando risulta compromessa, anche potenzialmente, l'imparzialità richiesta ai soggetti che, nell'esercizio del potere decisionale, possono interporre interessi propri o dei loro familiari in conflitto con gli interessi della Società.
[27] Per una descrizione dettagliata delle attività in capo a ogni Comitato si rimanda al Bilancio di Sostenibilità 2020 pubblicato sul sito www.mmspa.eu (Home > Sostenibilità > Bilanci di Sostenibilità).

Nel 2022 il CCRS si è riunito 8 volte secondo il calendario definito a inizio anno, e agli incontri hanno partecipano uno o più membri del Collegio Sindacale e l'Amministratore Delegato.

PRINCIPALI FUNZIONI DEL CCRS

- Esaminare il contenuto dell'informazione non finanziaria rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.
- Esprimere pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali e supportare le valutazioni e le decisioni del CdA relative alla gestione di rischi.
- Esaminare le relazioni periodiche predisposte dalla funzione di internal audit e affidarle lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative.
- Riferire al CdA sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Anche il **CCRS resta in carica tre esercizi sociali** e i suoi attuali membri, nominati dal Consiglio di Amministrazione sulla base di loro specifiche competenze, sono i consiglieri: avv. Roberta Di Vieto (con la carica di Presidente), dott.ssa Giuseppina Lanza, dott. Marco Plazzotta.

MM non effettua due diligence e il ruolo del Consiglio di Amministrazione nella gestione degli impatti dell'organizzazione su ambiente, economia e persone viene espletato mediante il CCRS, mentre resta di competenza del Consiglio di Amministrazione l'approvazione dell'analisi di materialità e del contenuto dell'informativa non finanziaria[28].

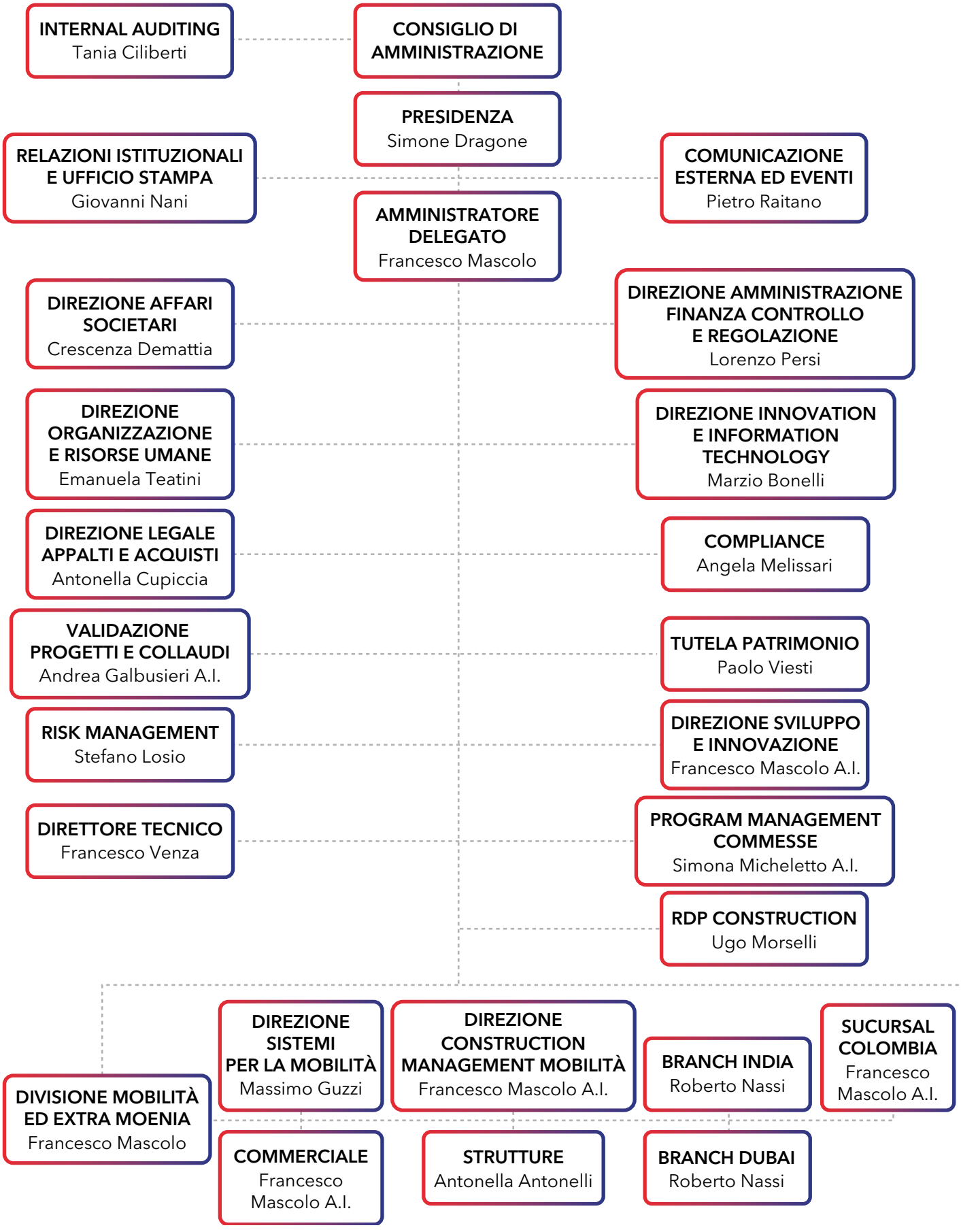
Le **deleghe** in materia di responsabilità nella gestione degli impatti dell'organizzazione su economia, ambiente e persone vengono **conferite dall'Amministratore Delegato ad altri dipendenti[29]**, i quali riportano per il proprio operato direttamente a quest'ultimo.

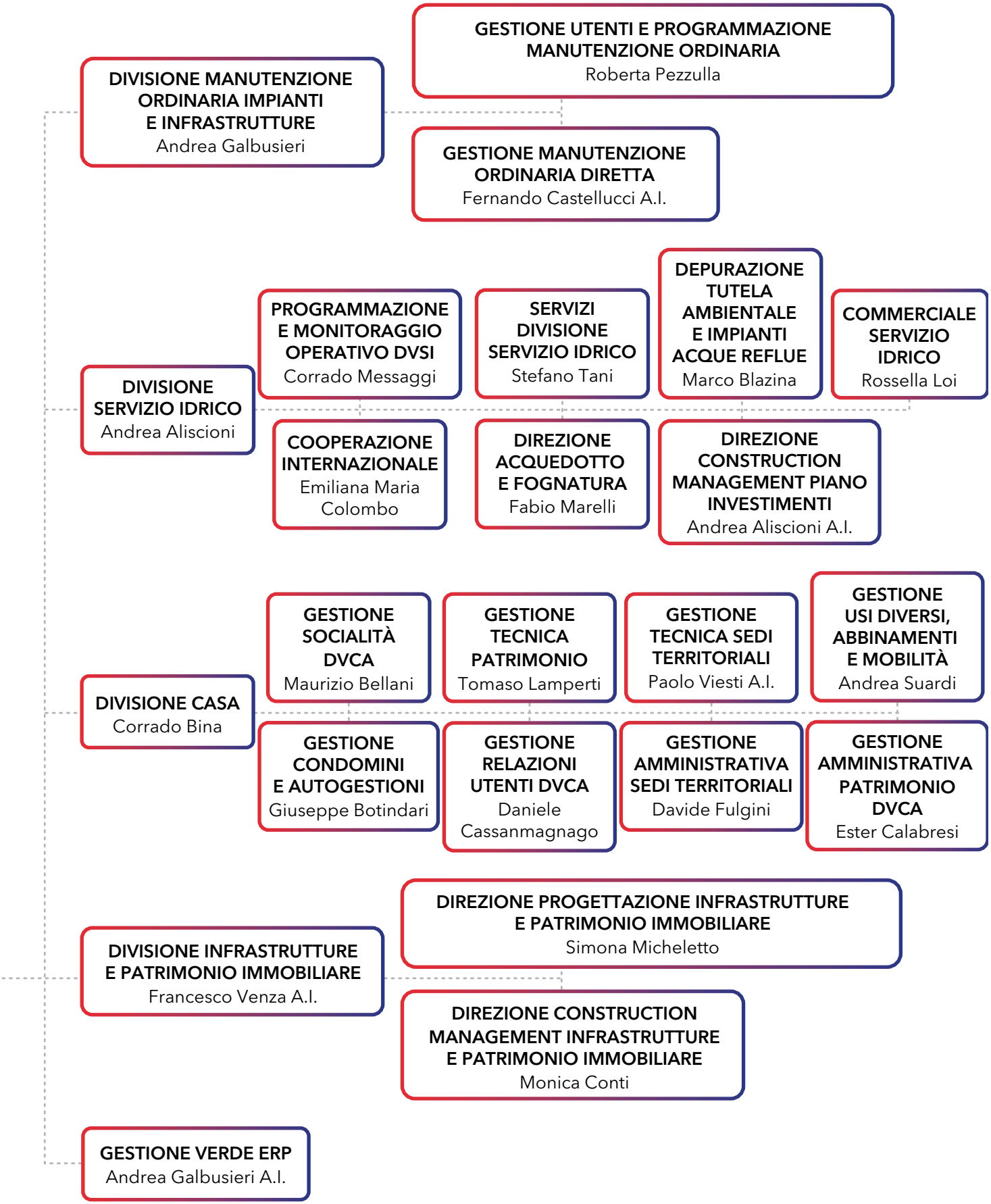
Per il dettaglio di tutte le modifiche organizzative intervenute nel corso del 2022 si rimanda alla Relazione sulla Gestione del Bilancio di Esercizio 2022

[28] In fase di presentazione preliminare al CCRS, all'AD e al Presidente di MM dei risultati dell'analisi di materialità, la funzione Corporate Social Responsibility predispone anche un documento di sintesi (nella forma di Executive Summary) per informare e formare i membri del Consiglio in merito agli aggiornamenti verificatisi nel corso dell'esercizio in materia di reportistica di sostenibilità.

[29] Le deleghe in materia di ambientale e di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (ai sensi dell'art. 16 D.Lgs. n.81 del 9 aprile 2008) sono pubblicate sul sito www.mmspa.eu (Home > Società > Trasparenza > Altri contenuti - Deleghe Sicurezza e Ambiente).

STRUTTURA SOCIETARIA




DIVISIONE MANUTENZIONE ORDINARIA IMPIANTI E INFRASTRUTTURE
Andrea Galbusieri
GESTIONE UTENTI E PROGRAMMAZIONE MANUTENZIONE ORDINARIA
Roberta Pezzulla
GESTIONE MANUTENZIONE ORDINARIA DIRETTA
Fernando Castellucci A.I.
DIVISIONE SERVIZIO IDRICO
Andrea Aliscioni
PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO OPERATIVO DVSI
Corrado Messaggi
SERVIZI DIVISIONE SERVIZIO IDRICO
Stefano Tani
DEPURAZIONE TUTELA AMBIENTALE E IMPIANTI ACQUE REFLUE
Marco Blazina
COMMERCIALE SERVIZIO IDRICO
Rossella Loi
COOPERAZIONE INTERNAZIONALE
Emiliana Maria Colombo
DIREZIONE ACQUEDOTTO E FOGNATURA
Fabio Marelli
DIREZIONE CONSTRUCTION MANAGEMENT PIANO INVESTIMENTI
Andrea Aliscioni A.I.
DIVISIONE CASA
Corrado Bina
GESTIONE SOCIALITÀ DVCA
Maurizio Bellani
GESTIONE TECNICA PATRIMONIO
Tomaso Lamperti
GESTIONE TECNICA SEDI TERRITORIALI
Paolo Viesti A.I.
GESTIONE USI DIVERSI, ABBINAMENTI E MOBILITÀ
Andrea Suardi
GESTIONE CONDOMINI E AUTOGESTIONI
Giuseppe Botindari
GESTIONE RELAZIONI UTENTI DVCA
Daniele Cassanmagnago
GESTIONE AMMINISTRATIVA SEDI TERRITORIALI
Davide Fulgini
GESTIONE AMMINISTRATIVA PATRIMONIO DVCA
Ester Calabresi
DIVISIONE INFRASTRUTTURE E PATRIMONIO IMMOBILIARE
Francesco Venza A.I.
DIREZIONE PROGETTAZIONE INFRASTRUTTURE E PATRIMONIO IMMOBILIARE
Simona Micheletto
DIREZIONE CONSTRUCTION MANAGEMENT INFRASTRUTTURE E PATRIMONIO IMMOBILIARE
Monica Conti
GESTIONE VERDE ERP
Andrea Galbusieri A.I.

02

LA SOSTENIBILITÀ IN MM

Il concetto di sviluppo sostenibile si è evoluto nel tempo e oggi identifica *un benessere (ambientale, sociale, economico) costante e preferibilmente crescente e la prospettiva di lasciare alle generazioni future una qualità della vita non inferiore a quella attuale*.
L'impegno di MM è rivolto a valorizzare il bene comune, integrando nella propria strategia di business i valori della sostenibilità per ognuna delle tre dimensioni, in particolare per quanto riguarda: il rispetto dell'ambiente, la tutela delle risorse naturali, la riduzione dei consumi e il contrasto all'inquinamento; la capacità di garantire condizioni di benessere equamente distribuite, ascoltare i bisogni e promuovere il progresso umano; e la creazione di valore nel lungo periodo per una crescita duratura.
MM ha avviato da diversi anni un percorso strutturato con l'obiettivo di **gestire in modo efficace i temi di sostenibilità** e garantire un sistema di monitoraggio, valutazione e rendicontazione efficiente.
Sul fronte della governance sono stati costituiti: nel 2014 il **Comitato guida di sostenibilità**[30] per definire le linee guida della rendicontazione non finanziaria, nel 2016 la **funzione Corporate Social Responsibility**[31] dedicata alla sviluppo delle attività di responsabilità sociale, e nel 2021 il **Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità (CCRS)**[32] per dare supporto al Consiglio di Amministrazione nelle decisioni inerenti alla sostenibilità e al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

GOVERNANCE DI SOSTENIBILITÀ

Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità
Supporta il Consiglio di Amministrazione nelle valutazioni e nelle decisioni inerenti al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e alla sostenibilità.

Comitato guida di sostenibilità
Definisce le linee guida aziendali in materia di sostenibilità e l'indirizzo generale della rendicontazione non finanziaria.

Funzione Corporate Social Responsibility
Coordina e sviluppa le attività di sostenibilità secondo le linee guida definite a livello aziendale, predispone l'informativa non finanziaria e gestisce il dialogo con gli stakeholder.

30 Nel 2022 le attività del Comitato guida di sostenibilità sono state temporaneamente sospese alla luce dei cambiamenti di governance e organizzativi che hanno interessato direttamente alcuni membri del Comitato, fino ad ora era composto da Presidente, Direttore Generale, Direttore Amministrazione Finanza, Controllo e Regolazione, Direttore Organizzazione e Risorse Umane e Direttore Comunicazione e Relazioni istituzionali, a conferma dell'attenzione per i temi di sostenibilità da parte di MM e delle sue figure apicali.
31 A fine 2022 la funzione Corporate Social Responsibility è stata allocata a diretto riporto della Direzione Amministrazione, Finanza, Controllo e Regolazione per una maggiore sinergia tra le attività di sviluppo strategico, con particolare attenzione per la definizione del Piano di sostenibilità, per lo sviluppo della Tassonomia UE e in vista del recepimento delle nuove direttive in materia.
32 Per il dettaglio sulle funzioni del CCRS si rimanda a: "1.4 La governance".

Dal 2015 MM pubblica annualmente il **Bilancio di Sostenibilità** e dal 2018 la **Dichiarazione di carattere non finanziario** (DNF) rispondente alle richieste del D.Lgs. 254/2016, in quanto ente di interesse pubblico. Dal 2020 **MM ha deciso di rendicontare le performance di sostenibilità all'interno di un unico documento** che costituisce al contempo DNF e Bilancio di Sostenibilità (cfr. "*Nota metodologica*"). La DNF viene prima condivisa con il Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità e, successivamente, approvata dal Consiglio di Amministrazione di MM.

OPENREPORT®, IL WEB REPORTING DI MM

Dal 2021 è online **OpenReport®**, il portale di MM innovativo, dinamico e collegato al sito istituzionale che offre una panoramica completa e trasparente delle **performance sociali, economiche e ambientali dell'azienda**.
Il portale crea un **legame virtuoso tra comunicazione istituzionale, accountability e dialogo con gli stakeholder**, e consente di visualizzare in modo chiaro e immediato la connessione tra i temi materiali di MM e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU, fornendo diversi livelli di dettaglio sui risultati delle azioni messe in campo da MM nell'ambito delle tematiche di sostenibilità.
OpenReport® fa parte del **percorso di digitalizzazione** promosso da MM attraverso il quale l'Azienda punta a rendere sempre più accessibile la rendicontazione di sostenibilità. Per il futuro si potrà prevedere anche la possibilità per il futuro di una maggiore interazione con gli utenti e aggiornamenti periodici. https://openreport.mmspa.eu/

GUARDANDO AL **FUTURO**

Tra gli obiettivi del prossimo anno rientra la definizione di impegni e obiettivi nel medio-lungo termine all'interno di un Piano di Sostenibilità integrato alle linee strategiche del business.

2.1. I NOSTRI STAKEHOLDER E GLI STRUMENTI DI DIALOGO

Nel definire le strategie di sviluppo e pianificare le attività di sostenibilità, MM tiene conto dei bisogni e delle aspettative degli **stakeholder** – ovvero gli individui o i gruppi che hanno un interesse sul quale le attività dell'Azienda hanno o potrebbero avere un impatto – con i quali ha instaurato da tempo un **dialogo continuo e trasparente** orientato all'inclusione e all'utilizzo di strumenti di comunicazione tra loro diversi e complementari. Il coinvolgimento degli stakeholder rappresenta per MM una preziosa **opportunità per proseguire nel percorso di miglioramento volto a creare valore condiviso.**
Fin dal 2014 con l'avvio del processo di rendicontazione delle performance di sostenibilità, MM ha individuato i propri **stakeholder prioritari**[33], classificandoli in categorie e cercando di comprenderne gli interessi, per poi definire gli **strumenti di dialogo** più appropriati per rispondere alle loro aspettative.

[33] La mappatura degli stakeholder prioritari di MM è stata oggetto di revisione nel 2021 allo scopo di meglio rappresentare il livello di maturità raggiunto dall'Azienda nella relazione e del dialogo con i propri stakeholder, ed è stata confermata nl 2022. Per il dettaglio del processo di aggiornamento si rimanda alla DNF 2021 pubblicata sul sito www.mmspa.eu (Home > Sostenibilità > Bilanci di Sostenibilità).

GLI STAKEHOLDER PRIORITARI DI MM

APPALTATORI (FORNITORI)

COMUNE DI MILANO

- Azionista
- Proprietario patrimonio ERP
- Cliente/committente

CLIENTI E LORO RAPPRESENTANTI

- Utenti SII
- Inquilini ERP
- Committenti
- Associazioni dei consumatori

COMUNITÀ FINANZIARIA

- Investitori
- Sistema bancario di riferimento
- Agenzie di rating

COMUNITÀ E TERRITORIO

- Cittadini e loro rappresentanti
- Residenti vicino ai cantieri
- Associazioni del territorio (ambientalisti, agricoltori, comitati)
- Terzo settore (ONG, no-profit, fondazioni)
- Scuole

PERSONE DI MM

- Dipendenti
- Collaboratori
- Rappresentanti sindacali

ENTI E ISTITUZIONI

- Agenzie governative
- Associazioni di categoria (es. Water Alliance, Utilitalia)
- Associazioni industriali
- Autorità di regolazione (ARPA, ARERA, ATS, ATO)
- Enti di certificazione
- Organizzazioni internazionali
- PA (Nazionale, Regionale, Locale)

MEDIA

PARTNER

- Altre aziende di riferimento
- Ordini professionali
- Partner di progetto
- Università e comunità scientifica

STAKEHOLDER E PRINCIPALI STRUMENTI DI DIALOGO

Stakeholder	Descrizione	Principali strumenti di dialogo
Appaltatori (fornitori)	Include: grandi e piccoli fornitori, partner commerciali, ecc.	Bilancio di Sostenibilità / DNF Codice Etico Modello di organizzazione, gestione e controllo (MOGC) Piattaforma E-procurement Policy anticorruzione Siti internet, profili social e app aziendali
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.	Assemblea degli azionisti Bilancio di Esercizio Bilancio di Sostenibilità / DNF Centrale dell'Acqua di Milano Consiglio di Amministrazione MM Academy Pubblicazioni MM Reportistica e rendicontazione Tavoli tecnici
Clienti e loro rappresentanti	Include: utenti del SII, inquilini delle case ERP, sindacati degli inquilini, committenti, associazione dei consumatori, ecc.	Carta dei Servizi Eventi e incontri pubblici Feedback di progetto Pubblicazioni MM Regolamento del Servizio Idrico Integrato Reportistica e rendicontazione Sedi territoriali Servizio Clienti Sistema CRM Siti internet, profili social e app aziendali Tavoli tecnici
Comunità finanziaria	Include: sistema bancario di riferimento, investitori, agenzie di rating, ecc.	Annunci ai mercati e agli investitori Bilancio di Esercizio Bilancio di Sostenibilità / DNF Certificati di conformità Giudizio di rating Prospetto informativo bond
Comunità e territorio	Include: cittadini e loro rappresentanti, comitati, residenti vicino ai cantieri, mondo delle associazioni territoriali (es. ambientaliste, agricoltori), ONG, fondazioni, associazioni no profit, ecc.	Bilancio di Sostenibilità / DNF Centrale dell'Acqua di Milano Eventi e incontri pubblici Pubblicazioni MM Siti internet, profili social e app aziendali

Persone di MM	Include: personale dipendente, top management, collaboratori, organizzazioni sindacali.	Accordi e incontri sindacali Bilancio di Esercizio Bilancio di Sostenibilità / DNF Centrale dell'Acqua di Milano Codice Etico Eventi e incontri dedicati Formazione Intranet "inMM" MM Academy Modello di organizzazione, gestione e controllo (MOGC) Pubblicazioni MM Sistema di valutazione delle performance Siti internet, profili social e app aziendali Welfare aziendale
Enti e istituzioni	Include: Pubblica Amministrazione (es. Regione Lombardia, Città metropolitana, ecc.), autorità di regolazione e controllo (ARERA, Ufficio d'Ambito della Città Metropolitana di Milano, ATS, ARPA, ecc.), enti di certificazione, associazioni di categoria, associazioni industriali, agenzie governative, organizzazioni internazionali.	Bilancio di Esercizio Bilancio di Sostenibilità / DNF Centrale dell'Acqua di Milano Consultazioni Convegni ed eventi Pubblicazioni MM Reportistica e rendicontazione Sistemi di gestione certificati Siti internet, profili social e app aziendali Tavoli tecnici
Media	Include: media online e offline.	Centrale dell'Acqua di Milano Comunicati e rassegna stampa Pubblicazioni MM Siti internet, profili social e app aziendali
Partner	Include: altre aziende di settore e/o di riferimento per MM, ordini professionali, partner di progetto, Università, centri di ricerca pubblici e privati, comunità scientifica, ecc.	Bilancio di Esercizio Bilancio di Sostenibilità / DNF Codice Etico Convegni ed eventi MM Academy Pubblicazioni MM Siti internet, profili social e app aziendali Tavoli tecnici

Tra le pubblicazioni a cura di MM rientrano: Collana Ingegneria, Collana SII, Ghe Sem, Innobook, La tua casa, POP! Abitare, voce del verbo popolare, Tecniche di buona Condotta, The Leonardo issue (edizione speciale di Comics&Science, la collana di comunicazione scientifica a fumetti di CNR Edizioni), Vademecum per il controllo di legionella di impianti idraulici condominiali, volumi Expo 2015 (Edifici, Infrastrutture, Paesaggi). Le pubblicazioni sono disponibili sul sito www.mmspa.eu (Home > Media > Pubblicazioni) e su www.centraleacquamilano.it (Home > Per le scuole > Leonardo e l'acqua di Milano).

2.2. L'ANALISI DI MATERIALITÀ E I TEMI MATERIALI PER MM

Il coinvolgimento degli stakeholder è uno dei passaggi fondamentali del processo di aggiornamento dell'**analisi di materialità,** che consente di identificare i **temi materiali** su cui orientare le iniziative di MM in ambito di sostenibilità e che costituiscono il cuore della rendicontazione non finanziaria. L'analisi riflette le peculiarità dei settori in cui opera MM così da assicurare una comunicazione efficace e trasparente delle attività aziendali, delle sue *performance* e dell'impatto generato.
L'informativa non finanziaria di MM è realizzata in linea con i principi di rendicontazione dei **GRI Standards**, che definiscono i contenuti e la qualità delle informazioni riportate, e hanno subito nel 2021 un processo di revisione conclusosi con la pubblicazione dell'attuale versione. L'aggiornamento dell'analisi di materialità svolto nel 2022 è stato quindi effettuato in linea con le direttive del nuovo "GRI 3: Temi materiali", che richiede di identificare i temi materiali che riflettono **gli impatti più significativi generati dall'azienda su economia, ambiente e persone,** inclusi gli impatti sui diritti umani (la cosiddetta ***impact materiality***).
Nell'analisi di materialità sono stati considerati altresì gli aspetti previsti dal **D.Lgs 254/2016**, gli orientamenti della Commissione Europea sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e gli aspetti peculiari dei settori in cui MM opera, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione delle attività aziendali, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto generato.
Come richiesto dal nuovo standard, l'analisi si è svolta in quattro fasi, che dovranno ripetersi per ogni periodo di rendicontazione con l'obiettivo di identificare i temi materiali da riportare sotto forma di lista:

1. **Comprensione del contesto** attraverso analisi di *benchmark* dei principali *peer* e *best practice,* dei *trend* di settore in materia di sostenibilità e della documentazione interna, rilevanti al fine di individuare gli aspetti rilevanti per MM in considerazione delle sue attività, delle relazioni di business, del contesto di sostenibilità in cui opera e delle aspettative degli stakeholder;
2. **Identificazione degli impatti positivi e negativi**, attuali e potenziali, che MM genera o può generare su economia, ambiente e persone, integrando l'analisi della documentazione pubblica sui principali impatti, rischi e sostenibilità dei settori di attività di MM con i contributi delle principali funzioni aziendali. In particolare, per redigere la lista degli impatti potenzialmente materiali per MM sono stati considerati gli **esiti del *risk assessment*** svolto dalla funzione Risk management aziendale;
3. **Valutazione della significatività degli impatti** tramite un questionario che è stato sottoposto a un panel di stakeholder interni ed esterni, chiamati ad esprimere una valutazione sulla significatività[34] degli impatti connessi a ciascun tema potenzialmente materiale. In totale sono state ottenute 41 risposte, a copertura di tutte le categorie di stakeholder prioritari di MM.
4. **Prioritizzazione degli impatti più significativi** e dei temi ad essi associati sulla base delle risposte fornite tramite questionario e **definizione della lista aggiornata dei temi materiali**, previa definizione di una eventuale soglia di materialità.

I risultati dell'analisi sono stati condivisi in via preliminare con l'Amministratore Delegato e il Presidente e successivamente con il Comitato Controllo Rischi e

[34] Per "significatività" si intende la probabilità di accadimento degli impatti per la loro gravità nel momento in cui si presentano.

Sostenibilità, che ne hanno valutato la coerenza con l'indirizzo strategico del business, per poi essere portati all'approvazione del **Consiglio di Amministrazione** nella seduta del 14 febbraio 2022.
La nuova **lista dei temi materiali**, seppur in coerenza con i temi identificati nei precedenti anni, presenta alcune modifiche che rispecchiano l'evoluzione di MM, il livello di presidio sviluppato nel tempo su specifiche aree e il costante sforzo per rendere più efficace la comunicazione verso gli stakeholder.
In particolare, il tema "*Efficientamento dei consumi energetici*" è confluito nel tema "*Lotta al cambiamento climatico*", in quanto una parte significativa degli sforzi di MM per contrastare il cambiamento climatico si concentra sulle misure di efficientamento energetico. Allo stesso modo, i temi "*Benessere aziendale*" e "*Diversità e pari opportunità*" sono stati uniti dando vita al tema "*Inclusione e Benessere Aziendale*", per dare rilievo all'importanza di creare una cultura inclusiva nella quale i dipendenti di MM possano accrescere il proprio benessere; mentre il tema "*Tutela della privacy e diritti*" è stato fatto rientrare nel più ampio "*Etica e integrità di business*". Infine, il nuovo tema "*Qualità dell'aria e inquinamento*" è entrato nella lista alla luce degli impatti generati da MM attraverso le attività di cantiere e l'esercizio degli impianti del servizio idrico. Sono state inoltre riviste le aree di intervento all'interno delle quali si suddividevano i temi materiali, facendo confluire i temi prima associati alla "Centralità del cliente" all'interno delle altre.
I **18 temi materiali** di MM temi sono quindi stati ricondotti alle attuali quattro **aree di intervento** – **Business responsabile, Transizione ambientale, Dare valore alle persone** e **Comunità e territorio** – e sono trattati nei capitoli successivi con un livello di approfondimento e dettaglio graduato in base al loro posizionamento nella lista prioritizzata, in conformità con i GRI Standard e con quanto previsto dal D.lgs. 254/2016[35].
Tra i temi maggiormente significativi figurano "*Sostenibilità e qualità del ciclo idrico integrato*", "*Economia Circolare*", "*Cura della città e dei cittadini*", "*Lotta al cambiamento climatico*" e "*Creazione di valore per gli stakeholder*".

AREE DI INTERVENTO E TEMI MATERIALI

BUSINESS RESPONSABILE

- Creazione di valore per gli stakeholder
- Etica e integrità di business
- Gestione della catena di fornitura
- Gestione integrata dei rischi
- Innovazione e digitalizzazione
- Qualità e continuità del servizio

TRANSIZIONE AMBIENTALE

- Economia circolare
- Lotta al cambiamento climatico
- Qualità dell'aria e inquinamento
- Sostenibilità e qualità del ciclo idrico integrato

DARE VALORE ALLE PERSONE

- Competenze e professionalità delle risorse
- Inclusione e benessere aziendale
- Relazioni industriali
- Salute e sicurezza sul lavoro

COMUNITÀ E TERRITORIO

- Coinvolgimento della comunità
- Collaborazioni per lo sviluppo
- Cura della città e dei cittadini
- Relazione con i clienti

[35] Per la descrizione completa dei temi materiali, presentati in ordine di priorità in base alla significatività assegnata dagli stakeholder, si rimanda al paragrafo "Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione" negli Allegati. di seguito presentati in ordine di priorità.

MM E GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

Gli SDGs (*Sustainable Development Goals*) sono i **17 obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dall'ONU nell'ambito dell'Agenda 2030,** concepiti con l'obiettivo di guidare imprese, cittadini, amministrazioni pubbliche e governi nel raggiungimento di obiettivi comuni a livello globale. MM ha avviato negli anni scorsi una riflessione per intercettare il contributo potenziale delle proprie attività al raggiungimento di questi obiettivi. Attraverso il confronto con gli stakeholder, **MM ha individuato 8 SDGs** prioritari, coerenti con le specificità del business e delle relazioni con il territorio, su cui indirizzare maggiormente l'impegno in ambito di sostenibilità. Gli SDGs selezionati rappresentano il punto di partenza per una preliminare identificazione di possibili impegni e iniziative per contribuire agli SDGs che potrebbero poi confluire all'interno del futuro Piano di Sostenibilità.
Sul portale **OpenReport®** collegato al sito istituzionale di MM è possibile visualizzare la **connessione tra i temi materiali di MM e gli SDGs.**

2.3. LA GESTIONE INTEGRATA DEI RISCHI DI MM

MM si è dotata di un sistema di gestione dei rischi che si propone di essere parte integrante e sistematica dei processi aziendali. In particolare, attraverso il **framework di Enterprise Risk Management (ERM)** vengono poste in essere attività di analisi e monitoraggio dei rischi in logica integrata, al fine di garantire un loro **efficace presidio in coerenza con gli obiettivi aziendali**.
Il coordinamento di tale processo è affidato al **Risk manager**, nominato nel 2021, i cui principali compiti sono:

01 Supportare la strutturazione di una governance di analisi dei rischi che risulti allineata alla complessità aziendale.

02 Definire con l'Amministratore Delegato obiettivi e attività di Risk Management rilevanti per l'azienda e proporre un eventuale aggiornamento della relativa procedura.

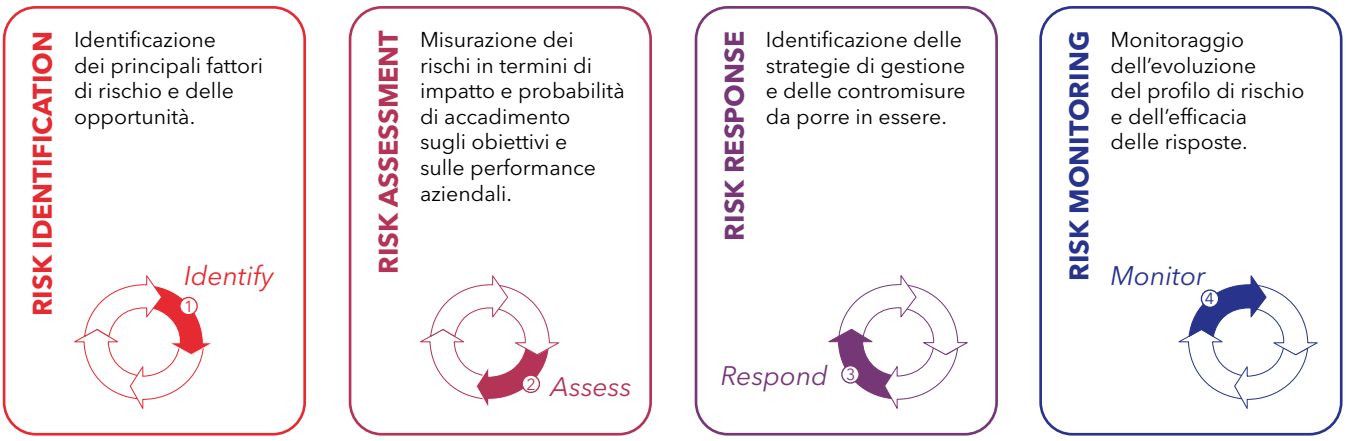
03 Definire, in collaborazione con le strutture organizzative impattate, azioni, strumenti e metodologie utili al presidio operativo delle attività di Risk management.

04 Collaborare alla definizione dei piani di audit e di compliance fornendo il report delle analisi delle attività svolte.

05 Informare tempestivamente l'Amministratore Delegato in caso di identificazione, in sede di intervista, di scenari di rischio particolarmente "critici".

06 Elaborare ogni anno il report ERM finalizzato all'informativa degli attori coinvolti sull'andamento del profilo di rischio di MM, sui possibili impatti sugli obiettivi strategici e sull'attuazione delle strategie di risposta.

In sintesi, il processo è stato strutturato secondo lo schema sotto riportato:



Nel 2022, l'**aggiornamento dell'analisi dei rischi** è stato effettuato sulla base della precedente mappatura, aggiornando e – ove necessario – rivedendo e integrando il documento attraverso interviste con i risk owner aziendali, con il supporto di apposite check-list. Tale processo costituisce un percorso mirato per effettuare maggiori approfondimenti nel corso degli anni, con un processo ciclico, così da avere un sempre maggiore livello di dettaglio sui rischi di singoli processi e attività. Il report di sintesi è stato messo a disposizione del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità e del Collegio Sindacale per le eventuali considerazioni di loro competenza.

GUARDANDO AL FUTURO

L'attività di collaborazione con i risk specialist, iniziata nel corso del 2022, proseguirà anche nel 2023 con il coinvolgimento delle varie funzioni interessate attraverso diversi tavoli di lavoro. La funzione Risk management continuerà a fornire supporto alle funzioni competenti, partecipando alle corrispondenti visite ispettive per il mantenimento delle varie certificazioni ISO.
La funzione Risk management fornirà inoltre alla Direzione Amministrazione Finanza Controllo e Regolazione il necessario supporto e coordinamento finalizzato all'approfondimento dei temi ESG e Tassonomia e alla predisposizione della redazione del Bilancio di Sostenibilità (DNF).

2.3.1. La mappatura dei rischi di sostenibilità

Nel 2022, MM ha proseguito il processo di **integrazione dei rischi di sostenibilità nel sistema di gestione aziendale dei rischi**: all'interno del processo di Enterprise Risk Management, focalizzato sull'individuazione dei rischi di natura economico-finanziaria-operativa, è stata infatti prevista una funzionalità aggiuntiva che permette di evidenziare i **rischi attinenti alle tematiche ESG**.
Nell'ambito della *risk map* sono stati evidenziati **40 rischi** (su un totale di 101) inerenti alle aree del Decreto 254/16, di cui **9 rischi** classificati come "**top risk**".
Per quanto riguarda i rischi specifici di carattere economico-finanziario, quali rischi di cambio, di credito, rischi di tasso di interesse o rischi liquidità, che non rientrano tra quelli afferenti alle aree del Decreto 254/16, si rimanda al Bilancio di Esercizio 2022.
Esiste poi una tipologia di rischio che può incidere sul raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali nel medio-lungo periodo, data la natura prevalente di società di servizi per la cittadinanza: si tratta del **rischio reputazionale**, considerato di "secondo livello" derivante da eventi negativi riconducibili ad altre categorie di rischio, ovvero collegato al verificarsi di eventi esterni non controllabili o errori nella gestione che possono comportare un danno alla reputazione di MM, con effetti trasversali sulle aree di business (es. attacchi cyber, interruzioni del servizio, ecc.). Per presidiare questo rischio, MM si è dotata di sistemi di monitoraggio e reporting continui e di un **Comitato** che valuta il livello di rischio a seguito del verificarsi di un evento critico e presiede il ***Crisis management team*** costituito per fronteggiare operativamente la crisi, anche in riferimento all'attività di comunicazione, e supportato da una **procedura** che definisce le modalità operative della sua attività e dei presidi di comunicazione da utilizzare prima, durante e dopo un evento critico.
Infine, considerata l'importanza che il tema sta assumendo a livello globale, nel corso del 2022 MM ha approfondito l'analisi sugli impatti dei **rischi legati al cambiamento climatico** a cui è esposta alla luce delle proprie attività, anche sulla base dell'evoluzione della normativa in materia, grazie al coinvolgimento delle funzioni aziendali che si occupano specificatamente di temi ambientali ed energetici.
I risultati dell'analisi sono presentati nel paragrafo 5.1 "*La lotta ai cambiamenti climatici*" e nel paragrafo "*Mappatura dei rischi di sostenibilità*" negli Allegati, mentre si rimanda agli Allegati per l'approfondimento relativo ai rischi afferenti alle aree del Decreto 254/16 ricondotte ai temi materiali della DNF 2022.

2.4. I SISTEMI DI GESTIONE E LE CERTIFICAZIONI

L'impegno di MM verso il miglioramento continuo delle prestazioni è testimoniato dall'adozione di apposite **politiche** e dal costante aggiornamento di **sistemi di gestione certificati** in base ai requisiti dei migliori standard internazionali di riferimento che, a partire dall'analisi del contesto e dei principali rischi e opportunità connessi alle attività di business, garantiscono di soddisfare le aspettative degli stakeholder, prevenire e mitigare i rischi, efficientare la gestione e acquisire maggiore competitività sul mercato.
Di seguito sono riassunte **le politiche e le certificazioni in essere**, con indicazione delle aree aziendali coinvolte e degli obiettivi di miglioramento.

LEGENDA AREE DI BUSINESS

Me **Divisione Mobilità ed extra moenia**

Ip **Divisione Infrastrutture e patrimonio immobiliare**

Si **Divisione Servizio Idrico Integrato**

Ca **Divisione Casa**

Mi **Divisione manutenzione ordinaria impianti e infrastrutture**

Ve **Funzione Gestione verde ERP**

SISTEMI DI GESTIONE

QUALITÀ (UNI EN ISO 9001:2015)

Me Ip Si Ca

MM ha istituito e mantiene attivo **dal 1996** un Sistema di Gestione Qualità certificato, definendo la **Politica della Qualità** e identificando strumenti idonei a verificarne la comprensione a ogni livello della struttura organizzativa. Nel 2018 è stata effettuata una revisione completa del Sistema secondo la nuova norma di riferimento UNI EN ISO 9001 del 2015, in base alla quale sono state adeguate le certificazioni in essere per il settore ingegneria e per quello idrico. Nel gennaio 2019 la certificazione è stata estesa al settore casa.

OBIETTIVI RAGGIUNTI

Nel 2022, oltre al **mantenimento delle certificazioni**, è proseguito il coinvolgimento attivo dei dipendenti per favorire la comprensione delle aspettative degli stakeholder e del loro impatto sui processi aziendali, anche attraverso la **formazione** (c.d. Pillole di Qualità).
Oltre a curare la redazione di documenti su processi chiave trasversali o di business in ottica di efficientamento, il Sistema offre pieno **supporto alle strutture di Staff e alle Divisioni** in risposta a temi cogenti o regolatori, attraverso la stesura e l'aggiornamento delle procedure aziendali.

OBIETTIVI FUTURI

Nel 2023 proseguirà il coinvolgimento delle strutture aziendali attraverso la formazione in pillole, e la **rivisitazione**, in chiave di efficientamento aziendale e risk based thinking[36], **dell'impianto procedurale aziendale**.
In particolare: dei processi di progettazione, servizi e forniture, gestione capitolato speciale d'appalto, piani di controllo della progettazione e del cantiere in fase esecutiva, gestione delle non conformità con l'uso di una metodologia di root cause analysis[37].

[36] Il concetto di risk-based-thinking prevede che l'organizzazione effettui una corretta analisi del contesto e dei processi per identificare i rischi e attivare le relative azioni di mitigazione volte a eliminarli o ridurre la probabilità che si verifichino. Individuare, eliminare e mitigare i rischi assicura la crescita aziendale e il miglioramento delle performance dal punto di vista della qualità e dell'efficacia dei processi.

[37] L'analisi delle cause profonde (RCA, Root cause analysis) è un processo analitico e sistemico per scoprire le cause alla radice del problema, con l'obiettivo di comprenderne le motivazioni e individuare le soluzioni più adeguate per risolverli ed evitare che possano ripresentarsi.

AMBIENTE (UNI EN ISO 14001:2015)

Me Ip Si

MM si è dotata di un Sistema di Gestione Ambientale certificato (**dal 2010** per il settore idrico e **dal 2012** per il settore ingegneria), con l'obiettivo di garantire la tutela dell'ambiente e delle risorse naturali anche nel rispetto delle normative vigenti, come sancito nella **Politica ambientale** aziendale. MM vigila costantemente sull'operato di tutti gli «attori» della propria catena del valore, contribuendo alla crescita della consapevolezza in materia di responsabilità ambientale. Nel 2018 il Sistema è stato adeguato ai requisiti della nuova norma UNI EN ISO 14001:2015 per la Divisione Ingegneria e la Divisione Servizio Idrico.

OBIETTIVI RAGGIUNTI

Nel 2022 è stato positivamente superato l'audit di sorveglianza effettuato dall'organismo di certificazione incaricato per il **mantenimento dei certificati** per Ingegneria e Servizio Idrico.
Sono state aggiornate e rielaborate le risk analysis in linea con le metodologie definite dal Risk manager di MM.
È stata inoltre rispettata la programmazione annuale delle **attività formative** in ambito ambientale previste per il personale di tutte le Divisioni e della funzione Gestione verde ERP.

OBIETTIVI FUTURI

Nel 2023 si prevede di rielaborare e aggiornare le analisi ambientali in essere; mantenere le certificazioni ambientali per Ingegneria e Servizio Idrico; analizzare la fattibilità di estendere il Sistema ad altri servizi MM.

ORGANISMO DI ISPEZIONE (UNI CEI EN ISO/IEC 17020:2012

Me Ip Si Ca

MM è stata la **prima società pubblica della Lombardia e del Nord Italia** ad aver ottenuto nel 2010 l'accreditamento da parte di Accredia quale "Organismo di Ispezione di tipo B", ai sensi della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17020 (registrato al n° 055E), tramite l'Unità Tecnica Validazione Progetti (UTVP). Tale accreditamento consente a MM di effettuare ispezioni per i settori "costruzioni edili, opere di ingegneria civile in generale e relative opere impiantistiche, opere di presidio e di difesa ambientale, di ingegneria naturalistica e di ingegneria ferroviaria, comprese gallerie, ponti e tunnel metropolitani". I servizi offerti riguardano "**l'ispezione sulla progettazione delle opere**, ai sensi dell'art. 26 del D.Lgs 50/2016 e delle Linee Guida emanate da Anac".

OBIETTIVI RAGGIUNTI

È stata effettuata una **revisione** delle procedure **del Sistema** di gestione per sviluppare i principali elementi di BIM management nel processo di verifica ai fini della validazione ai sensi della normativa cogente. È stata avviata e conclusa la prima commessa con l'applicazione del BIM management nel processo di verifica che ha consentito anche di mettere in luce alcuni elementi di miglioramento da apportare al reegineering dei processi operativi.

OBIETTIVI FUTURI

Proseguirà l'adeguamento del sistema di procedure e dell'organizzazione interna con lo scopo di rendere maggiormente efficiente le attività di verifica di progetti BIM, anche attraverso l'adozione di specifici algoritmi software. Continuerà inoltre il miglioramento continuo del sistema di gestione per mantenerlo aderente ai cambiamenti normativi in ambito di accreditamento e in conformità al nuovo Codice degli Appalti.
Verranno ottimizzate le attività di operative UTVP, anche attraverso collaborazioni esterne, per rispondere al crescente numero di progetti da verificare, molti dei quali con tempistiche ridotte ed estremamente vincolanti in quanto relative a progetti con finanziamenti PNRR.

ENERGIA (UNI EN ISO 50001:2018)

Si

Dal 2011 MM ha istituito e mantiene attivo un Sistema di Gestione per l'Energia del Servizio Idrico Integrato attraverso cui pianifica, implementa, monitora e verifica il principio guida del miglioramento continuo, integrando le sue declinazioni e ricadute nella Politica Energetica aziendale, che mira a ridurre i consumi e gli sprechi e a migliorare l'efficienza energetica grazie all'innovazione e all'uso razionale dell'energia.

OBIETTIVI RAGGIUNTI

Nel 2022 è stata superata con esito positivo la verifica per il mantenimento della certificazione in ottemperanza alla norma UNI EN ISO 50001:2018
È stata aggiornata l'analisi del contesto e della valutazione dei rischi e delle opportunità. In stretta relazione con il Risk manager è stata rielaborata la risk analysis, anche in relazione ai variati scenari energetici.
È stata inoltre rispettata la programmazione annuale delle **attività formative** in ambito energetico rivolta alle principali funzioni coinvolte nel sistema di gestione.
Si conferma l'**acquisto di energia verde** a copertura integrale dei consumi.

OBIETTIVI FUTURI

Nel 2023 si prevede il rinnovo dell'iter di certificazione ISO 50001 e la presentazione delle diagnosi energetiche come previsto dal DL 102/2014.

Proseguirà inoltre il programma di formazione in ambito 50001 rivolto alle principali funzioni coinvolte nel sistema di gestione.

LABORATORI DI PROVA (UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018)

Si

Nel 2018 i laboratori di MM (acquedotto e depurazione) hanno ottenuto l'accreditamento da parte di Accredia quale "Laboratorio di prova" ai sensi della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025, per le prove richiamate nel certificato n° 1706L. I controlli effettuati da Accredia sui laboratori di prova prevedono verifiche a tutti i livelli delle attività svolte: da quelli gestionali (controllo e gestione della documentazione, gestione del campione da sottoporre a prova, approvvigionamento di prodotti/servizi, addestramento e qualifica del personale, ecc.) a quelli tecnici (assicurazione della qualità dei risultati di prova, calcolo incertezza di misura) senza tralasciare la conformità alle prescrizioni legislative obbligatorie. L'accreditamento è pertanto **garanzia di imparzialità, indipendenza, correttezza e competenza** delle attività svolte dai laboratori di prova di MM.

OBIETTIVI RAGGIUNTI

Nel 2022, a seguito del secondo ciclo di visite da parte di un nuovo team di ispettori Accredia, i tre laboratori di MM hanno mantenuto l'accreditamento per tutte le prove finora accreditate e ottenuto l'estensione, come da programma, per: PFOA-PFOS, TOC e Legionella spp al Laboratorio dell'Acquedotto (sede A) raggiungendo così 17 prove accreditate totali, ed Escherichia coli al Laboratorio del depuratore di Nosedo (sede C) raggiungendo così 8 prove accreditate totali. Il totale dei parametri accreditati sale quindi a 112 per i laboratori di prova MM.

OBIETTIVI FUTURI

Nel 2023 i laboratori di MM prevedono di aumentare ulteriormente le prove da accreditare, tra queste: colore, batteri coliformi a 37°C, escherichia coli, enterococchi intestinali per il Laboratorio dell'Acquedotto (sede A). Il Laboratorio del depuratore di San Rocco (sede B) installerà un ICP-MS con il quale si misureranno i metalli nelle acque reflue raggiungendo concentrazioni molto basse, pari ai microgrammi/Litro.
Il Laboratorio del depuratore di Nosedo (sede C) valuterà l'impiego della tecnologia LAMP per l'analisi della salmonella nelle acque reflue, che permette un'analisi rapida dei campioni attraverso l'estrazione degli acidi nucleici e amplificazione, che se positivi verranno sottoposti ad analisi culturale.

SICUREZZA (UNI ISO 45001:2018)

Me Ip Si

Dal 2022 MM si è dotata di un Sistema di Gestione Salute e Sicurezza certificato secondo la norma UNI ISO 45001 per il settore idrico e per il settore ingegneria, che garantisce un costante presidio attraverso un'attenta prevenzione delle cause che possono comportare incidenti o infortuni sul luogo di lavoro. MM ha quindi adottato una **Politica di salute e sicurezza** e una struttura organizzativa adeguata alla natura dell'attività svolta, alla sua dimensione, al livello dei rischi lavorativi, agli obiettivi che si prefigge di raggiungere. L'attuale sistema rappresenta un'evoluzione del precedente modello di organizzazione e gestione sviluppato fin dal 2014 secondo lo standard BS OHSHA 18001, quale strumento esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica ai fini del rispetto del D.lgs. 81/08.

OBIETTIVI RAGGIUNTI

Nel 2022 è stata ottenuta la **certificazione** per i settori ingegneria e idrico.
In osservazione alla legge, il documento di valutazione dei rischi (DVR) è stato adeguato alle attività per la Divisione Manutenzione ordinaria infrastrutture e impianti, e predisposto per la funzione Verde ERP.

OBIETTIVI FUTURI

Nel 2023 si prevede di rielaborare e aggiornare la risk analysis in linea con le metodologie definite dal Risk manager e dal nuovo modello di ERM, e l'adeguamento generale del DVR in previsione della nuova campagna di misurazioni.

MM
www.mmspa.eu
MM
MM

03

CREDIAMO IN UN BUSINESS RESPONSABILE

Innovare e innovarsi in funzione dell'evoluzione della domanda del mercato e delle caratteristiche dei propri clienti è uno dei capisaldi della strategia di sviluppo di MM, che vede nella capacità di conciliare interesse pubblico e competitività – anche attraverso un business diversificato – la chiave del proprio successo. Ed è proprio l'ingegneria a rappresentare il filo conduttore dei diversi ambiti in cui l'azienda opera, in un'**ottica integrata** e **multiservizio**.
Nel corso del 2022 sono state elaborate le nuove linee guida strategiche proposte per il **Piano industriale per il periodo 2023-2027**, successivamente consegnate al Consiglio di Amministrazione nel gennaio 2023.
Tali linee guida, oltre ai macro obiettivi strategici per ogni area di business definiti allo scopo di identificare le prospettive di sviluppo aziendale, prevedono sei ambiti di sviluppo strategico caratterizzati da tematiche trasversali alle strutture aziendali e connessi alla gestione e sviluppo delle risorse umane, alla trasformazione digitale, allo sviluppo dei sistemi di reporting, a iniziative di *operational excellence*, al sistema dei controlli e di risk management e infine alla sostenibilità.

3.1. ETICA E INTEGRITÀ NELLA GESTIONE DEL BUSINESS

Il **sistema di controlli interni** (e di gestione dei rischi) messo a punto da MM assicura che l'attività aziendale sia in linea con le strategie di business e le politiche aziendali attraverso 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 del sistema[38] sono:

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO[39] (MOGC), AI SENSI DEL D.LGS. 231/2001

Il Modello definisce e formalizza regole, principi, strumenti e meccanismi di controllo adottati da MM per impedire la commissione dei reati previsti dal D.Lgs. 231/2001, secondo una logica di "processo" basata sulla disciplina di risk management. Si compone di due sezioni:

- **Parte Generale** - identifica le caratteristiche strutturali dell'organizzazione, le modalità di creazione del modello, il sistema sanzionatorio in caso di violazioni, il funzionamento dell'Organismo di Vigilanza, gli obblighi di comunicazione e formazione al personale;
- **Protocolli** – disciplina le "attività sensibili", riportando i presidi di controllo, finalizzati a 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 affidate all'**Organismo di Vigilanza**, nominato dal Consiglio di Amministrazione e composto da tre membri esterni dotati di autonomia, indipendenza e professionalità. Tra i suoi compiti rientra 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**, che nel 2022 ha riguardato principalmente l'introduzione di nuove fattispecie di reato nel D.Lgs. 231 e le modifiche di procedure a supporto del Modello e dell'assetto organizzativo di MM.

CODICE ETICO[40]

Il Codice Etico descrive l'insieme di **valori, principi e linee di comportamento** che tutti i collaboratori, i dipendenti e coloro che agiscono in nome o per conto di MM sono tenuti a rispettare. Rappresenta quindi la **"carta dei diritti e dei doveri fondamentali"** che definisce gli standard etico-morali e le responsabilità etico-sociali alla base dei **rapporti economici, finanziari, sociali e relazionali** di MM con i propri stakeholder (interni ed esterni), con particolare attenzione alla prevenzione dei conflitti d'interesse.
Il **Comitato Etico**[41] composto da tre membri esterni di riconosciuta professionalità e moralità monitora la corretta applicazione del Codice e provvede, ove necessario, alla proposta di revisione periodica. Compito del Comitato è anche promuovere, in coordinamento con l'Organismo di Vigilanza, la diffusione del Codice Etico tra dipendenti, collaboratori e terze parti e valutare eventuali casi di violazione (non rilevanti ai sensi del D.Lgs 231/01).

[38] Per maggiori informazioni si rimanda alla sezione "Trasparenza" del sito internet aziendale www.mmspa.eu (Home > Società > Trasparenza), dove è possibile consultare e scaricare i documenti di riferimento del sistema (pubblicati anche sulla intranet aziendale a disposizione dei dipendenti).
[39] Anche nel 2022 il Modello è stato revisionato a seguito dell'introduzione di nuove fattispecie di reato (tributari e contro il patrimonio culturale) all'interno del D.Lgs. 231/2001 e delle modifiche organizzative che hanno impattato su MM. L'ultima approvazione del Modello da parte del Consiglio di Amministrazione risale alla seduta del 29 luglio 2022.
[40] L'attuale versione del Codice Etico è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 7 maggio 2021.
[41] Il Comitato Etico è stato nominato dal Consiglio di Amministrazione in data 23 marzo 2021.

Il sistema di controlli interni si avvale inoltre del supporto di:

COLLEGIO SINDACALE	Organo di controllo con il compito di vigilare, con atti di ispezione e controllo, sull'osservanza delle leggi, dello statuto e dei principi di corretta amministrazione.
COMPLIANCE[42]	Funzione di staff a diretto riporto dell'Amministratore Delegato che si occupa di verificare il rispetto delle norme di etero e autoregolamentazione al fine 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")[43] per verificare il rispetto delle disposizioni in esso contenute e la corretta applicazione della norma, nonché fornire consulenza al Titolare e a tutta l'Azienda.
INTERNAL AUDIT[44]	Funzione di staff a diretto riporto del Consiglio di Amministrazione che si occupa delle 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 istituita con il compito di identificare e valutare i rischi associati ai processi e alle attività aziendali supportando i risk owner nello sviluppo di 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 del Bilancio di esercizio alle norme vigenti, nonché della Dichiarazione non finanziaria al D.Lgs. 254/2016 e allo standard di rendicontazione adottato ("limited assurance engagement" secondo il principio ISAE 3000 Revised).

Il monitoraggio dei processi aziendali ai fini della **lotta alla corruzione** e del **rispetto della normativa vigente** è un'attività prioritaria per MM e improntata alla tutela dei valori di etica, legalità, onestà, correttezza e trasparenza. Il concetto di corruzione è inteso in senso ampio, comprendendo ogni situazione in cui, nel corso dell'attività aziendale, si riscontri un abuso di potere da parte di un soggetto di qualunque livello gerarchico al fine di ottenere vantaggi privati. Gli eventi includono, oltre ai delitti contro la Pubblica Amministrazione previsti dal Codice Penale, anche le situazioni in cui – a prescindere dalla rilevanza penale – si evidenzi l'uso a fini privati delle funzioni attribuite o l'inquinamento dell'azione amministrativa *ab externo*, anche solo tentato.
MM si è dotata di apposite **procedure di gestione aziendale** che prevedono attività e controlli al fine di **prevenire il rischio di commissione di reati di corruzione e concussione**, a protezione dell'organizzazione e degli stakeholder. Ha inoltre definito su base volontaria[45] una **Policy anticorruzione**, in linea con i principi del Codice Etico e ispirata alle *best practice* in materia.

[42] Nel 2022 la funzione Compliance ha svolto e portato a termine tutti i 14 audit previsti a Piano.
[43] 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.
[44] Nel 2022 la funzione Internal audit ha prodotto 18 audit-report contenenti, oltre alla descrizione di quanto emerso nel corso delle verifiche svolte, una proposta di azioni di miglioramento.
[45] Nel 2020 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'esclusione di MM dall'ambito di applicazione della L. n. 190/2012 e del D.Lgs n. 33/2013 relativi alla "trasparenza e anticorruzione" in virtù del suo status di società emittente strumenti finanziari dopo l'emissione di bond.

POLICY ANTICORRUZIONE[46]

La Policy è finalizzata a **prevenire atti corruttivi in qualsiasi forma**, anche solo tentati. A partire dall'analisi dei rischi di commissione di illeciti corruttivi, MM attua e aggiorna un sistema di regole e controlli, integrato al sistema di gestione e controllo dei rischi, finalizzato alla prevenzione dei reati di corruzione. La Policy definisce le procedure necessarie per verificarne il rispetto, compresi i sistemi disciplinari e le modalità di segnalazione di eventuali violazioni. La diffusione e la comprensione dei contenuti della Policy presso gli stakeholder interni ed esterni viene promossa mediante iniziative di formazione obbligatoria dedicata rivolta agli stakeholder (interni ed esterni).
L'incarico di **referente Anticorruzione** (RAC) è affidato al responsabile della funzione Internal auditing che, nell'ambito del piano di audit, verifica il rispetto, l'efficacia e l'adeguatezza dei principi e delle regole di comportamento contenuti nella Policy, secondo un piano di audit biennale approvato dal Consiglio di Amministrazione e aggiornabile in caso emergano situazioni da approfondire, cambiamenti organizzativi o procedurali.

Dal 2018 MM si è dotata di una **procedura di whistleblowing**[47] relativa alla gestione delle segnalazioni di illeciti e alla tutela del segnalante, che fornisce indicazioni operative su come segnalare comportamenti o irregolarità, consumati o tentati, a danno della Società e/o dell'interesse pubblico, precisando le forme di tutela offerte al segnalante allo scopo di rimuovere i fattori che possono ostacolarne o disincentivarne il ricorso.
Dal 2020 è operativa la **piattaforma whistleblowing** del Comune di Milano che consente agli stakeholder interni ed esterni di effettuare segnalazioni via web, in forma anonima o confidenziale, verificare lo stato della propria segnalazione e interagire in modo completamente anonimo mediante un sistema di messaggistica.
Al fine di favorire la conoscenza dei presidi esistenti a prevenzione degli episodi corruttivi, ogni anno MM forma i propri dipendenti su questi temi secondo un piano triennale condiviso tra funzioni. Nel 2022 sono state erogate in totale **188 ore di formazione su tematiche di anticorruzione**, nel corso di nove sessioni di *induction* dedicate ai nuovi assunti al termine delle quali il livello di apprendimento dei partecipanti è stato misurato mediante appositi questionari.
Grazie alle attività svolte e ai presidi adottati, anche nel 2022 non sono stati accertati episodi di corruzione[48].

[46] La Policy anticorruzione, approvata dal Consiglio di Amministrazione nel 2020 e aggiornata nel 2021, è pubblicata sul sito internet aziendale www.mmspa.eu (Home > Società > Trasparenza > Altri contenuti – Corruzione).

[47] 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 ai danni dell'interesse pubblico) 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.

[48] Possibili eventi riconducibili alle fattispecie di cui agli articoli: 318 (corruzione in atti d'ufficio), 319 (corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio), 319 ter (corruzione in atti giudiziari), 319 quater (induzione indebita a dare o promettere utilità), 320 (corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio), 321 (pene per il corruttore), 322 (istigazione alla corruzione), 346 bis (traffico influenze illecite) del codice penale e 2635 (corruzione tra privati) del Codice Civile.

LA TUTELA DELLA PRIVACY

A seguito dell'entrata in vigore del GDPR (General Data Protection Regulation)[49], 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[50] 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 2022, il DPO ha dato supporto alle varie strutture aziendali nello svolgimento degli adempimenti richiesti dalla normativa vigente in materia di privacy (tra cui la predisposizione e l'aggiornamento delle informative per l'uso dei sistemi di intelligenza artificiale (IA), la redazione del data protection impact assessment (DPIA) per ARERA, le nomine ex art. 28 GDPR, ecc.), oltre a fornire pareri ogni qualvolta richiesto (ad esempio sull'utilizzo dei cookies analytics, sulle regole di data retention, ecc.).

Il DPO è stato inoltre chiamato a **verificare e validare alcune procedure e istruzioni operative** in materia di privacy (es. Gestione data breach, Policy per la classificazione delle informazioni, Nomine e responsabilità privacy), oltre a contribuire allo svolgimento di audit, con il supporto della funzione Compliance, per verificare la corretta nomina degli incaricati al trattamento dei dati personali e degli amministratori di sistema, la gestione dei back-up e dei relativi adempimenti, al termine dei quali sono state condivise alcune azioni correttive con le Direzioni competenti.

Con riferimento al rapporto con i **fornitori**, nel 2022 è proseguito l'esame delle clausole contrattuali nei contratti in essere tra titolare e responsabile del trattamento dei dati al fine di verificarne la conformità all'art. 28 del GDPR, cui parallelamente è previsto il coinvolgimento del DPO già in fase di stesura dei nuovi contratti così da assicurarne la corrispondenza ex ante. Il DPO ha inoltre supportato la Divisione Casa di MM nel confronto con il Comune di Bergamo per il nuovo incarico acquisito in merito alla gestione delle case di edilizia popolare.

A riprova dell'impegno di MM negli aspetti legati alla protezione dei dati personali, anche **nel 2022 non si è verificata alcuna violazione di dati personali** relativi a clienti o fornitori qualificabile come "data breach" ex art. 33 del GDPR.

3.2. LA CREAZIONE DI VALORE PER GLI STAKEHOLDER

MM si classifica oggi tra i primi cinque gestori del SII in Italia per volumi di acqua fatturati, tra le prime quattro società di ingegneria a controllo pubblico e tra i primi cinque operatori di edilizia residenziale pubblica a livello nazionale per numero di alloggi gestiti.

[49] 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.

[50] 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.

Questo posizionamento si riflette nella performance economica, che nel 2022 ha generato **ricavi** per **298 milioni di euro** (in crescita del 12% rispetto all'esercizio precedente), un **risultato operativo** pari a **13 milioni di euro** (nel 2021 erano stati 19 milioni); mentre il **patrimonio netto** si attesta a **246 milioni di euro**.
La diminuzione del risultato operativo, nonostante l'incremento dei ricavi, è prevalentemente imputabile all'aumento del costo dell'energia, del gas e delle principali materie prime utilizzate nei processi produttivi. Nonostante l'incremento di tali costi il risultato si mantiene positivo confermando la solidità economica di MM.
A fronte del mantenimento di una tariffa idrica tra le più basse in Italia e in Europa, MM ha realizzato un'**elevata mole di investimenti connessi al Programma degli Interventi del SII** della Città di Milano per un valore di circa **52,4 milioni di euro** nel 2021, pari a 38,7 euro per abitante in rapporto alla popolazione residente.
Nel complesso delle sue attività, **MM ha realizzato nell'anno investimenti per un totale di 62,4 milioni di euro.**

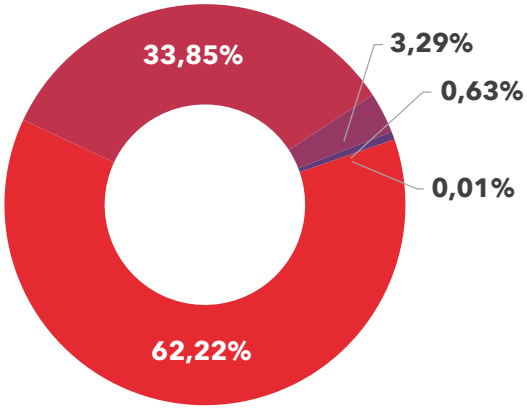
IL RISPETTO DELLA NORMATIVA FISCALE

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.
MM promuove interventi formativi per il personale responsabile della gestione fiscale, ai fini di aggiornamento delle competenze e allineamento all'evoluzione delle normative fiscali. Come anticipato (cfr. paragrafo 3.1 "Etica e integrità nella gestione del business"), anche nel 2022 è stato rivisto il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo alla luce della recente introduzione di nuove fattispecie di reato tributario nel D.Lgs. 231/2001. 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 relativa Nota Integrativa.

Con le proprie attività MM contribuisce alla creazione di valore e alla crescita economica dei contesti sociali e ambientali in cui opera. La rappresentazione di tale ricchezza, misurata a partire dai dati di bilancio, non può quindi prescindere dal **valore aggiunto generato e distribuito a tutti gli stakeholder** del territorio. Nel 2022 il **valore economico generato** da MM è stato **pari a circa 213 milioni di euro**, mentre il valore distribuito è stato circa 206 milioni di euro. **Il 97% del valore generato è stato distribuito agli stakeholder**, sia interni che esterni, mentre il restante 3% è stato trattenuto all'interno di MM e reinvestito nella crescita del business.

VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AGLI STAKEHOLDER NEL 2022

- Fornitori
- Personale
- Finanziatori
- Pubblica Amministrazione
- Comunità



LA TASSONOMIA AMBIENTALE EUROPEA

Il Piano d'azione dell'Unione Europea sulla finanza sostenibile stabilisce come obiettivo strategico di indirizzare i capitali verso investimenti sostenibili. La Tassonomia europea istituita con il Regolamento UE 2020/852 ha l'obiettivo di fornire alle imprese, agli investitori e ai decisori politici un sistema di classificazione univoco per definire e identificare le attività economiche che possono essere considerate eco-sostenibili col fine di reindirizzare i finanziamenti pubblici e privati verso investimenti e attività che permettano di conseguire gli obiettivi ambientali del Green Deal europeo, tra cui rientra anche quello di rendere l'UE climaticamente neutra entro il 2050.
Secondo la Tassonomia europea un'attività economica viene definita eco-sostenibile se soddisfa i seguenti criteri:

1. contribuisce in maniera sostanziale, tramite il rispetto dei criteri di vaglio tecnico, ad almeno uno dei sei obiettivi ambientali europei;

OBIETTIVI AMBIENTALI EUROPEI

01 Mitigazione del cambiamento climatico.

02 Adattamento al cambiamento climatico.

03 Uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine.

04 Transizione verso un'economia circolare.

05 Prevenzione e riduzione dell'inquinamento.

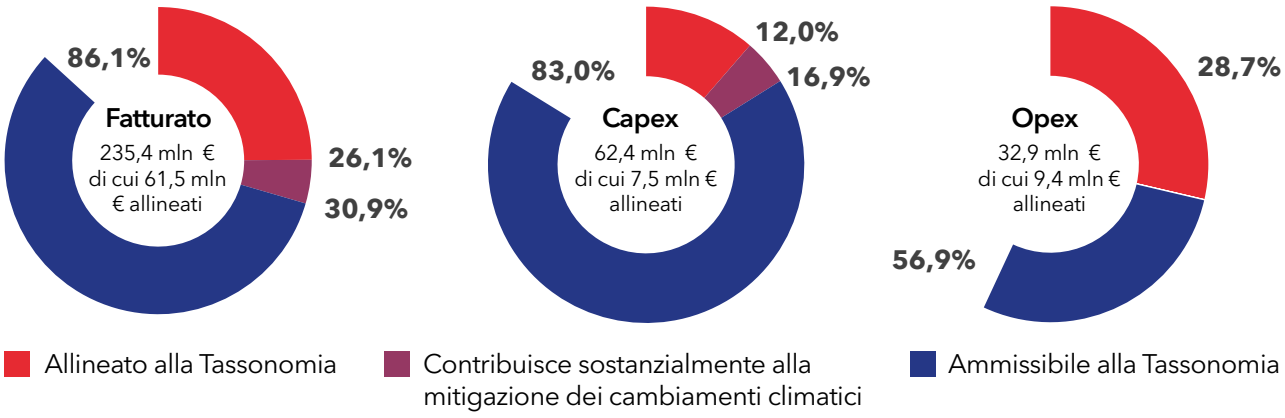
06 Protezione e ripristino della biodiversità e degli eco-sistemi.

2. non arreca un danno significativo agli altri obiettivi ambientali (Do Not Significant Harm – DNSH);
3. viene svolta nel rispetto di garanzie sociali minime (ad esempio, quelle previste dalle linee guida dell'OCSE e dai documenti delle Nazioni Unite).

Dal 1° gennaio 2023, oltre alla valutazione inerente l'ammissibilità delle attività economiche alla Tassonomia europea (c.d. Eligibility), le aziende che ricadono sotto l'obbligo di pubblicazione della Dichiarazione di carattere non finanziario devono rendicontare la quota di ricavi, spese in conto

capitale (Capex) e spese operative riconosciute dalla Tassonomia UE[51] (Opex) relative ad attività effettivamente eco-sostenibili, ossia che contribuiscono sostanzialmente ad almeno un obiettivo ambientale senza influenzare negativamente gli altri e garantendo il rispetto delle salvaguardie sociali minime, risultando quindi allineate alla Tassonomia europea (c.d. Alignment).
Ad oggi l'Unione Europea ha pubblicato solo gli atti che definiscono le attività e i requisiti relativi ai primi due obiettivi, tramite il Regolamento delegato 2021/2139 ("Climate delegated act") e il successivo Regolamento delegato 2022/1214 ("Complementary Delegated Act") che ha incluso nella Tassonomia anche alcune attività energetiche dei settori del gas e del nucleare. La pubblicazione dell'atto delegato relativo ai restanti quattro obiettivi ambientali è attesa nel 2023, con applicazione a partire dal 2024; pertanto, l'informativa relativa alla Tassonomia europea per l'anno fiscale 2022 riguarda solo i due obiettivi climatici.
MM ha quindi svolto un esercizio di analisi delle proprie attività di business valutandole sulla base delle disposizioni presenti nei Regolamenti delegati e nelle note interpretative pubblicate dalla Commissione Europea[52]. Si precisa che, in assenza di una prassi consolidata, MM ha condotto tale esercizio sulla base del proprio giudizio e delle interpretazioni delle informazioni attualmente a disposizione, non escludendo che future precisazioni e orientamenti potrebbero portare a modifiche nelle valutazioni e a un impatto sulla rendicontazione dei KPI.
Con riferimento all'informativa ai sensi dell'art. 8, paragrafi 6 e 7 del Regolamento delegato (UE) 2021/2178 che prevede l'utilizzo dei modelli forniti nell'Allegato XII per la comunicazione delle attività legate al nucleare e ai gas fossili, si precisa che sono stati omessi tutti i modelli in quanto non sono rappresentativi delle attività della società.
L'analisi condotta per l'anno di rendicontazione 2022 ha evidenziato che l'86% dei ricavi, l'83% delle spese in conto capitale (Capex) e il 57% delle spese operative (Opex) sono risultate ammissibili alla Tassonomia europea. Dalla valutazione è emerso, in particolare, che il 26% dei ricavi, il 12% delle spese in conto capitale (Capex) e quasi il 29% delle spese operative (Opex) sono risultate allineate alla Tassonomia europea.

PERCENTUALI DI ALLINEAMENTO ALLA TASSONOMIA UE



[51] Secondo quanto definito nel Regolamento Delegato (UE) 2021/2178 del 6 luglio 2021 al punto 1.1.3 dell'Allegato I.
[52] Regolamento Delegato (UE) 2021/2139 del 4 giugno 2021, Regolamento Delegato (UE) 2021/2178 del 6 luglio 2021, Regolamento Delegato (UE) 2022/1214 e note interpretative pubblicate a marzo 2021 e a dicembre 2022.

Le attività che risultano allineate ai requisiti della Tassonomia riguardano principalmente la gestione dei sistemi di captazione, trattamento e fornitura di acqua e l'acquisto di due vetture elettriche; inoltre, due interventi di realizzazione di infrastrutture metro-tramviarie e uno di costruzione di nuovi edifici hanno ottenuto i finanziamenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la cui condizionalità di accesso prevede la conformità con i criteri di vaglio tecnico e i requisiti DNSH della Tassonomia UE.
Vi sono poi attività che rispettano i criteri di vaglio tecnico e danno quindi un contributo sostanziale alla mitigazione ai cambiamenti climatici, ma che non possono essere considerate allineate per il mancato rispetto di alcuni requisiti DNSH. Si tratta di alcuni interventi di rinnovo del sistema fognario-depurativo afferente al depuratore di Nosedo che hanno contribuito a ridurne l'intensità energetica, della produzione di energia da impianti fotovoltaici e di diverse commesse legate alla realizzazione di infrastrutture e opere per la mobilità ciclo-pedonale e mobilità pubblica a basse emissioni di carbonio (linee metropolitane e tramviarie, riassetti viabilistici urbani/extraurbani, parcheggi e aree di interscambio), di commesse per la costruzione di edifici a basso fabbisogno di energia e di rinnovi di edifici volti all'efficientamento energetico.
Sulla base degli esiti delle analisi svolte, MM ha avviato una riflessione interna sull'integrazione nei propri processi delle azioni necessarie per raggiungere un maggior allineamento delle proprie attività.
Con l'approvazione degli atti delegati relativi agli altri quattro obiettivi ambientali, MM amplierà l'analisi sulle proprie attività economiche. Per l'elenco delle attività identificate, il dettaglio dei risultati, la descrizione della metodologia applicata e delle principali assunzioni effettuate, nonché delle informazioni sulle garanzie minime di salvaguardia si rimanda alla sezione "La Tassonomia europea: informazioni a supporto" (cfr. Allegati).

3.2.1. Il Piano d'ambito e gli investimenti nel Servizio Idrico Integrato

L'**evoluzione del SII è uno degli elementi strategici per lo sviluppo urbano**: la sfida è garantire una gestione dell'acqua sostenibile e resiliente fondata sulla logica del "metabolismo urbano", capace di rispondere alla trasformazione digitale delle città e alle mutate esigenze ambientali, sociali, energetiche ed economiche.
Gli **investimenti per il SII 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.
I **principali obiettivi del Piano** riguardano infatti le diverse fasi di gestione della risorsa idrica: captazione e adduzione, potabilizzazione e distribuzione, fognatura (collettamento) e depurazione.

PRINCIPALI OBIETTIVI DEL PIANO D'AMBITO

Captazione e adduzione

- Ottimizzazione quali-quantitativa delle risorse idropotabili
- Perfezionamento del livello di distribuzione quantitativa
- Videosorveglianza e sicurezza

Potabilizzazione e distribuzione

- Miglioramento del livello di efficienza della rete
- Perfezionamento del livello di distribuzione qualitativa

Fognatura (collettamento)

- Potenziamento del servizio
- Mantenimento del livello di efficienza delle reti
- Ottimizzazione dell'efficienza idraulica della rete

Depurazione

- Potenziamento degli impianti e ottimizzazione della loro efficienza

A partire dall'**analisi dello stato delle opere e degli impianti** vengono individuati gli investimenti necessari per raggiungere gli obiettivi fissati mediante azioni a breve, medio e lungo termine. La **progettazione e** la **pianificazione dei singoli interventi** tengono conto degli aspetti tecnici, delle ricadute economiche, delle modalità gestionali, degli impatti socio-ambientali e delle tempistiche di avvio, esecuzione e ultimazione. Inoltre, per raggiungere gli obiettivi di investimento del Piano d'Ambito, del Programma degli Interventi (2020-2023) e del Piano delle Opere Strategiche (2020-2027), sono stati focalizzati ruoli e responsabilità delle strutture coinvolte in ottica di gestione integrata delle fasi operative, dalla pianificazione e programmazione degli interventi, alla loro esecuzione e rendicontazione.
Nel corso del 2020, a seguito del precedente aggiornamento avvenuto nel 2015, il **Piano d'Ambito è stato ulteriormente rivisto ed approvato** dalla Conferenza dei Comuni dell'Ambito della Città Metropolitana di Milano con Deliberazione n. 5 del 21 dicembre 2020. L'aggiornamento si è reso necessario **al fine modificare e adeguare** il Piano degli Investimenti e il relativo Piano Economico Finanziario **alle attuali e future esigenze del territorio** in ottemperanza alla normativa di settore, contestualmente alla predisposizione tariffaria per il terzo periodo regolatorio, che è stata approvata da ARERA con Deliberazione n. 416/2021/R/idr del 5 ottobre 2021 per il quadriennio 2020-2023 e, in via definitiva, con Deliberazione n. 589/2022/R/idr del 15 novembre 2022 per il biennio 2022-2023.
Il Piano d'Ambito[53] illustra inoltre i dati tecnici relativi all'attuale assetto delle infrastrutture del SII ed i **livelli di prestazione offerti da MM**, definiti secondo la disciplina della Regolazione della Qualità Tecnica di cui alla Deliberazione ARERA 917/2017/R/idr.

[53] Il Piano d'Ambito è redatto in conformità alla D.G.R. 26 novembre 2019 n. XI/2537 "Approvazione delle linee guida regionali per l'aggiornamento dei piani d'ambito del servizio idrico integrato".

LA STRATEGIA FINANZIARIA DI MM A SUPPORTO DEL SII

MM ha sviluppato negli ultimi anni una **strategia finanziaria mirata a garantire il finanziamento degli investimenti previsti nel Piano d'Ambito**, e quindi di mantenere la qualità del servizio erogato e la conservazione della rete idrica in condizioni ottimali, a partire da due azioni perfezionate a fine 2016:

- la sottoscrizione di un contratto di **finanziamento per 70 milioni di euro con la Banca Europea per gli Investimenti** (BEI), con scadenza al 2034, accedendo allo schema di garanzie del Fondo Europeo per gli Investimenti (EFSI), il cosiddetto "Piano Juncker" il cui tiraggio è stato effettuato nel 2018;
- l'emissione di un **bond da 100 milioni di euro** destinato a investitori istituzionali, quotato sul mercato regolamentato della Borsa di Dublino (Euronext Dublin), con scadenza al 2035. MM ha inoltre ottenuto il **giudizio di rating**, ovvero del proprio merito di credito, da parte **Moody's** (attualmente pari a Baa3), confermando anche per il 2022 il posizionamento della Società in area "Investment Grade".
- Nel corso del 2022, per far fronte all'esposizione finanziaria generata dall'incremento dei costi energetici a carico del Servizio Idrico, MM ha inoltre ottenuto dalla **Cassa per i Servizi Energetici Ambientali l'Anticipazione Finanziaria** sui costi energetici prevista per i gestori del SII ai sensi della Del. ARERA 495/2022/R/idr per un importo pari a **circa 7,9 milioni di euro**; il rimborso avverrà in due annualità, completandosi nel 2024.

3.3. L'INNOVAZIONE E LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

L'emergenza sanitaria e il piano di trasformazione digitale del Paese hanno modificato il ruolo e la rilevanza dell'*information technology* (IT) all'interno delle aziende. Il crescente utilizzo delle tecnologie digitali sta infatti rivoluzionando i processi di lavoro tradizionali, colmando quelle lacune emerse nel momento in cui la collaborazione basata sulla relazione fisica è venuta a mancare a causa della pandemia.
In MM è in corso ormai da alcuni anni un processo di trasformazione digitale strutturato, che parte dalla crescente importanza dei sistemi informativi e delle tecnologie infrastrutturali e di telecomunicazione, ma che considera il modo in cui le tecnologie digitali vengono sviluppate e gestite importante quanto l'obiettivo da raggiungere con la loro introduzione. **Le tecnologie digitali costituiscono** infatti **un fattore abilitante decisivo per conseguire gli obiettivi di sostenibilità**, perché se adottate in modo virtuoso mettono nelle condizioni di trasformare in modo più efficiente ed efficace il modello di business, con risvolti positivi a livello ambientale, sociale ed economico. Il primo passo è la costruzione di una governance efficace che sappia conciliare l'adozione di tecnologie innovative con il riconoscimento della centralità della persona nel processo di trasformazione digitale (*human-centric workplace*). In questo contesto si inseriscono i cambiamenti organizzativi avvenuti nella Direzione Innovation e information technology a fine 2022[54] e che concorrono a rendere MM un'azienda che fa dell'**innovazione digitale sostenibile una *practice aziendale* aperta e partecipata,**

[54] Per maggior dettaglio sui cambiamenti organizzativi intervenuti nel 2022, si rimanda alla relazione sulla Gestione del Bilancio d'Esercizio 2022.

che rientra a pieno titolo nella strategia di sviluppo, **potenzia le *operations*** in quanto **strumento a garanzia dell'erogazione del valore** e si struttura per misurare il livello di adozione dei sistemi.
Nel 2022 è proseguito il progetto di trasformazione digitale avviato l'anno precedente con un duplice obiettivo: da un lato, **aggiornare gli strumenti informatici** in dotazione – hardware e software – per garantire la continuità operativa anche nelle nuove forme di lavoro "da remoto" o "ibrido"; e, dall'altro, diffondere il concetto di ***digital workplace*** attraverso cui ripensare e migliorare il modo di lavorare grazie all'adozione di nuovi comportamenti digitali. Se le precedenti esperienze di digitalizzazione avevano lo scopo di automatizzare e mettere a regime i macro-processi con un approccio di tipo *top-down*, la *digital workplace* ha invece l'ambizione di digitalizzare i micro e meso-processi con un approccio di tipo *bottom-up*, che punta a migliorare la collaborazione, il coordinamento e la comunicazione o la condivisione durante le interazioni[55].
Una digitalizzazione così pervasiva può essere effettuata e può cambiare i comportamenti solo se vede come protagonista del cambiamento tutta la popolazione aziendale. MM sta portando avanti il suo percorso di trasformazione digitale agendo in modo sinergico sulla **leva tecnologica** e sul **capitale umano** attraverso la *People Strategy*, che anche nel 2022 ha promosso un intenso programma per favorire, a tutti i livelli, la conoscenza e l'adozione delle tecnologie digitali e delle opportunità di cambiamento dei processi di lavoro offerte dalla trasformazione digitale.
I risultati ottenuti sono significativi.
Nel 2022 è stato portato a termine il progetto **Digital DNA** avviato nel 2021, che ha permesso di individuare all'interno di MM le persone dotate di una forte propensione per il mondo digitale e di uno spiccato "*lateral thinking*", sviluppando un **modello delle competenze digitali** declinate in *Digital Hard Skills*[56], *Digital Soft Skills*[57] e *Job-Related Skills*, e individuando i quattro stili di pensiero che definiscono l'innovatore (Creativo, Pragmatico, Metodologo e Specialista). I punti di forza che sono emersi dal progetto sono la **capacità delle persone di lavorare in modo flessibile,** avvalendosi della **collaborazione** dei colleghi, insieme alla **capacità di apprendere in modo continuativo e in autonomia**, sapendo utilizzare nuovi strumenti digitali per acquisire nuove conoscenze e sviluppare competenze. La mappatura delle competenze ha permesso a MM di acquisire una consapevolezza verso il digitale e di progettare iniziative per coinvolgere tutti i livelli aziendali, finalizzate a diffondere un'alfabetizzazione digitale, stimolare il *self-learning* e il *self-empowerment* e sperimentare progettualità complesse.

[55] I micro-processi ridisegnati si sono focalizzati sul migliorare la collaborazione, il coordinamento, la comunicazione o la condivisione durante le interazioni, riducendo le mail e i meeting associati. Le soluzioni proposte partono dalla trasformazione digitale del processo iniziale attraverso un corretto utilizzo degli ambienti di lavoro esistenti, per poi introdurre automazioni che ottimizzano ogni fase del processo, evidenziando i benefici organizzativi della digitalizzazione del processo scelto e offrendo indicazioni per la replicabilità nel contesto organizzativo aziendale.

[56] Le Digital Hard Skill indicano le competenze digitali tecniche di base che caratterizzano una figura professionale, come ad esempio la competenza nell'utilizzo di programmi o pacchetti informatici, la conoscenza dei linguaggi di programmazione o quella del funzionamento di macchinari specifici o strumenti di produzione.

[57] Le Digital Soft Skill sono competenze che non rientrano esclusivamente nella sfera delle tecnologie, ma si caratterizzano come skill "trasversali", che toccano il campo delle relazioni e dei comportamenti dei singoli nel contesto lavorativo, come ad esempio la capacità di risolvere problemi complessi, di gestire il cambiamento, di collaborare e relazionarsi, di adattarsi con flessibilità e di comunicare.

Grazie a "**WoW! New Way of Working**" – iniziativa di *change management* – nel 2022 sono state formate **53 nuove guide digitali** (nel 2021 erano 64), figure riconosciute internamente come esperti, proattivi, innovatori e punti di riferimento per questi temi, che, attraverso reti di sviluppo prossimale, hanno diffuso con successo il nuovo modo di lavorare a quasi **1.000 persone**, raccogliendo oltre **70 microprocessi** ridisegnati in chiave digitale.

LE PERSONE AL CENTRO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il Digital Workplace e la tecnologia ad esso associata rappresentano solo l'atto fondativo del percorso di trasformazione digitale di MM. Nell'ottica di utilizzare il digitale per migliorare il modo di lavorare (exploitation) e per sperimentare nuovi modi di lavorare "aumentati" digitalmente (exploration), sono state promosse alcune iniziative che, a partire dal Digital Workplace, consentono di proseguire la trasformazione di MM secondo un percorso di sviluppo, identificato come "digital roadmap".

In particolare:

Estensione «Zero gravity»

Nuova campagna di comunicazione per migliorare la conoscenza e sulla suite di prodotti Microsoft 365, promuovendo la diffusione di comportamenti corretti e la raccolta di buone pratiche per la seconda edizione dei WoW! Awards.
Obiettivo: proseguire l'adozione del Digital Workplace all'interno dell'organizzazione e favorire logiche di miglioramento continuo.

Formazione Digital Building designer

Percorso di formazione dedicato ai Digital Building designer per dare supporto alle strutture aziendali nella creazione di spazi di lavoro digitale grazie agli ambienti di Microsoft 365, ripensando i meccanismi di comunicazione e collaborazione.
Obiettivo: formare figure capaci di applicare i principi del digital building all'interno di MM, trasferendo i comportamenti che i nuovi spazi di lavoro digitali porteranno ad assumere.

Digitalizzazione processo di formazione

Prima sperimentazione di ridisegno del processo di gestione ella formazione, dalla raccolta del fabbisogno alla consuntivazione, passando per la pianificazione.
Obiettivo: introdurre nuove logiche e interazioni tra le persone, migliorando il coordinamento e il monitoraggio, anche grazie all'utilizzo della Power Platform e dell'approccio Agile Work Hacking®[58].

[58] L'approccio Agile work hacking® si fonda sull'idea di uno sviluppo iterativo delle soluzioni e sul trasferimento di competenze, in cui I key user del processo sono coinvolti in prima persona nel ridisegno del modo di lavorare. Il risultato è stato la ri-progettazione del processo per valorizzare le interazioni con la digitalizzazione e migliorare il lavoro grazie all'impiego degli strumenti tecnologici resi disponibili dal Digital Workplace, potenziando le interazioni tra persone (Microsoft 365) e automatizzando le attività a scarso valore aggiunto (Power Platform).

Creazione Ultraluoghi®
Riprogettazione di alcuni spazi aziendali in via sperimentale, ridisegnando le esperienze di fruizione degli ambienti in modalità in presenza, da remoto o ibride.
Obiettivo: Ripensare gli spazi aziendali attraverso la realtà "aumentata" che modifica la relazione tra persone grazie a capacità sensoriali e potenzialità conversazionali, rendendo i momenti di incontro più efficaci e appaganti.

Inoltre, si è lavorato per realizzare un **modello operativo IT in grado di ampliare le potenzialità** delle infrastrutture e delle applicazioni, al fine di supportare la crescita a costi incrementali marginali e in tempi definiti, oltre a **ottimizzare e centralizzare i servizi di gestione degli *asset* IT**, garantendone così una maggiore qualità ed efficienza e il contenimento dei costi. Alcuni esempi sono:

MM SMART	È il progetto di **sostituzione della dotazione informatica** avviato nel 2020 e arrivato a una copertura di circa il 100% nel 2022. Nella scelta dei nuovi PC, più performanti, leggeri, compatti, sicuri e serigrafati con logo aziendale rendendo i dipendenti veri e propri "ambasciatori" di MM, particolare attenzione è stata data alla sostenibilità ambientale, preferendo dispositivi con batteria a lunga durata, certificati per bassi consumi ed emissioni e dotati di zaini in materiale riciclato. È stato inoltre distribuito il nuovo sistema che permette di collegarsi alla rete aziendale in automatico mediante **autenticazione multi-fattore** per garantire un ulteriore livello di sicurezza proteggendo l'accesso ai dati aziendali, senza rinunciare alla fruibilità.
MMETROLINK	Il 2022 è stato l'anno del **consolidamento della nuova rete in fibra di MM**, con l'aumento della banda per supportare l'evoluzione dei servizi, con l'attivazione della connettività internet per tutte le sedi aziendali per una maggiore affidabilità in ottica di business continuity e con lo spostamento degli apparati di sicurezza periferici (firewall) nei due data centre, garantendo la necessaria resilienza della rete e tempi di ripristino più rapidi in caso di manutenzioni o incidente.
CARTA DEI SERVIZI IT	Si tratta di un catalogo dei **servizi offerti dalla Direzione Innovation e information technology** ai suoi utenti di business, ovvero a MM e a tutti i dipendenti, stabilendo le modalità di fruizione e gli standard di erogazione di ciascun servizio, compresi i livelli soglia che la Direzione si impegna a rispettare. Rappresenta un vero e proprio contratto interno (patto tra Direzioni) ispirato ai valori condivisi che sono alla base dell'impegno quotidiano di MM: efficienza, efficacia, continuità del servizio, trasparenza, coinvolgimento e cura dell'utente.

1.080
PC PORTATILI
260 distribuiti nel 2022

335
TABLET
135 distribuiti nel 2022

1.380
SMARTPHONE
380 distribuiti nel 2022

Inoltre, il **Customer Service Desk** è stato unificato e reso punto unico di contatto per la raccolta e la gestione delle segnalazioni da parte dei dipendenti MM attraverso un sistema di *ticketing*.

LA FORMAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE SULLA CYBERSECURITY

La **cybersecurity è al centro della trasformazione digitale**, passando da soluzione tecnologica a modello di gestione che permette di sfruttare a pieno le potenzialità di tecnologie, servizi, processi e persone. La **capacità di mantenere un alto livello di consapevolezza dei rischi** rimane l'elemento chiave di un modello che intende garantire la sicurezza dei dati personali e aziendali e mitigare le eventuali vulnerabilità connesse al lavoro agile. Agli interventi di carattere tecnico si affiancano l'aggiornamento dell'impianto procedurale e la sensibilizzazione dei comportamenti individuali dei dipendenti, la cui responsabilità nella gestione dei dati personali e aziendali rappresenta un primo "filtro" importante per mitigare l'esposizione a possibili attacchi informatici.
MM sta portando avanti diverse azioni per consolidare gli strumenti a supporto della sicurezza, verso un controllo sempre più proattivo e preventivo delle minacce cyber in linea con le normative di riferimento.
È stato avviato un **programma pluriennale (2022-2024) di "Cybersecurity awareness"** ovvero un percorso di formazione, consapevolezza e sensibilizzazione su temi che riguardano la sicurezza dei dati, sia aziendali ma soprattutto personali, con l'obiettivo di ridurre i rischi associati agli attacchi informatici e radicare la cultura della sicurezza informatica.
Nel 2022 tutti i dipendenti MM sono stati coinvolti nel **percorso formativo** erogato online attraverso apposita piattaforma di e-learning e composto da 4 moduli in cui gli utenti hanno avuto modo di acquisire nozioni relative alle varie tecniche di phishing e protezione delle password, seguito da due **campagne di phishing** per monitorare e valutare il livello di apprendimento e consapevolezza aziendale.

La continua espansione dei servizi erogati da MM comporta la necessità di sviluppare soluzioni e tecnologie innovative che possano promuovere la trasformazione digitale delle attività svolte dalle aree di business aziendali.
Nel 2022 la realizzazione e messa in esercizio di una **piattaforma in *cloud* IoT** in grado di **valorizzare i dati raccolti tramite la sensoristica installata sul campo** è tra le principali iniziative in questo ambito**.** La piattaforma permette di acquisire, archiviare, condividere e analizzare le grandi quantità di informazioni rese disponibili dalla digitalizzazione dei processi, rendendole accessibili da ogni dispositivo e luogo secondo una logica di "azienda aumentata". Ulteriori funzionalità consentiranno, a tendere, lo **sviluppo di applicazioni operative e strumenti di manipolazione dei dati** sempre più orientati alle logiche dell'intelligenza artificiale. In particolare, nel 2022 è stata avviata in via sperimentale la creazione di una ***Data Science Community*** aziendale, quale centro innovativo di competenza in intelligenza artificiale e analytics. La community ha lavorato su quattro diversi "use case"[59], applicando tecniche

[59] Gli "use case" rappresentano applicazioni verosimili nel contesto aziendale di una data tecnologia, e quindi meritevoli di approfondire con sperimentazioni volte a identificarne fabbisogni e opportunità nell'ottica di un'analisi costi-benefici.

avanzate di analisi dati e di modellazione con intelligenza artificiale per identificare anomalie nei consumi idrici, prevederne il valore futuro e ottimizzare gli interventi sul campo in ottica di manutenzione predittiva.
Esempi di soluzioni digitali che sono state realizzate, alcune di queste a partire dalla piattaforma IoT, sono:

SMART METERING per il servizio idrico integratore, in particolare, per la gestione dei contatori

MONITORAGGIO CASE DELL'ACQUA con sonde multi-parametriche per il controllo da remoto della qualità dell'acqua

App «LaTuaAcqua» per la gestione del contratto di fornitura (bollette, analisi consumi, autolettura, ecc.)

DIVISIONE SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

TELELETTURA E TELEGESTIONE degli impianti tecnologici installati presso gli immobili ERP

Sperimentazione di **ROBOTIC PROCESS AUTOMATION** per elaborazione autonoma e massiva di documenti

DIVISIONE CASA

PORTALE SU MANUTENZIONE SCUOLE per la gestione della reazione MM-Scuole (segnalazioni, comunicazioni, storico interventi, stato delle manutenzioni, ecc.)

DIVISIONE MANUTENZIONE ORDINARIA IMPIANTI E INFRASTRUTTURE

PIATTAFORMA SERVIZI LEGALI E ASSICURATIVI per la gestione digitale, semplificata e sicura delle attività (contrattualistica, contenziosi, tutela marchi e brevetti, ecc.)

DIREZIONE AFFARI SOCIETARI E DIREZIONE LEGALE APPALTI E ACQUISTI

GUARDANDO AL FUTURO

Nel piano di sviluppo 2023-2027 gli sforzi della Direzione Innovation e information technology si concentreranno sulla creazione di valore, attraverso il consolidamento e la crescita dei sistemi adottati, e sugli aspetti di sostenibilità ad essi connessi.
MM ha avviato un percorso che mira a ottenere le principali certificazioni in ambito ICT, sia a livello individuale che di processo, per raggiungere livelli di eccellenza nell'erogazione dei servizi IT. Nel corso del triennio 2020-2022 tutte le persone della Direzione Innovation e information technology hanno ottenuto la certificazione ITIL4 (Best practice IT) e coloro che seguono i progetti hanno ottenuto la certificazione SCRUM/AGILE. Nel 2023 verranno validate le procedure predisposte per il conseguimento della certificazione ISO 20000 per la gestione dei servizi IT, mentre sono in fase di revisione le procedure di cybersecurity pubblicate nel 2020 per aggiornarle ai requisiti richiesti dalla ISO 27001.
Nel biennio 2023-2024 è previsto il lancio del progetto Digital Academy, un percorso di training personalizzato per ciascuno dei profili digitali emersi dalla mappatura delle competenze.

INNOBOOK, L'INNOVAZIONE AL SERVIZIO DELLA CITTÀ E DEL PAESE

Il volume "Innobook - Build your city, build your future", è una **pubblicazione periodica a cura di MM** che illustra le più significative **attività di ricerca scientifica e di innovazione tecnologica** che l'Azienda persegue nei settori di competenza, incluse le attività di comunicazione territoriale e digitale. L'obiettivo è fare il punto su un aspetto strategico per lo sviluppo come la **"cultura della competenza"**, attraverso cui l'innovazione viene messa al servizio della città e del Paese, e vengono promosse la ricerca scientifica e tecnologica, il rapporto con centri universitari, la cultura degli investimenti mirati, la vocazione al lavoro di squadra e allo sviluppo delle competenze tecniche e manageriali. L'edizione 2022 di Innobook[60] presenta un totale di 112 azioni, che traducono in progetti specifici le idee di innovazione adottate nella progettazione delle infrastrutture, nella gestione del Servizio Idrico Integrato e del patrimonio di edilizia residenziale pubblica, con focus dedicati al ruolo della digitalizzazione per l'innovazione e la comunicazione.

3.4. LA GESTIONE DELLA CATENA DI FORNITURA

MM si avvale di diversi operatori economici, valutando attentamente ogni acquisto di beni e ogni affidamento di lavori, incarichi e servizi per garantirne la qualità e la competitività, evitando di incorrere in eventuali rischi reputazionali. Negli anni si è dotata di apposite **procedure per la gestione trasparente della catena di fornitura**, che integrano e attuano quanto previsto dal Codice Etico. In particolare, gli appalti devono essere motivati da effettive esigenze aziendali e la scelta del fornitore deve essere orientata al raggiungimento dei livelli quali-quantitativi attesi e al rispetto dei tempi di realizzazione previsti[61]. Inoltre, MM non intrattiene rapporti con soggetti che compiano attività 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.
In qualità di Società interamente partecipata dal Comune di Milano che su di essa esercita poteri di vigilanza e controllo analoghi a quelli esercitati sui propri servizi, MM opera nel **rispetto della vigente normativa in materia di contratti pubblici**. Alle attività sottoposte al Codice dei Contratti Pubblici (D.Lgs. n. 50/2016) si applica un'apposita **procedura**[62], che descrive compiti, responsabilità e iter di affidamento dei contratti pubblici in ragione delle competenze e dei poteri attribuiti alle figure nell'organizzazione aziendale, garantendo la conformità dei processi aziendali alle normative di riferimento.
La procedura richiama i **principi da rispettare in ogni procedimento di acquisto** (efficacia, economicità, tempestività, correttezza, concorrenza, non discriminazione, parità di trattamento, trasparenza e pubblicità, proporzionalità e rotazione) **e nella gestione della relazione con i fornitori** allo scopo di evitare eventuali conflitti di interesse (non discriminazione, parità di trattamento, proporzionalità e rotazione, riservatezza).

60 Tutti i volumi di Innobook sono pubblicati sul sito internet aziendale www.mmspa.eu (Home > Media > Pubblicazioni).
61 In sede di firma di contratto, inoltre, si richiede l'accettazione di quanto previsto dal Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, dal Codice Etico e dalla nuova Policy Anticorruzione.
62 La procedura "Gestione gare e affidamenti diretti" è stata emessa nel 2020 e aggiornata nel 2021.

IL COMITATO TECNICO INTERDISCIPLINARE APPALTI (CTIA)

Il CTIA ha il compito di **monitorare** – con funzioni istruttorie, propositive e di controllo – **i contratti pubblici di lavori, servizi e forniture**, secondo la definizione del Codice dei Contratti Pubblici che MM affida a terzi in qualità di Committente, sia nella fase propedeutica all'affidamento, sia nella fase di esecuzione del contratto. Il Comitato si occupa in particolare di:

- coordinare e verificare gli aspetti tecnici, giuridici ed economico-finanziari;
- rispettare quanto disposto dalle norme, dal Consiglio di Amministrazione e dalle procedure aziendali;
- formulare le proposte da sottoporre agli organi decisionali competenti (Consiglio di Amministrazione o Direttore Generale);
- verificare la correttezza e completezza della documentazione fornita agli organi decisionali competenti.

L'attività del CTIA è disciplinata da un apposito **regolamento** approvato dal Consiglio di Amministrazione, che ne definisce la composizione e le modalità di funzionamento (l'ultimo aggiornamento è del giugno 2022).

Nel rispetto delle disposizioni legislative, regolamentari o amministrative relative al prezzo di determinate forniture o alla remunerazione di servizi specifici (art. 95 e 96 del Codice degli Appalti), l'aggiudicazione si basa sul **criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa** sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo. L'utilizzo del criterio di aggiudicazione del minor prezzo è limitato ai soli casi consentiti dal Codice degli Appalti e dalla normativa vigente, qualora valutato opportuno rispetto alle necessità da soddisfare.

In armonia con i principi previsti dal Codice degli Appalti, dal 2021 è attiva una nuova **piattaforma di *e-procurement***[63] per la **gestione telematica** delle procedure di affidamento e dei processi di iscrizione ed aggiornamento dell'**Albo Fornitori** disciplinato da apposito **Regolamento**[64], all'interno della quale tra il 2021 e il 2022 è stata finalizzata la migrazione del contenuto del precedente albo, oltre ad accogliere tutti i nuovi eventi negoziali. L'Albo contiene l'elenco degli operatori economici tra cui selezionare i candidati idonei a concorrere alle procedure negoziate e di affidamento diretto ai sensi del D.Lgs. 50/2016. L'iscrizione all'Albo ha lo scopo di valutare il rispetto delle prescrizioni normative in tema di appalti pubblici e di tracciare il processo di alcuni requisiti generali di carattere morale, nonché le competenze tecnico-professionali, organizzative e gestionali ed i requisiti economico-finanziari, in aderenza agli strumenti normativi e ai criteri definiti da MM nel suo Regolamento. Gli operatori economici interessati si candidano compilando un questionario sulla piattaforma, in base alle categorie merceologiche e alle classi di importo. L'iscrizione all'Albo Fornitori costituisce per gli operatori economici presupposto per potere essere invitati a presentare offerta e partecipare alle procedure negoziate o d'affidamento diretto indette da MM ai sensi dell'art. 36 del Codice Appalti (D.Lgs. 50/2016 e ss.mm.ii.), **nel rispetto dei principi di trasparenza, parità di trattamento, non discriminazione e proporzionalità**. La **qualifica dei fornitori** all'Albo è effettuata da parte di MM

[63] 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/

[64] Il Regolamento dell'Albo fornitori è pubblicato sul sito internet aziendale www.mmspa.eu (Home > Procedure di gara > Albo fornitori MM).

previa verifica della documentazione e delle autocertificazioni relative ai dati anagrafici, nonché del possesso dei requisiti di capacità tecnico-economica, anche attraverso controlli annuali a campione sulle autodichiarazioni rese.
Nell'aprile 2022 MM ha creato attraverso un avviso pubblico un'apposita sezione nell'Albo volta a costituire un elenco aperto di professionisti idonei a incarichi di supporto nella gestione dei procedimenti tecnico-amministrativi complessi, con particolare riferimento a quelli connessi all'attuazione del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** e del **Piano Nazionale per gli investimenti Complementari (PNC).** La nuova sezione è funzionale al rispetto dei principi di economicità, efficacia, imparzialità, parità di trattamento, trasparenza, proporzionalità e pubblicità richiamati dal D.Lgs. 50/2016 per l'esternalizzazione di incarichi per loro natura connotati da esigenze di celerità, flessibilità e competenze di elevata specializzazione.
MM aggiorna periodicamente i dati di *Vendor Rating* secondo la **procedura di *Vendor management***, che descrive le modalità operative per la gestione del processo di qualifica degli operatori economici, delle attività sottoposte al Codice dei Contratti Pubblici, e della valutazione della qualità delle prestazioni rese dai fornitori. Quest'ultima ha l'obiettivo di tracciare in modo continuativo qualità e affidabilità dei fornitori contrattualizzati da MM, prevedendo la valutazione e il monitoraggio delle performance a cura del responsabile del contratto in fase di esecuzione (con particolare riferimento ai livelli di servizio e al rispetto delle clausole contrattuali). In caso di sanzioni, multe, richiami penali o gravi e ripetute inadempienze contrattuali formalizzate, il fornitore può essere sospeso dall'Albo attraverso il recepimento delle valutazioni nella piattaforma.
A fine 2022, la piattaforma di *e-procurement* presenta un totale di **3.412 operatori economici iscritti, di cui 2.790 qualificati** su specifiche categorie merceologiche.
Nel corso dell'anno, il numero totale degli **operatori economici affidatari di un contratto o di incarico da parte di MM è** stato pari a **886**.
L'elenco dei fornitori di MM è suddiviso in **tre macrocategorie merceologiche** definite in base all'art. 3 del D. Lgs. 50/2016[65], che rappresentano i macro-raggruppamenti delle categorie e sottocategorie merceologiche utili ad individuare le attività che potranno essere affidate agli operatori economici, ovvero **esecutori di lavori, fornitori di beni e prestatori di servizi** – a queste dal 2022 si aggiunge la categoria relativa al **PNRR**.

FORNITORI QUALIFICATI NELL'ALBO SUDDIVISI PER CATEGORIA MERCEOLOGICA[66]

Categorie merceologiche		2020	2021	2022
Servizi	n.	1.265	1.533	1.368
Forniture		530	655	605
Lavori		1.000	1.135	1.121
PNRR		n.d.	n.d.	31

[65] L'art.3 del D.Lgs. 50/2016 fornisce la definizione di "appalti pubblici" di: Servizi (contratti tra una o più stazioni appaltanti e uno o più soggetti economici, aventi per oggetto la prestazione di servizi diversi da quelli di cui alla lettera ll) dell'articolo di Legge); Forniture (contratti tra una o più stazioni appaltanti e uno o più soggetti economici, aventi per oggetto l'acquisto, la locazione finanziaria, la locazione o l'acquisto a riscatto, con o senza opzione per l'acquisto, di prodotti includendo, a titolo accessorio, lavori di posa in opera e di installazione); e Lavori (attività di costruzione, demolizione, recupero, ristrutturazione urbanistica ed edilizia, sostituzione, restauro, manutenzione di opere).
[66] Alcuni fornitori possono essere iscritti a una o più delle categorie merceologiche previste nell'Albo.

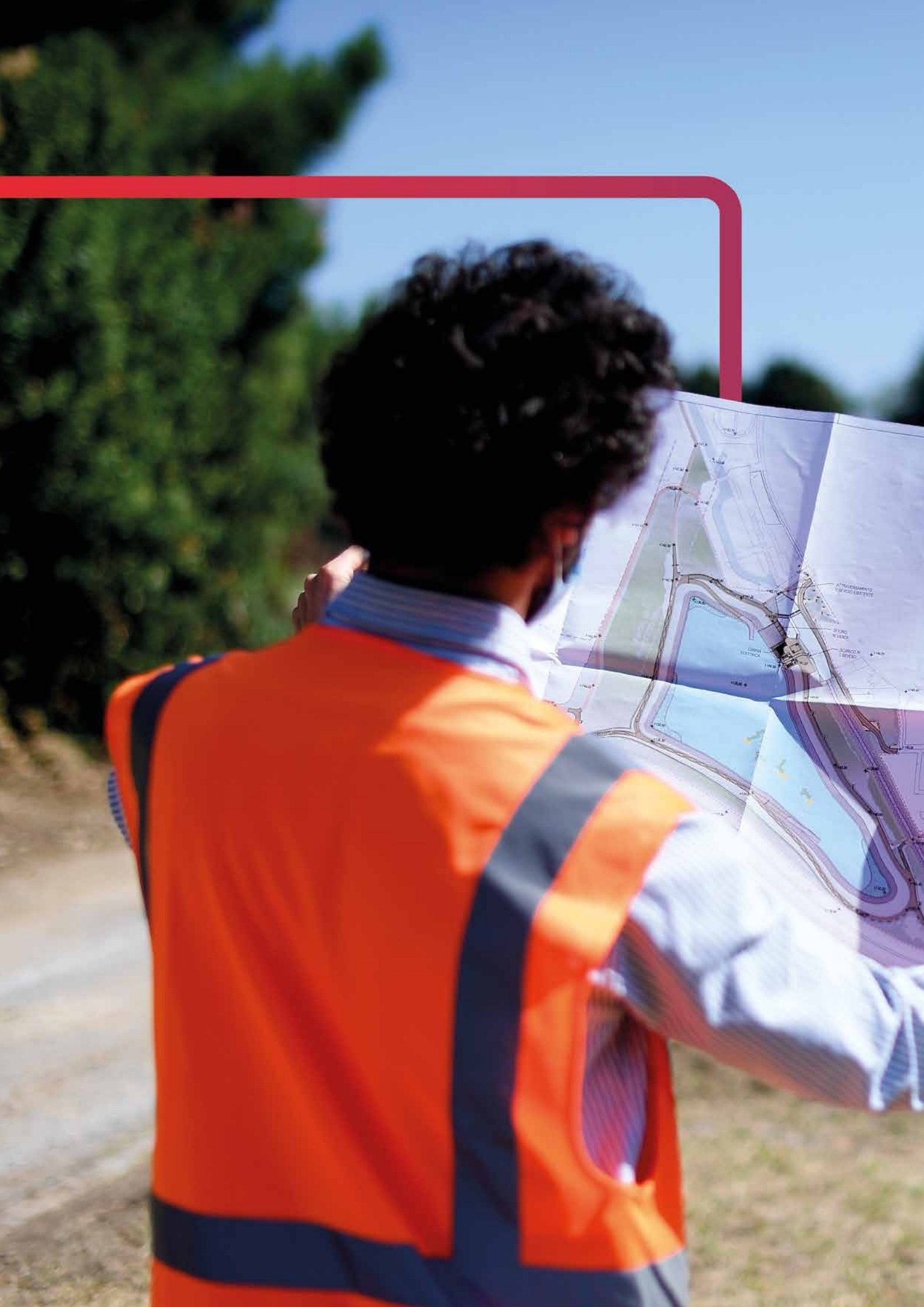
Consapevole del potenziale di miglioramento nella gestione responsabile della catena di fornitura, MM promuove la diffusione della sostenibilità come elemento distintivo dei propri fornitori e prodotti utilizzati, orientando le proprie scelte di approvvigionamento verso beni e servizi connotati da una maggiore attenzione all'impatto ambientale e sociale**.** A tal proposito, il processo di iscrizione all'Albo traccia anche **caratteristiche riferite a parametri di sostenibilità,** quali la presenza di eventuali certificazioni dei sistemi di gestione qualità, ambiente, salute e sicurezza sul lavoro, così come l'adozione di un modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001.
All'atto di iscrizione all'Albo, al 100% dei nuovi fornitori viene richiesto di specificare il possesso di certificazioni e/o sistemi di gestione in materia ambientale e sociale. Considerando solo le nuove iscrizioni all'Albo nel 2022, sul totale di 652 operatori economici iscritti, il 16% è dotato della certificazione sociale SA8000, il 43% è dotato di un sistema di gestione sulla salute e sicurezza sul lavoro certificato (OHSAS 18001 o ISO 45001)[67], il 48% presenza un sistema di gestione ambientale certificato (ISO 140001 o ISO 50001), mentre il 72% ha un sistema di gestione della qualità certificato (ISO 9001).

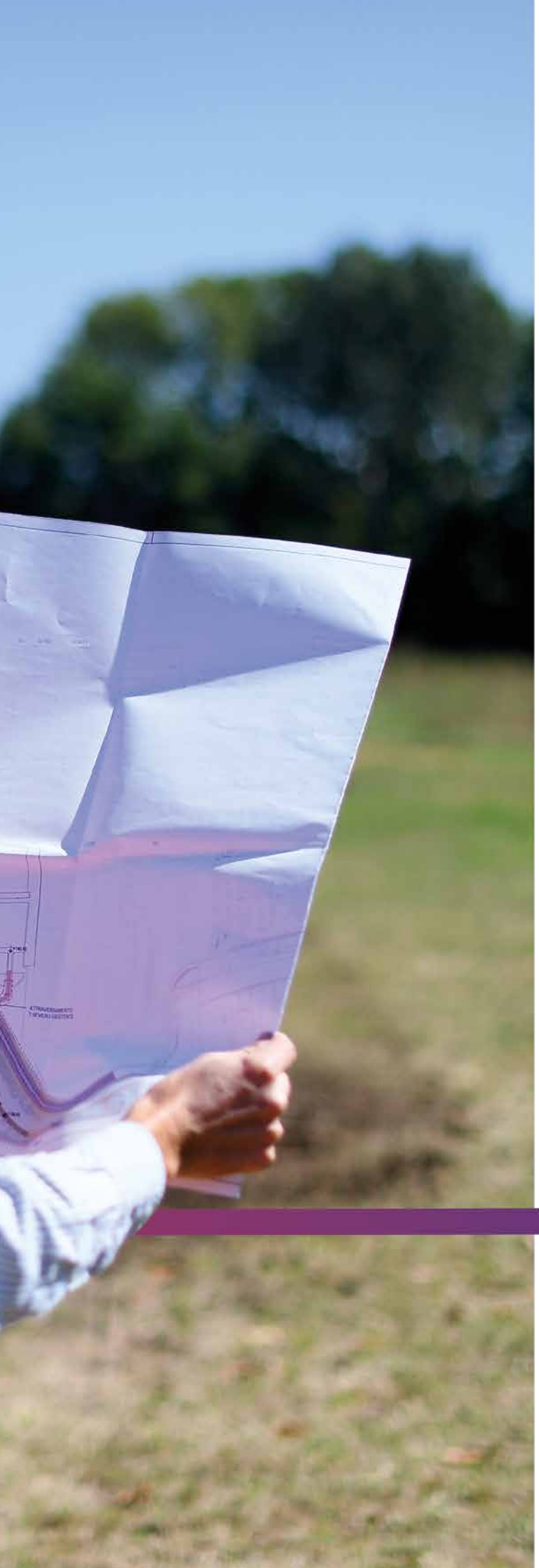
NUOVI FORNITORI DOTATI DI CERTIFICAZIONI SOCIALI, AMBIENTALI E QUALITÀ[68]		**2022**	
		n.	**% sul totale dei nuovi fornitori**
Certificazione SA8000	n.	106	16%
Sistema di gestione salute e sicurezza sul Lavoro (OHSAS 18001, ISO 45001)		283	43%
Sistema di gestione ambientale (ISO 14001, ISO 50001)		313	48%
Sistema di gestione della qualità (ISO 9001)		469	72%

MM non seleziona i propri fornitori in base alla provenienza geografica, sia per una scelta aziendale orientata a privilegiare maggiormente gli aspetti qualitativi, economici e di sostenibilità della gestione degli appalti, sia perché la limitazione territoriale è in contrasto con il principio costituzionale di parità di trattamento (art. 3 della Costituzione) e c on la normativa comunitaria in materia di appalti, laddove si impone alle amministrazioni aggiudicatrici parità di trattamento tra i relativi prestatori. Ciononostante, l'Albo fornitori permette di individuare la **distribuzione geografica degli operatori economici** iscritti e qualificati in base alla localizzazione della sede legale, da cui emerge che la maggior parte è situato in Italia (99%) e in particolare in Lombardia (53%) e in provincia di Milano (31%).

[67] La percentuale ammonta a 44% considerando i nuovi fornitori dotati di almeno una certificazione in ambito sociale (SA8000, OHSAS 18001, ISO 45001).
[68] Alcuni fornitori possono essere dotati di più certificazioni e/o sistemi di gestione. Il dato è disponibile esclusivamente per il 2022 in quanto, a causa della migrazione alla nuova piattaforma di e-procurement, non è possibile accedere alle informazioni sui fornitori certificati per gli esercizi 2020 e 2021, per cui si rimanda al dato calcolato con la precedente metodologia pubblicato nella DNF 2021.

MM





04

DIAMO VALORE ALLE PERSONE DI MM

Le **persone sono al centro dell'attività di MM,** siano esse i cittadini che fruiscono dei servizi gestiti dall'Azienda o i dipendenti che contribuiscono in prima persona allo sviluppo del business. Sviluppo che non può prescindere dall'ascolto delle loro esigenze con l'obiettivo di promuovere benessere, una migliore qualità della vita e un luogo di lavoro confortevole e sicuro, in un clima di rispetto reciproco, di arricchimento delle competenze e di soddisfazione personale.
La **condotta etica** delle persone di MM, a tutti i livelli e categorie professionali, è assicurata attraverso il sistema di controlli interni e l'adozione di elevati standard etici che concorrono a evitare situazioni di conflitto di interesse o potenzialmente dannose per la Società (cfr. paragrafo 3.1 *"Etica e integrità nella gestione del business"*).

MM E IL RISPETTO DEI DIRITTI UMANI

L'art. 3 comma 2 del D.Lgs. 254 richiama il rispetto dei diritti umani come principio in base al quale la dignità umana è inviolabile e deve essere rispettata e tutelata, anche nella conduzione delle attività di impresa lungo la catena del valore.
MM svolge la propria attività nel **pieno rispetto delle leggi e delle disposizioni in materia di diritti umani** nei Paesi in cui opera e si impegna a diffondere i principi di tutela e rispetto di ciascun individuo all'interno del Codice Etico, del Codice degli Appalti e della Carta dei Servizi.
Inoltre, MM si ispira ai più rilevanti standard internazionali in materia, quali:

- Linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali;
- Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani (UNGP);
- Otto convenzioni fondamentali individuate dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO);
- Carta internazionale dei diritti umani.

I diritti dei lavoratori…

MM si impegna a fornire ai suoi dipendenti un ambiente di lavoro positivo e stimolante, garantendo il riconoscimento e il rispetto della loro dignità, dei loro diritti e della loro diversità culturale e individuale, abolendo ogni forma di lavoro irregolare, minorile e forzato. L'azienda adotta metodi di selezione, assunzione, formazione e gestione delle risorse improntati al rispetto dei valori umani, favorendo lo sviluppo del potenziale di ciascun dipendente e promuovendo un ambiente di lavoro basato sul rispetto della personalità, sulla prevenzione delle discriminazioni, garantendo pari opportunità e trattamenti equi sulla base di criteri di merito e competenza. MM assicura la gestione di ambienti e luoghi di lavoro adeguati a garantire il benessere, la salute e la sicurezza dei propri dipendenti, la loro libertà di associazione, il loro diritto ad avere adeguati standard di vita in un clima di reciproca fiducia e dialogo.
Inoltre, in linea con il Codice Etico, MM si impegna anche a lavorare con fornitori e subappaltatori che condividono e sottoscrivono i principi di rispetto della persona inclusi nel Codice Etico e non intrattiene rapporti con soggetti che compiono attività incompatibili con le norme etiche aziendali, nazionali e internazionali in materia di tutela del lavoratore.

I diritti dei cittadini…

Tramite la cura e la manutenzione del patrimonio di proprietà del Comune di Milano, MM fa sì che i cittadini abbiano pieno accesso ai servizi essenziali di pubblica utilità gestiti dall'Azienda, garantendo il rispetto dei loro diritti.
Attraverso la gestione del Servizio Idrico Integrato della città di Milano, MM si impegna a garantire l'**accesso all'acqua** potabile pulita, sicura e igienica, adottando i principi fondamentali esplicitati nella Carta dei Servizi come l'eguaglianza ed imparzialità di trattamento e la continuità di servizio. L'accesso all'acqua è un diritto umano essenziale per il pieno godimento della vita e degli altri diritti umani riconosciuto dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite all'interno della Dichiarazione A/64/L.63 del 2010 e degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs).

Con la gestione del patrimonio di edilizia residenziale pubblica di proprietà dei Comuni di Milano e di Bergamo, MM contribuisce a far rispettare il **diritto all'abitazione** come diritto economico, sociale e culturale a un adeguato alloggio e riparo. Tramite l'attività di amministrazione e tutela del patrimonio, di gestione dei contratti e delle attività di manutenzione, di cura del rapporto con i clienti, MM fa sì che anche ai cittadini meno abbienti e/o in situazioni di particolari difficoltà sia garantito il diritto a un'abitazione dignitosa.

Attraverso i servizi di ingegneria, sia quelli per la progettazione e realizzazione di soluzioni per la mobilità sostenibile sia quelli di manutenzione ordinaria e straordinaria di scuole, impianti sportivi e impianti di sollevamento al servizio dei sottopassi stradali, MM contribuisce allo **sviluppo di infrastrutture resilienti** per la città, alla conservazione e alla cura del patrimonio pubblico e alla riqualificazione urbana.

Per valorizzare le persone di MM, in coerenza con il Piano Strategico aziendale, nel 2022 è stato avviato il secondo step della **People strategy**. Tale piano ha come obiettivo quello di sviluppare e gestire le competenze tecniche, manageriali e relazionali che concorrono all'eccellenza dei risultati, alla generazione del valore. all'innovazione e alla sostenibilità dell'Azienda e che, sotto la guida di uno **Comitato direttivo** composto dal board e dalle prime linee aziendali, prevede la definizione delle azioni prioritarie da mettere in campo al fine di introdurre nuovi modelli di gestione e di percorsi di sviluppo, valutazione e valorizzazione per le persone di MM. Tra le attività del piano rientrano: la definizione del modello delle competenze, il *talent management*, il processo di valutazione della performance, la pesatura delle posizioni aziendali, la formazione manageriale e la digitalizzazione di processi e competenze (*digital workplace*).

LA PEOPLE STRATEGY 2.0

Il piano di People strategy di MM concorre a dare valore alla natura di impresa pubblica al servizio della collettività, che deve perseguire la propria mission con competenza e competitività, assicurando i migliori standard di qualità ed efficienza nei servizi gestiti, Un'azienda in continua trasformazione per diventare più agile, integrata, strutturata e digitale e in grado di recepire eventuali nuovi bisogni del Comune di Milano e di garantire uno sviluppo sostenibile nel tempo.

Nel 2022, le attività della People Strategy 2.0 hanno riguardato:

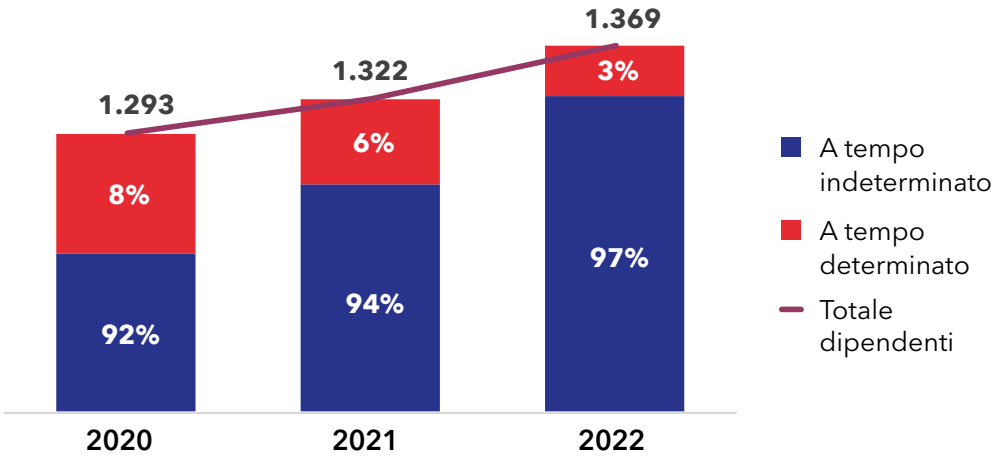
- **Valutazione della performance 2.0** (consolidamento del processo di allineamento dell'impegno professionale con la strategia aziendale, di monitoraggio dei risultati e di promozione della crescita).
- **Formazione manageriale 2.0** (prosecuzione del piano di formazione a supporto del management sui temi della valutazione, del feedback, della people management e della costruzione di piani di sviluppo) integrata da sessioni dedicate ai temi della sostenibilità.
- **Digitalizzazione del processo di formazione** (revisione integrale del processo di formazione, dall'analisi dei fabbisogni alla valutazione dei contenuti, con adozione della piattaforma LMS 365).
- **Definizione del sistema di competenze di ruolo** (definizione dei ruoli in MM sulla base delle competenze tecniche, mappatura del livello di copertura e sviluppo di percorsi di crescita orizzontali e verticali).
- **Talent 2.0** (percorso di talent management con avvio di percorsi di coaching e mentoring, piani di formazione dedicati e percorsi di controllo e scambi di collaborazione tra persone di differenti Divisioni Aziendali).
- **Nuova Intranet aziendale** (coinvolgimento delle strutture aziendali nella creazione e nella condivisione di contenuti).
- **Digitalizzazione dei processi Core HR e di Recruiting & Onboarding.**

4.1. CHI SONO LE PERSONE DI MM

Prosegue la **costante crescita del personale di MM,** in aumento del 3,6% circa rispetto al 2021 per un totale di **1.369 dipendenti,** a cui si aggiungono tirocinanti, collaboratori e somministrati con una **forza lavoro complessiva di 1.387 persone**. Concorrono a questo incremento (circa il 6% rispetto al 2020 e il 18% nell'ultimo quinquennio[69]) l'ampliamento delle attività assegnate dal Comune di Milano a MM e la conseguente campagna di assunzioni per far fronte ai servizi di pulizia delle caditoie stradali, *facility management* e cura del verde del patrimonio ERP passati sotto la gestione di MM. Inoltre, si conferma forte la volontà di stabilizzare il rapporto con le proprie risorse, privilegiando il ricorso ai **contratti a tempo indeterminato** (+6% rispetto al 2021).

+3,6%
DIPENDENTI

+6%
CONTRATTI A TEMPO INDETERMINATO



[69] Nell'arco dell'ultimo quinquennio la popolazione aziendale è passata da 1.164 nel 2018 a 1.369 dipendenti nel 2022 (fonte: Bilancio di Sostenibilità 2020).

Con 427 donne nell'organico, **MM conta una presenza femminile del 31%** in linea con gli scorsi anni. Il divario tra le due componenti è dovuto alla peculiarità del business di MM, che soprattutto in passato ha attratto prevalentemente figure professionali maschili: ad esempio tra gli operai gli uomini rappresentano l'86% del totale, in lieve aumento con l'ingresso di nuove risorse a copertura delle attività di *facility management* in capo alla Divisione Manutenzione ordinaria impianti infrastrutture e per la gestione del verde ERP.
La **presenza femminile** continua invece a rafforzarsi **nelle posizioni di vertice** (in particolare tra i dirigenti) dove rappresenta il 33% del totale, in crescita del 10% rispetto al 2021.
MM rispetta inoltre le normative vigenti in materia di **categorie vulnerabili,** con 36 invalidi civili e 2 appartenenti ad altre categorie protette secondo l'art. 18 della L. 68/99[70] in forza nel 2022 (con un aumento del 12% rispetto al 2021).
Anche nel 2022 è **proseguita la politica di assunzioni** avviata negli anni precedenti con l'inserimento di **183** nuovi dipendenti (in crescita del 48% rispetto al 2021), di cui circa il **22% con meno di 30 anni.**
Questo porta la popolazione aziendale con meno di 30 anni al 4,9% e quella con meno di 50 al 65,9%.
Nel 2022 si sono registrate poi **136 cessazioni**, cui 10 per pensionamento, 8 per conclusione naturale del rapporto di lavoro, 4 per licenziamento e 1 per decesso.
Le fasi di **ricerca e selezione del personale** sono gestite da procedura interna, nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità[71]. In linea con i requisiti richiesti dalla mansione, il processo mira a identificare il candidato più idoneo sulla base delle competenze tecnico-specialistiche. Dopo una prima fase di definizione del profilo ricercato segue la diffusione di inserzioni su canali mirati, motori di ricerca specifici e nella sezione "Lavora con NOI" del sito aziendale, a cui i candidati possono rispondere compilando un modulo online e allegando il proprio CV[72]. Sulla intranet aziendale è inoltre attivo il servizio di *job posting* dedicato ai dipendenti di MM, che possono partecipare al processo di selezione insieme ai candidati esterni. Al fine di rendere il processo più agevole per i candidati, è stata mantenuta una modalità mista di gestione del processo di selezione tramite **colloqui a distanza** nella prima fase del processo e **in presenza** per le prove tecnico-manuali per gli operai e per i secondi colloqui, se previsti.
Al fine di definire un **modello integrato ed efficiente** di gestione delle risorse umane, durante l'anno sono state completate le attività propedeutiche al passaggio su SAP *SuccessFactor* di diversi processi di gestione delle risorse umane tra loro interconnessi, tra cui quelli relativi alla **ricerca e selezione** del personale, consentendo il collegamento con le anagrafiche dei candidati e con il successivo processo di *onboarding*, al fine di promuovere maggiore **efficientamento e dialogo** tra le funzioni aziendali e nell'ottica di creare processi più strutturati, tracciati, lineari e integrati.

31%
DIPENDENTI DONNE

33%
DONNE DIRIGENTI

183
NUOVE ASSUNZIONI
(+48% vs 2021)

22%
NUOVI ASSUNTI
CON MENO DI 30 ANNI

65,9%
DIPENDENTI
CON MENO DI 50 ANNI

[70] *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.*
[71] *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.*
[72] *La ricerca di personale viene attivata a copertura di nuove posizioni o posizioni già esistenti lasciate vacanti a seguito del turnover, in sostituzione di lavoratori temporaneamente assenti (es. maternità, malattia, infortunio e aspettativa), nel rispetto dei parametri di inserimento di soggetti disabili di cui alla Legge 68/1999.*

4.2. LA FORMAZIONE COME LEVA STRATEGICA DI SVILUPPO PROFESSIONALE

Lo sviluppo di MM passa anche attraverso la **crescita professionale e personale delle persone** che ogni giorno partecipano all'evoluzione e alla trasformazione della città, mettendo a servizio del cittadino le proprie competenze. MM promuove diversi percorsi di formazione orientati a consolidare e rafforzare le **competenze tecnico-specialistiche e trasversali** dei dipendenti e a **mitigare i rischi** legati connessi allo svolgimento delle attività operative, con particolare riferimento alla salute e sicurezza sul lavoro e alle tematiche ambientali.
Il processo e le attività a cui MM deve attenersi per la formazione del personale e la rendicontazione degli interventi è regolato da un'apposita procedura, adottata nel 2018 e aggiornata nel 2022[73], e prevede quattro fasi:

01 Analisi del fabbisogno formativo.

02 Progettazione e pianificazione delle iniziative di formazione.

03 Realizzazione degli interventi formativi.

04 Valutazione della formazione.

I corsi sono fruiti in modalità tradizionale (aula) e tramite formazione a distanza (FAD) e fanno riferimento a **cinque tipologie:**

OBBLIGATORIA
- Erogata dalle strutture aziendali di competenza, anche ricorrendo a enti/docenti esterni.
- Tratta temi inerenti a salute e sicurezza (ex. D.Lgs. 81/2008), compliance (ex. D.Lgs. 231/2001), privacy, anticorruzione (ex L. 190/2012), ambiente e gestione dei rifiuti, validazione progetti, sulla base di quanto previsto dalla legge o dalla normativa di riferimenti o da best practice di settore.

TECNICO-SPECIALISTICA
- Erogata dalle strutture aziendali di competenza o da enti esterni, secondo un piano formativo predisposto sulla base delle esigenze espresse dalle strutture aziendali.
- Può configurarsi sia come corso a cui si iscrive il singolo dipendente, sia come progetto formativo collettivo costruito ad hoc e personalizzato sulle esigenze di MM.
- Tratta temi tecnici strettamente connessi alle mansioni svolte.

73 *L'aggiornamento della procedura ha riguardato in particolare la modifica delle tempistiche di rendicontazione, di richiesta della formazione e la modifica delle responsabilità sul processo a seguito di variazione della struttura organizzativa.*

ORGANIZZATIVA

- Erogata dalla struttura aziendale di competenza (funzione Qualità) a seguito dell'introduzione di nuove modalità operative o di nuovi standard qualitativi o sulla base di segnalazioni che rilevino carenze nell'applicazione di procedure e modalità di lavoro.
- Tratta temi in ambito qualità o su progetti organizzativi trasversali a MM.

INFORMATICA

- Erogata dalla Direzione Innovation e information technology o da enti esterni.
- Tratta temi relativi ai nuovi applicativi adottati in MM e alla cybersecurity.

MM ACADEMY[74]

- Erogata da personale interno a MM, anche ricorrendo a docenti esterni, e rivolta al pubblico interno ed esterno a MM.
- Tratta i temi di ingegneria edile e idraulica parte del know-how aziendale, anche attraverso visite tecniche ai cantieri e agli impianti gestiti di MM.

Obiettivo delle attività formative è quello 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 definito a partire dagli obiettivi strategici del Piano Industriale, dalle esigenze espresse dalle strutture aziendali e dagli esiti di audit interni o esterni che evidenzino la necessità di approfondire temi specifici. La definizione del fabbisogno formativo ha quindi affiancato all'approccio *bottom-up*, ovvero su richiesta delle strutture aziendali, quello *top-down* che consente a MM di **definire percorsi formativi per categorie omogenee e trasversali alle aree di business**.

MM ACADEMY

MM Academy[75] è l'**accademia di impresa ideata da MM** con l'obiettivo di promuovere la "cultura politecnica" in cui valori umanistici e saperi tecnici sono complementari e alla base di una cultura della competenza. Attraverso MM Academy, MM condivide infatti il patrimonio aziendale di innovazione tecnologica e competenze di ingegneria edile e idraulica maturato in oltre sessant'anni di attività nel campo della progettazione, della costruzione e della gestione di grandi opere, infrastrutture per la mobilità, reti idriche e servizi al cittadino. Il **programma formativo**, rivolto sia ai dipendenti sia al pubblico esterno (professionisti, tecnici e dirigenti della Pubblica Amministrazione, degli Enti locali, dei Consorzi, di altre Utility e di ONG, oltre che neo-laureati), prevede corsi in aula e visite tecniche agli impianti del Servizio Idrico e ai cantieri della linea M4 e racconta l'impegno aziendale nella costruzione e trasformazione decennale della città. La **docenza è cura del personale MM** – anche per la scelta di eventuali contributi esterni –

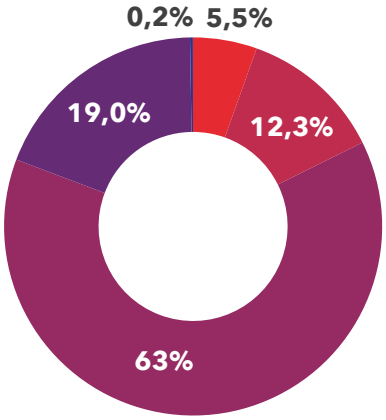
[74] La formazione erogata come MM Academy non rientra nel perimetro di applicazione della procedura aziendale sulla formazione, ma prevede comunque un processo per la definizione del programma annuale dei corsi, pubblicato su intranet aziendale e promosso sui canali dei partner.

[75] Nel 2022 le attività di MM Academy sono state temporaneamente sospese alla luce dei cambiamenti interni alla struttura responsabile del progetto, con l'obiettivo di riprendere al più presto le attività valutando eventuali cambiamenti di concerto con il nuovo Consiglio di Amministrazione.

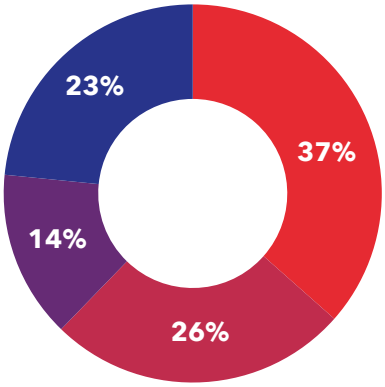
mentre l'organizzazione generale è frutto della collaborazione con soggetti quali l'Ordine degli Ingegneri e l'Ordine degli Architetti PPC della Provincia di Milano per il riconoscimento di crediti formativi professionali.

Anche nel 2022 è stato promosso il ricorso alla **formazione da remoto**, con benefici in termini di ottimizzazione dell'investimento, maggiore fruibilità dei contenuti e ampiezza della popolazione aziendale raggiungibile. La soddisfazione dei partecipanti viene monitorata attraverso **questionari di gradimento**, che raccolgono impressioni e spunti di miglioramento su organizzazione, docenza e rilevanza dei contenuti rispetto alle esigenze di aggiornamento professionale.
Per le nuove risorse MM organizza periodicamente **attività di *induction*** che affiancano alla presentazione istituzionale la formazione obbligatoria in tema di D.Lgs 231/2001 e Policy anticorruzione, con l'obiettivo di favorire l'integrazione e la conoscenza della realtà aziendale, rendendo il percorso di ingresso più facile e stimolante.
Anche nel 2022 MM è ricorsa all'istituto della **formazione finanziata**, che permette alle aziende di offrire formazione specializzata ai propri dipendenti accedendo a fondi paritetici interprofessionali che ne coprone i costi. I corsi, erogati presso MM o in collaborazione con altre aziende, hanno l'obiettivo di allineare o espandere le competenze professionali promuovendo l'innovazione tecnologica e organizzativa dei processi. Nel 2022, i fondi sono stati utilizzati in particolare per finanziare il **corso sulla metodologia BIM** (*Building Information Technology*) per la progettazione delle opere di ingegneria, con 281 ore di formazione erogate a 24 dipendenti (tra il 2022 e il 2024, il corso coinvolgerà in totale 160 dipendenti in undici giornate di formazione e circa 88-100 ore di formazione per risorsa).
Inoltre, l'accesso ai fondi ha consentito di finanziare un corso di inglese rivolto ai dirigenti per un totale di 288 ore.
Nel 2022 sono state erogate complessivamente **29.612 ore di formazione**, in crescita sia rispetto al 2021 (+12%) che al 2020 (+76%), con **21,6 ore medie di formazione pro-capite complessive** (+8,4% rispetto alle 20 ore del 2021).

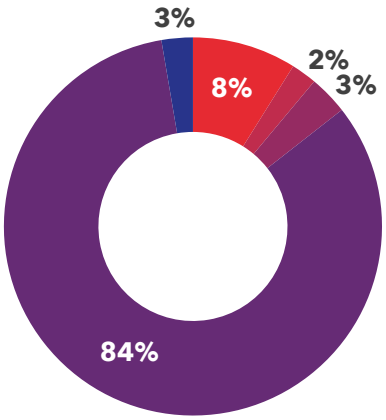
ORE DI FORMAZIONE PER CATEGORIA PROFESSIONALE



FORMAZIONE PER TIPOLOGIA



FORMAZIONE OBBLIGATORIA

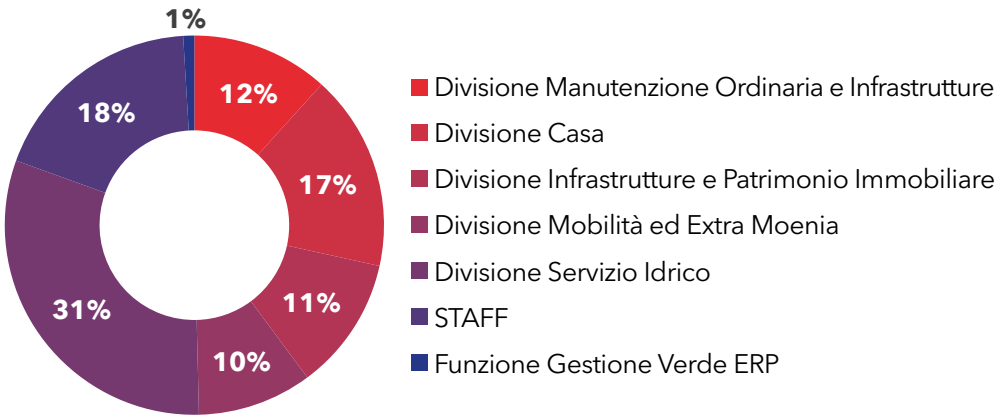


Sempre considerando le ore di formazione pro-capite, le categorie maggiormente interessate dalla formazione sono i Dirigenti (con 49,3 ore pro-capite) e i Quadri (con 47,2 ore pro-capite) anche grazie al piano di **formazione manageriale**[76] avviato lo scorso anno per accompagnare i responsabili aziendali (impiegati, quadri e dirigenti) lungo un percorso dedicato di sviluppo delle competenze e di supporto nella gestione degli strumenti e delle leve manageriali a loro disposizione. Il piano è proseguito nel 2022 con 2.566 ore dedicate all'approfondimento delle metodologie e degli strumenti che possono rendere più efficaci i tre momenti fondamentali nel processo del *performance management* e gestione delle persone, ovvero la valutazione delle performance, le modalità di restituzione del feedback e l'assegnazione degli obiettivi. La formazione manageriale ha incluso anche **3 sessioni** (per un totale di 1.298 ore aggiuntive) **dedicate ai temi della sostenibilità**, durante le quali sono state approfondite le principali novità ed evoluzioni della responsabilità sociale d'impresa, le pratiche e gli strumenti per integrare la sostenibilità nel business e per sviluppare un processo di reporting e di comunicazione efficace.

29.612
ORE DI FORMAZIONE
(+12% VS 2021)

45 ANNI
ETÀ MEDIA
DIPENDENTI FORMATI

FORMAZIONE PER AREA AZIENDALE



L'INVESTIMENTO DI MM NELLA FORMAZIONE

Investire nella formazione delle persone è parte della strategia di sviluppo di MM, che vede nel consolidamento delle competenze uno strumento fondamentale per **creare valore condiviso, attrarre e trattenere i talenti e accrescere il senso di appartenenza alla cultura di MM**. Misurare l'efficacia delle iniziative di formazione e il ritorno dell'investimento sono aspetti che devono essere valutati in un'ottica di efficientamento, considerato che la formazione aziendale, a differenza di quella accademica, è spesso orientata al "saper fare" piuttosto che ai saperi e alle conoscenze. A tale scopo, MM somma al **costo diretto** per l'organizzazione o l'acquisto dei corsi, anche il **costo indiretto**, ovvero il costo orario dei lavoratori impegnati nelle attività formative e di conseguenza non operativi, ottenendo un dato puntuale che quantifica l'investimento indiretto sulla specifica risorsa, sulla base del costo medio orario per categoria.
Nel 2022 l'investimento totale in formazione è stato di oltre 1.391.500 euro, di cui circa 394.000 euro di costi diretti (di questi circa il 11% è riferito alla formazione finanziata) e poco più di 998.000 euro di costi indiretti.

1,39M
EURO INVESTITI
IN FORMAZIONE

[76] Per maggiori dettagli sul piano di formazione manageriale si rimanda alla DNF 2021 pubblicata sul sito aziendale www.mmspa.eu (Home > Sostenibilità > Bilanci di Sostenibilità).

Nel 2022 è proseguita la formazione collegata al **Digital workplace** e alla digitalizzazione dei processi con l'obiettivo di migliorare le conoscenze e le competenze relative all'uso dei nuovi applicativi (strumenti della suite Microsoft 365), promuovere la diffusione di nuovi comportamenti digitali anche grazie al supporto delle guide e raccogliere le best practice per la nuova edizione dei "WoW! Awards" che si terrà a metà aprile 2023 (cfr. paragrafo 3.3 "*L'innovazione e la trasformazione digitale*").

GUARDANDO AL **FUTURO**

Nel 2023 è prevista la digitalizzazione del processo di formazione con l'obiettivo di semplificare la comunicazione tra le strutture aziendali, rendere continuo e dinamico il processo di pianificazione, e permettere a ogni struttura di monitorare lo stato di avanzamento della propria attività formativa. Il tutto attraverso una piattaforma digitale in cui le strutture aziendali potranno pianificare, organizzare e monitorare la formazione delle proprie risorse.

4.3. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DELLE PERFORMANCE

L'introduzione della **People strategy** in MM sta portando a un cambio radicale nella gestione delle risorse umane e dei piani di sviluppi di carriera, favorendo la creazione di un contesto aziendale orientato allo **sviluppo personale e professionale** e al **mantenimento di un'elevata motivazione**.
Il **processo di valutazione delle performance dei dipendenti** adottato da MM permette di monitorare e sviluppare, in relazione alle priorità di business, il contributo individuale di ogni persona.
Nel 2021 è stato revisionato in ottica di *change management*, secondo un modello di valutazione ispirato a principi di equità, meritocrazia e trasparenza, in cui le qualità e le attitudini delle persone possano emergere e le potenzialità individuali e dei gruppi di lavoro possono essere valorizzate. Fine ultimo del processo di valutazione è la formalizzazione di un modello di **relazione tra responsabili e collaboratori** in cui obiettivi, attese e standard di qualità siano chiari e condivisi, con un monitoraggio costante dei risultati conseguiti nell'anno, anche per definire opportuni percorsi di miglioramento e crescita con la supervisione della Direzione Organizzazione e risorse umane.

OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

- Allineare le attività dei dipendenti agli obiettivi strategici e alle priorità aziendali.
- Pianificare le attività dei dipendenti e valutarne l'operato.
- Definire percorsi di sviluppo delle competenze e/o di crescita professionale.

La definizione delle priorità di business guida l'**assegnazione degli obiettivi**, prima traslati in MBO per il *management* e poi, a cascata, in obiettivi per singolo collaboratore da parte di ogni responsabile a seconda del fine organizzativo e con precisi indicatori di performance (secondo il modello *balance scorecard*).
La valutazione indaga sia il raggiungimento di obiettivi assegnati in base all'attività lavorativa svolta, sia lo **sviluppo di competenze** attese a livello

aziendale. Si tratta di un **modello delle competenze**[77] che definisce l'insieme di attitudini, comportamenti professionali e modalità di lavoro che MM ritiene necessari per creare valore sostenibile (per le persone, per l'organizzazione e per il cliente) e raggiungere gli obiettivi di crescita del business.

I **responsabili** hanno un ruolo chiave nel processo **in qualità di valutatori.** Per loro MM ha messo a punto strumenti per facilitare l'assegnazione e la valutazione degli obiettivi (tra questi rientrano la valutazione da parte di più attori e il *continuous feedback* per un monitoraggio intermedio delle prestazioni nell'arco dell'anno), affinché possano focalizzarsi sull'accompagnamento dei collaboratori nel percorso di crescita e sulla puntuale individuazione delle necessità di *business*. Fanno eccezione i custodi del patrimonio ERP, i quali vengono valutati con un meccanismo a "graduatoria" alimentato dai *feedback* a diversi livelli all'interno della Divisione Casa, e i dirigenti per cui è previsto un sistema di MBO (*management by objectives*) che si basa sul raggiungimento di obiettivi quantificabili e misurabili in linea con la strategia di sviluppo e il Piano industriale.

Nel 2021 il processo **è stato digitalizzato** migrando sul sistema *SAP SuccessFactors*, che permette una gestione interattiva delle diverse fasi della valutazione e degli attori coinvolti, ed è stato avviato un percorso di formazione sul nuovo processo di valutazione, proseguito nel 2022 con sessioni dedicate ai valutatori su come effettuare la misurazione delle performance e delle competenze dei collaboratori e su come svolgere i colloqui di feedback nonché sull'utilizzo del nuovo tool. Nel 2022 è stata quindi avviata e completata la fase di assegnazione e valutazione degli obiettivi, che ha coinvolto l'88% dei dipendenti (ne sono esclusi i Dirigenti e i custodi ERP in quanto valutati con le differenti modalità sopra descritte).

88%
DIPENDENTI SOTTOPOSTI A VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Oltre al nuovo sistema di valutazione delle competenze, la People strategy si avvale di **due strumenti per valorizzare il talento**[78] e far emergere le potenzialità delle persone, individuando le figure più consone a ricoprire ruoli e incarichi cruciali per MM e accompagnandone lo sviluppo professionale:

- la **pesatura delle posizioni** che analizza le professionalità aziendali, individua le competenze da considerarsi strategiche, determina il valore del singolo ruolo rispetto ad altre posizioni di pari livello all'interno o all'esterno di MM, e valuta la facilità di sostituire una determinata figura in caso di uscita da MM;
- il **talent management** pensato per attrarre, sviluppare e trattenere le professionalità e le figure chiave per il futuro di MM, che ha individuato i talenti e il potenziale su cui investire, selezionandoli in modo meritocratico da tutti i livelli e gli ambiti di MM. Nel 2022 è stato realizzato un **programma di *mentorship*** per alcuni dei talenti individuate che sono stati affiancati da un manager selezionato sulla base del percorso di sviluppo desiderato in MM. Il programma ha prodotto effetti postivi anche sui *mentor*, che hanno potuto esercitare buone pratiche di leadership nei confronti di risorse che non coordinano direttamente).

GUARDANDO AL **FUTURO**

Nel 2023 sono previste l'individuazione di KPI e di metriche per la misurazione della produttività e il miglioramento del processo organizzativo a supporto della performance aziendale, e una maggiore integrazione del sistema di valutazione delle performance con modello di competenze (soprattutto tecniche e manageriali).

[77] Maggiori dettagli sul "Modello delle competenze" sono disponibili nella DNF 2021 pubblicata sul sito aziendale www.mmspa.eu (Home > Sostenibilità > Bilanci di Sostenibilità).

[78] Maggiori dettagli sulla "Pesatura delle posizioni" e sul "Talent management" sono disponibili nella DNF 2021 pubblicata sul sito aziendale www.mmspa.eu (Home > Sostenibilità > Bilanci di Sostenibilità).

4.4. INCLUSIONE E BENESSERE AZIENDALE

È convinzione di MM che **uguaglianza** sia **sinonimo di dignità e pari opportunità**, come sancito dall'art. 3 della Costituzione italiana che recita *"tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali"*.
Ma non solo. Uguaglianza vuol dire anche **coesione e diversità**, in quanto se la disuguaglianza nasce nella differenza, la diversità porta innovazione e creatività ed è in grado di arricchire il pensiero collettivo, ma solo nell'inclusione ovvero solo se si creano le condizioni affinché ogni persona si senta ascoltata e messa nelle condizioni di esprimere il proprio valore frutto della diversità di cultura, di carattere, di gusti, di attitudini e di ingegno.
La varietà di profili, conoscenze e *background* è quindi un valore aggiunto per lo sviluppo del business e del territorio. Per questo, MM ha consolidato negli anni prassi volte a favorire l'affermarsi di competenze distintive e abilità nel **rispetto della diversità e delle pari opportunità** a prescindere da genere, età, origine o altri aspetti che potrebbero costituire elemento discriminatorio. Anche il **Codice Etico** riconosce le diversità quali *asset* per un più efficace ed efficiente sviluppo delle strategie, della pianificazione e dell'erogazione di servizi.
Dal 2019 MM è tra i firmatari del "**Patto Utilitalia - La Diversità fa la Differenza**", un programma comune di principi e impegni a sostegno del *diversity management* sottoscritto da 26 aziende dei servizi pubblici associate ad Utilitalia, che promuove una gestione strategica della diversità e la diffusione di una cultura inclusiva e delle pari opportunità attraverso politiche di formazione e di gestione del personale assicurino la crescita delle persone e la valorizzazione delle differenti professionalità e competenze.

IL PREMIO VALERIA SOLESIN

MM sostiene da anni il premio Valeria Solesin, il concorso promosso da 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 studentesse e studenti di tutte le Università italiane, pubbliche e private ricerca magistrale sul tema del **"talento femminile come fattore determinante per lo sviluppo dell'economia, dell'etica e della meritocrazia nel nostro Paese"**. Il concorso è ispirato sia agli studi della giovane ricercatrice veneziana scomparsa nell'attentato al Teatro Bataclan di Parigi del 13 novembre 2015 e che approfondiscono il tema del doppio ruolo delle donne, divise tra famiglia e lavoro, sia ad altri filoni di studio che mostrano come l'incremento dell'occupazione femminile sia una risorsa per lo sviluppo socio-economico.
Nel 2022 MM ha premiato la tesi di Valentina Pastori dal titolo "Donne e città. Pianificare con uno sguardo differente. Che "genere" di città per il futuro?", che analizza **come può cambiare la progettazione urbana se si prendono in considerazione le differenze esigenze di uomini e donne** e i nuovi modi dell'abitare contemporaneo (contrariamente a quanto fatto in passato nello sviluppo della città europea del XIX secolo). L'elaborato propone quindi un progetto per far partecipare attivamente le donne alle dinamiche del quartiere di Greco Milanese (area nord ovest di Milano), rendendole autrici di uno spazio pubblico ideato per loro.

Per MM, benessere significa impegnarsi per promuovere un **ambiente di lavoro stimolante e confortevole**, nella convinzione che un clima propositivo e di rispetto reciproco, il miglioramento della qualità di vita delle persone e il giusto work-life balance favoriscano il raggiungimento degli obiettivi aziendali. A tal fine, prevede apposite **iniziative di welfare, attenzione e coinvolgimento dei dipendenti** per rafforzare l'identità aziendale e diffonderne i valori.
MM mette a disposizione dei propri dipendenti diversi **benefit** tra cui buoni pasto, convenzioni con le aziende di trasporto locale, fornitura di PC portatili e, nei casi previsti dalla legge, l'anticipo del TFR maturato, applicabile anche ai famigliari a carico. È inoltre attivo anche un **sistema di sorveglianza sanitaria** secondo la normativa vigente, che prevede, oltre alla presenza di un medico a rotazione presso le sedi aziendali per consulti, anche un servizio di medicina preventiva con check-up specifici per donne e uomini (cfr. paragrafo 4.5 "*Salute e sicurezza sul lavoro*").
I dipendenti possono anche usufruire di un **Piano di *welfare*** che prevede la possibilità di convertire parte del premio di risultato (fatte salve le condizioni di legge necessarie alla defiscalizzazione) nei servizi welfare proposti all'interno della piattaforma dedicata welcoMMe, con agevolazioni in ambito sanitario, culturale ed educativo e buoni acquisti spendibili negli esercizi convenzionati. Ogni anno, previo accordo con le rappresentanze sindacali, MM fissa la quota massima convertibile del premio fruibile al netto degli oneri fiscali e liquidata in busta paga, nel caso non venga utilizzata entro fine anno (se il premio viene destinato a previdenza complementare è invece integralmente convertibile). Inoltre, per incentivare l'utilizzo di questo strumento, **l'Azienda si impegna a erogare una percentuale incrementale dell'importo effettivamente speso dal dipendente** nei servizi offerti dalla piattaforma, aumentandone quindi il potere di acquisto. L'attuale accordo sindacale di reciproca soddisfazione prevede a carico dell'Azienda una quota aggiuntiva pari al 16%.
Sempre in tema di *welfare*, proseguono le collaborazioni avviate negli scorsi anni. In particolare, **MM partecipa alla "Rete Partecipate" del Comune di Milano**, un tavolo di confronto permanente per promuovere la conciliazione vita-lavoro e le buone pratiche territoriali volte a migliorare il benessere di lavoratori e cittadini. Nel 2019 è stato firmato un protocollo d'intesa per condividere *best practice* sui temi della conciliazione vita-lavoro.
MM, insieme a Formawork e ATM, è tra i soggetti che hanno ottenuto il finanziamento previsto dal **bando «#Conciliamo»** emesso dal Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che sostiene le imprese nello sviluppo di progetti di welfare aziendale rivolti ai lavoratori e alle loro famiglie. Tra le iniziative realizzate nel 2022 rientrano:

- la **formazione non obbligatoria sullo "smart working"**, grazie alle quali oltre 500 risorse sono state sensibilizzate sui presidi di sicurezza da adottare durante il lavoro da remoto e sulle soft skill necessarie per lavorare in modalità smart;
- la **formazione "Push to open junior"** e **"Push to open diplomandi"** a cura di Jointly, società benefit a specializzata in servizi di welfare aziendale e soluzioni di people caring, con l'obiettivo di aiutare genitori e figli nella scelta rispettivamente della scuola superiore e post diploma, valutando insieme capacità, attitudini, motivazione e possibilità di scelta in modo consapevole e informato;
- il **servizio di orientamento dedicato ai care-giver** per dare un supporto dedicato a chi si prende cura ogni giorno di un familiare anziano o non

autosufficiente, che attraverso il portale MM-Jointly fornisce una rete di servizi socio-assistenziali e di professionisti a cui fare riferimento per la gestione di situazioni di emergenza, per attivare assistenza h24 o temporanea, per sapere a quali contributi o agevolazioni economiche-fiscali si può accedere e per gestire il contratto di lavoro del badante.

Lo strumento che da sempre è il primo canale di contatto e di coinvolgimento dei dipendenti, attraverso il quale si diffonde cultura aziendale e spirito di gruppo, è la **intranet aziendale *inMM***, completamente riprogettata nel 2021 sia in termini di architettura che di gestione e oggi pienamente a regime con tanti contenuti originali, nuove rubriche e format realizzati con il contributo attivo di tutta l'Azienda in una sorta di redazione allargata e partecipata. Oltre alle informazioni utili per lavorare in MM, la nuova intranet ha reso i dipendenti protagonisti di un nuovo modo di raccontare l'Azienda, condividendo in un apposito hub le loro storie e il loro punto di vista tramite contenuti editoriali e video-interviste.

FESTA DI NATALE

Nel 2022, per la prima volta dopo la pandemia, la festa di Natale di MM è stata nuovamente organizzata in presenza. Un'occasione per rivedersi e scambiarsi gli auguri in vista del nuovo anno. Una vera festa a cui hanno preso parte circa 800 persone. **Buon Natale!**

4.5. SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

Per MM la **sicurezza sul lavoro è una condizione necessaria** per lo svolgimento delle attività aziendali, perché consente nel rispetto del D.Lgs. 81/08 di eliminare, ridurre o, comunque, controllare i fattori di rischio collegati ai processi lavorativi, l'insorgere di malattie professionali e il verificarsi di indicenti e infortuni a danno dei lavoratori.
Per tutelare la salute e l'integrità dei lavoratori, proteggendoli dai rischi presenti, è necessario adottare all'interno dei luoghi di lavoro un insieme di misure, provvedimenti, valutazioni e monitoraggi 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.
La sicurezza sul lavoro serve anche a garantire e tutelare il benessere psico-fisico dei lavoratori, contribuendo a creare un ambiente di lavoro salutare, con ripercussioni positive su produttività e sviluppo dell'azienda.
Come previsto dal Decreto, MM ha designato e formato il proprio personale predisponendo apposite deleghe per dirigenti e direttori[79] e ha istituto il **servizio di prevenzione e protezione (SPP)** impegnato, tra l'altro, nella prevenzione di infortuni e di malattie professionali. Il presidio dei temi di salute e sicurezza è integrato ormai da anni a livello organizzativo grazie a un **Sistema di Gestione Salute e Sicurezza** esimente ai fini del rispetto del D.Lgs 231/01, riferito in particolare alle attività del Servizio Idrico Integrato e composto da un manuale e 22 procedure. Nel 2022 il sistema è stato verificato da un ente terzo che ha conferito la certificazione secondo lo **standard UNI ISO 45001** per il settore idrico e per il settore ingegneria.
I lavoratori hanno inoltre designato i propri **rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS),** formati secondo i contenuti dell'accordo Stato/Regioni in materia di salute e sicurezza e incaricati di riportare le istanze dei lavoratori al SPP, al medico competente o al datore di lavoro, garantendo l'anonimato dei richiedenti. Infine, MM si è dotata di **cinque comitati formali congiunti management-lavoratori** sul tema[80].
MM descrive e valuta i principali rischi che derivano dalle attività aziendali nel **documento di valutazione dei rischi (DVR)** e si impegna a **identificare i pericoli** a cui sono esposti i lavoratori valutandoli attraverso specifici *risk assessment* e ad **analizzare gli eventuali incidenti e "near miss"** per individuare possibili cause e definire opportune azioni di mitigazione necessarie. L'esame delle attività aziendali viene effettuato attraverso sopralluoghi e interviste con i responsabili, i lavoratori e il medico competente, a cui si aggiungono audit con pianificazione ciclica per apportare modifiche migliorative al sistema di gestione o introdurre nuove procedure. **In caso di situazioni di pericolo** grave o imminente, il lavoratore

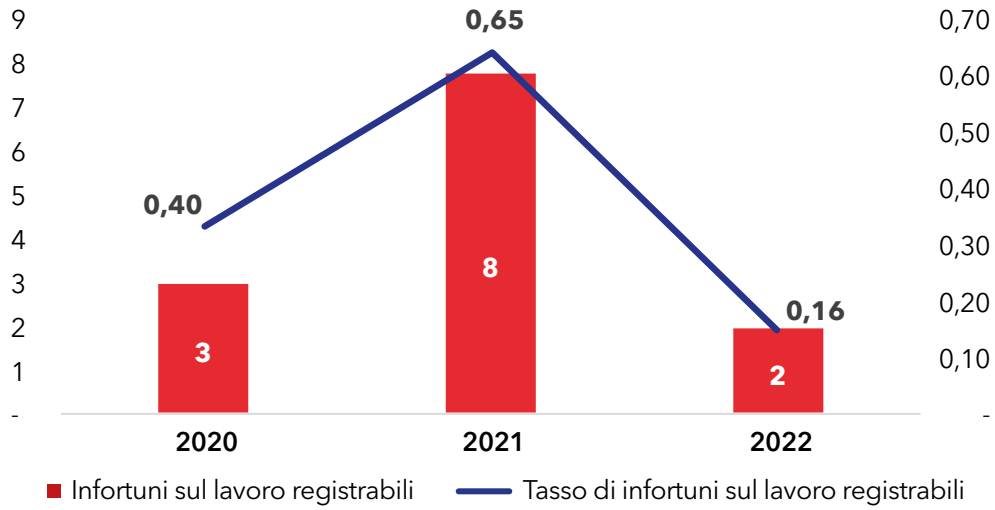
[79] Le deleghe in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (ai sensi dell'art. 16 D.Lgs. n.81 del 9 aprile 2008) e ambientale sono pubblicate sul sito www.mmspa.eu (Home > Società > Trasparenza > Altri contenuti - Deleghe Sicurezza e Ambiente).

[80] I cinque comitati sono così composti: Comitato Divisione Ingegneria (4 componenti del SPP, un medico competente, 3 rappresentanti dei lavoratori, il datore di lavoro o suo delegato, a cui possono aggiungersi altri dirigenti di Divisione e funzioni di Staff); Comitato Divisione Servizio Idrico (4 componenti del SPP, un medico competente, 4 rappresentanti dei lavoratori, il datore di lavoro o suo delegato, a cui possono aggiungersi altri dirigenti di Divisione e funzioni di Staff); Comitato Divisione Casa (4 componenti del SPP, un medico competente, 1 rappresentante dei lavoratori, il datore di lavoro o suo delegato, a cui possono aggiungersi altri dirigenti di Divisione e funzioni di Staff). Comitato Divisione Manutenzione Ordinaria Impianti e Infrastrutture (4 componenti del SPP, un medico competente, 1 rappresentanti dei lavoratori, il datore di lavoro o suo delegato, a cui possono aggiungersi altri dirigenti di Divisione e funzioni di Staff). Comitato Divisione Verde (4 componenti del SPP, un medico competente, 1 rappresentanti dei lavoratori, il datore di lavoro o suo delegato, a cui possono aggiungersi altri dirigenti di Divisione e funzioni di Staff).

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 mediante apposito modulo, affinché il SPP possa indagarne le cause. Nel corso degli anni la costante e attenta analisi degli eventi, l'adozione di procedure e buone pratiche e la formazione e sensibilizzazione dei dipendenti hanno permesso a MM di **contenere il numero e la gravità degli infortuni sul lavoro** a livelli molto bassi. L'attenzione è rivolta in particolare agli infortuni potenziali ed effettivi **connessi all'attività lavorativa**, rispetto alle tipologie di natura incidentale che per loro stessa natura sono più difficilmente arginabili. Nel 2022 si sono registrati **2 casi di infortunio sul lavoro**[81], nessuno dei quali con gravi conseguenze, mentre l'**indice di frequenza degli infortuni,** dato dal rapporto tra infortuni sul lavoro e ore lavorate, si attesta a 0,16, in calo del 75% rispetto al 2021. 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 2022 l'**assenza di casi registrati** in linea con gli ultimi due esercizi.

0
TASSO DI INFORTUNI SUL LAVORO CON GRAVI CONSEGUENZE

0
CASI DI MALATTIA PROFESSIONALE



MM **promuove investimenti** per fornire ai dipendenti attrezzature a basso impatto e sostituire sostanze potenzialmente dannose e organizza regolari **attività di formazione, informazione e addestramento** (anche grazie a fondi per la formazione finanziata) sui temi di salute e sicurezza, alternando contenuti teorici e metodologici con sessioni pratiche di addestramento svolte presso le sedi aziendali. Il **piano formativo** si articola in quattro aree in funzione dei destinatari, ovvero: figure previste dal D.Lgs. 81/08 e da specifici accordi Stato-Regioni in materia (tra cui gli RLS), figure legate alla gestione delle emergenze, figure di cantiere o connesse alla vigilanza degli appalti e addetti preposti a determinati processi e all'utilizzo di sostanze e preparati, attrezzature e macchine.
Nel 2022 sono state erogate **6.446 ore di formazione su salute e sicurezza in coerenza al piano formativo** aggiornato su base quinquennale (o triennale nel caso del primo soccorso), in lieve aumento rispetto allo scorso esercizio (**+1,2%** sul 2021). La formazione, erogata laddove applicabile in modalità remota, ha riguardato principalmente la prevenzione rischi connessi alle singole mansioni, alla situazione emergenziale e alle competenze delle figure professionali contemplate dal D.Lgs 81/08.

[81] Nel 2022 sono stati registrati anche altri 16 accadimenti dovuti in larga parte a incidenti stradali/itinere o ad azioni fortuite non connesse all'attività lavorativa (nel 2021 erano stati 13).

ORE DI FORMAZIONE SALUTE E SICUREZZA

2020 2.152 > 2021 6.369 > 2022 6.446

Nel 2022 è stata erogata una **formazione specifica sul** nuovo sistema di gestione certificato **UNI ISO 45001 dedicata alle linee manageriali**. In particolare, ad ogni responsabile è stato fornito un set con le procedure e le relative istruttorie di sua competenza, per permettergli di comprendere le proprie responsabilità, in relazione a quelle dei dipendenti a suo riporto, nell'ambito del nuovo sistema di gestione.
Con riferimento ai servizi per la salute sul lavoro, MM svolge attività di **sorveglianza sanitaria secondo il Protocollo sanitario**, redatto dal medico competente, in linea con la normativa vigente. Il Protocollo prevede la presenza di un medico a rotazione presso le sedi aziendali e lo svolgimento di accertamenti e visite con periodicità predefinita per verificare l'idoneità del lavoratore alla mansione svolta, fatta salva la possibilità per il lavoratore di richiedere al SPP visite aggiuntive. Inoltre, in applicazione al D.Lgs. 81/08, sono previsti controlli per i lavoratori che si assentino per motivi di salute per oltre 60 giorni. Gli accertamenti e le visite specialistiche vengono effettuate presso un ente sanitario contrattualizzato da MM. In accordo con i sindacati, MM ha poi stipulato un accordo di secondo livello esteso a tutta la popolazione aziendale per un **servizio di medicina preventiva**, che offre l'**accesso ad accertamenti sanitari** annuali o biennali in alternanza a quanto disposto dal Protocollo sanitario, tra questi rientrano i check-up specifici finalizzati alla prevenzione di malattie dis-metaboliche e del cancro ricorrente nella donna (mammella e utero) e nell'uomo (prostata).

GUARDANDO AL **FUTURO**

L'attenzione di MM per la tutela della salute e sicurezza dei dipendenti prosegue attraverso il periodico aggiornamento dell'analisi dei rischi e la continua ricerca di tecnologie innovative che possano supportare i dipendenti nello svolgimento delle mansioni in piena sicurezza.
Per il 2023 è previsto il mantenimento del Sistema di Gestione della Sicurezza in conformità allo standard UNI ISO 45001 per i settori idrico e ingegneria, e l'attivazione del programma WHP *(Workplace Health Promotion)* con obiettivo di promuovere cambiamenti organizzativi dei luoghi di lavoro per renderli ambienti sempre più favorevoli all' adozione consapevole e alla diffusione di stili di vita salutari, con positiva ripercussione ai fini della prevenzione sia per la salute e sicurezza (D.lgs. 81/08 e s.m.i.), sia per il benessere psicofisico della persona oltre il contesto lavorativo.

4.6. LE RELAZIONI TRA MM E LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

MM **promuove un dialogo aperto e trasparente con le rappresentanze sindacali** allo scopo di conciliare i diritti dei dipendenti con le necessità di *business*, favorendo uno scambio costruttivo su condizioni di lavoro e qualità dell'ambiente lavorativo. A tal fine, agisce nel pieno rispetto delle normative vigenti e dagli accordi di contrattazione collettiva, informando e coinvolgendo i sindacati nelle negoziazioni in modo continuativo e proattivo.

Il **panorama delle relazioni sindacali in MM è variegato** e rispecchia i complessi ed eterogenei settori in cui opera l'Azienda. 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),
- 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).

Nel 2022 il 100% dei dipendenti di MM è coperto da accordi di contrattazione collettiva.

05

SOSTENIAMO LA TRANSIZIONE AMBIENTALE

Sia che si tratti di progettare opere per la mobilità o infrastrutture edili, gestire il Servizio Idrico Integrato e il patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica, o svolgere attività di *facility management* per conto del Comune di Milano, **MM si impegna nella salvaguardia del contesto urbano e degli ecosistemi** contenendo gli impatti ambientali, utilizzando in modo efficiente le risorse e migliorando i processi, anche attraverso l'adozione di soluzioni innovative. L'**eco-innovazione** è infatti un elemento chiave nella progettazione di sistemi urbani dove l'ambiente cittadino, l'aria, l'acqua, il verde e i rifiuti sono fattori costitutivi fondamentali, soprattutto per una società di ingegneria pubblica. Il lavoro svolto per **Expo 2015** è un esempio della visione allargata di ambiente promossa da MM e applicata nella progettazione e nella direzione di una *smart city* che ha visto l'integrazione tra l'innovazione nella gestione del sistema idrico, la naturalizzazione degli spazi e l'utilizzo di materiali nuovi e sostenibili.
Il rispetto e la tutela dell'ambiente vengono perseguiti anche attraverso l'adozione di **sistemi di gestione** che definiscono politiche e strategie di azione per migliorare le performance, assicurano il rispetto della normativa vigente, fissano obiettivi di efficienza nell'uso razionale delle risorse e di riduzione degli impatti ambientali e degli sprechi, e formalizzano una struttura organizzativa con ruoli, responsabilità e risorse chiare (cfr. paragrafo 2.4 *I sistemi di gestione e le certificazioni*). In particolare:

Sistema di gestione ambientale certificato UNI EN ISO 14001:2015

AMBITO: Servizio Idrico Integrato, Ingegneria
La **Politica Ambientale** promuove il rispetto dell'ambiente e della normativa in materia, vigilando sull'uso delle risorse disponibili e contribuendo a rafforzare il senso di responsabilità ambientale tra gli attori coinvolti. Promuove inoltre pratiche per garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali, la riduzione degli impatti ambientali garantendo qualità, affidabilità e sicurezza dei servizi, e l'aggiornamento delle competenze in materia ambientale attraverso percorsi di ricerca e formazione.

Sistema di gestione dell'energia certificato UNI EN ISO 50001:2018

AMBITO: Servizio Idrico Integrato
La **Politica Energetica** è ispirata ai principi di riduzione degli sprechi ed efficientamento energetico dei processi industriali mediante la ricerca di nuove modalità di produzione, approvvigionamento e gestione delle risorse energetiche e la sensibilizzazione a un loro utilizzo responsabile. Tra gli obiettivi strategici, insieme al miglioramento della prestazione energetica complessiva e alla conformità normativa, è presente l'integrazione di criteri di efficienza energetica nell'acquisto di prodotti e servizi e nella progettazione impiantistica.

La piena sinergia tra i due sistemi è garantita dall'obiettivo comune di **azzeramento**, a tendere, **delle emissioni di gas serra**, perseguito anche attraverso la strategia di approvvigionamento dell'intero fabbisogno di energia elettrica di MM da **fonti rinnovabili**.
Gli obiettivi di miglioramento prevedono inoltre periodici **percorsi di formazione**, che aggiornano e accrescono le competenze dei dipendenti MM in materia ambientale ed energetica, e **iniziative di sensibilizzazione**, che attraverso ii coinvolgimento diretto e l'adozione di comportamenti più responsabili possano promuovere una "cultura aziendale" dell'efficientamento, dell'uso razionale delle risorse e della corretta gestione dei rifiuti, e più in generale dell'attenzione verso

l'ambiente. Nel 2022 la formazione si è concentrata principalmente su temi specifici relativi alla gestione dei rifiuti, alla bonifica dei siti contaminati, ai criteri ambientali minimi (CAM)[82] nell'edilizia e al sistema di gestione energia (per un totale di 633 ore). Tra i progetti di sensibilizzazione rientra l'iniziativa "***MM Plastic Free***", avviata nel 2019 nell'ambito della campagna MilanoPlasticFree promossa da Comune di Milano e Legambiente, con l'obiettivo di ridurre fino ad eliminare l'utilizzo della plastica monouso in azienda (es. distribuzione di borracce in alluminio a tutti i dipendenti e introduzione di erogatori di acqua potabile presso le sedi; sostituzione di bottiglie di plastica con lattine in alluminio, poliaccoppiato o plastica riciclabile nei distributori automatici e di bicchieri e palettine in plastica con prodotti in carta e legno negli erogatori di bevande calde).
Solo grazie allo sforzo congiunto di tutte le aree di business aziendali è infatti possibile integrare la sostenibilità ambientale nell'operatività quotidiana, favorendo la diffusione di un approccio olistico che consideri gli impatti ambientali dei processi e delle attività lungo l'intero ciclo di vita. Tali impatti possono essere generati da MM direttamente o indirettamente. A tal proposito, pur appaltando la realizzazione di opere d'ingegneria ad imprese esterne che sono quindi direttamente responsabili per gli impatti ambientali prodotti dai cantieri, MM si impegna a monitorare l'operato dei fornitori affinché rispettino quanto definito dalla normativa in materia ambientale (cfr. paragrafo 5.2 "*La qualità dell'aria e il contenimento dell'inquinamento*")**.**

GUARDANDO AL
FUTURO

Per il 2023 MM prevede di mantenere le certificazioni dei due Sistemi di Gestione (ambiente ed energia) attualmente in vigore. In particolare, per quanto riguarda il Sistema energia, l'aggiornamento intende sviluppare il documento rischi-opportunità ai sensi della norma UNI CEI EN 50001:2018 e i Piani di efficientamento verso la progressiva riduzione delle emissioni.

5.1. LA LOTTA AI CAMBIAMENTI CLIMATICI

L'attento monitoraggio dei consumi energetici e la pianificazione degli interventi di efficientamento rientrano tra le azioni messe in campo da MM per contrastare gli effetti del cambiamento climatico. Evitare che l'orientamento alla qualità si traduca in impatti negativi sull'ambiente e contenere i costi delle forniture energetiche diventano fattori determinanti soprattutto considerato che i servizi gestiti da MM sono caratterizzati da un elevato fabbisogno energetico, in particolar modo le attività legate al Servizio Idrico Integrato. L'approccio di MM si basa sul miglioramento continuo del Sistema di Gestione dell'Energia e su investimenti finalizzati ad acquisire competenze specialistiche e tecnologie innovative, efficienti e meno energivore.
L'**Energy management team** costituito nel 2017 definisce la Politica energetica per la Divisione Servizio Idrico, aggiornare il corpo procedurale del sistema, rendicontare annualmente i consumi e presentare ad ENEA (Agenzia nazionale

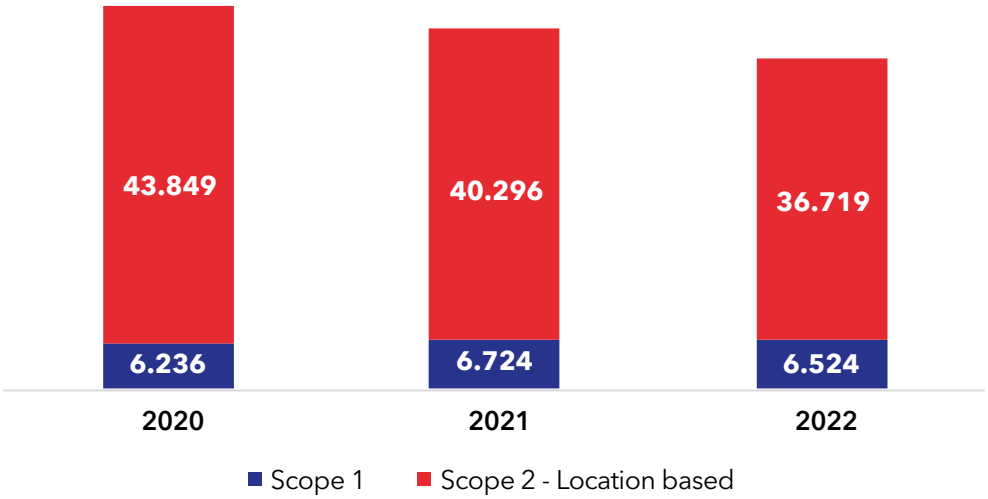
[82] I CAM (criteri ambientali minimi) sono i requisiti ambientali definiti per le varie fasi del processo di acquisto per individuare la soluzione progettuale, il prodotto o il servizio migliore sotto il profilo ambientale lungo il ciclo di vita, tenuto conto della disponibilità di mercato. In Italia, il "Codice degli appalti" (art. 34 D.Lgs 50/2016) ne hanno reso obbligatoria l'applicazione da parte delle stazioni appaltanti con l'obiettivo di ridurre gli impatti ambientali e promuovere modelli di produzione e consumo più sostenibili e "circolari", razionalizzando i consumi e riducendo ove possibile la spesa.

per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile) le diagnosi energetiche in ottemperanza al D.Lgs. 102/14 per MM e Milanosport, in sinergia con il Comune di Milano. MM elabora periodicamente un piano triennale delle opere che riporta l'analisi dello stato degli impianti, le iniziative di efficientamento progettate per il futuro i risultati conseguiti nel triennio precedente.
Tra gli interventi promossi per contenere negli anni i consumi rientrano l'**utilizzo di forme di energia e di soluzioni tecnologiche alternative** per la climatizzazione degli ambienti, come la caldaia a biomassa (pellet) che, insieme a un impianto solare termico, garantisce il servizio di riscaldamento e di acqua calda sanitaria per la sede principale del Servizio Idrico. È poi in fase di approvazione presso gli uffici competenti il **piano per la riqualificazione delle sedi aziendali**[83] di MM secondo criteri di efficienza energetica (applicati anche in futuro nella costruzione di nuove sedi) al fine di renderle "*Nearly Zero-Energy Buildings*" (NZEB)[84], ovvero edifici a impatto zero in linea con gli impegni sanciti dalla Politica Energetica e gli obiettivi di riduzione delle emissioni stabiliti a livello nazionale e internazionale.
Per MM contrastare il cambiamento climatico significa innanzitutto ridurre le emissioni generate dalle proprie attività aziendali[85], che in maggioranza (circa l'85%) sono attribuibili alle emissioni indirette *Scope 2* derivanti dal **consumo di energia elettrica**, connesso principalmente all'esercizio degli impianti di sollevamento e pompaggio dell'acqua e degli impianti di depurazione del ciclo idrico, oltre che all'alimentazione degli uffici. Grazie alle attività di efficientamento energetico, nel 2022 tali consumi sono diminuiti del 3% rispetto al 2021, con una **riduzione** pari al 9% **delle emissioni indirette *Scope 2* calcolate con l'approccio *location-based***, che considera la rete di distribuzione locale e quindi applica fattori di emissione medi del Paese in cui si acquista energia, mentre si confermano pari a **zero con l'approccio *market-based***, che tiene conto dei contratti di fornitura sottoscritti e valorizza quindi la scelta di MM di acquistare il **100% di energia certificata da fonti rinnovabili**[86], in linea con gli obiettivi della Politica Energetica.

[83] Nel corso del 2022, in esito alle autorizzazioni di primo livello degli organi competenti, sono state pianificate le attività di progettazione definitiva ed esecutiva per procedere alla realizzazione delle nuove sedi ricomprese nel piano.
[84] Per "edificio a emissioni quasi zero" (NZEB) si intende un edificio ad altissima prestazione energetica, il cui fabbisogno energetico quasi nullo o molto basso è coperto in misura molto significativa da energia da fonti rinnovabili e senza emissioni di carbonio in loco da combustibili fossili. La proposta della Commissione Europea presentata a dicembre 2021 prevede che i nuovi edifici siano a emissioni zero dal 2030, mentre per le ristrutturazioni di edifici esistenti il limite è fissato al 2050.
[85] In linea con i GRI Standards, in ordine decrescente di controllo esercitato da MM si distinguono: le emissioni dirette (Scope 1) derivanti da fonti controllate direttamente; le emissioni indirette (Scope 2) derivanti da fonti non controllate direttamente e associate alla generazione di energia elettrica (Con approccio location-based e market-based); le altre emissioni indirette (Scope 3) lungo la catena del valore a monte e a valle (non rendicontate nel presente documento).
[86] 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.

	u.m.	2020	2021	2022
Emissioni dirette Scope 1	t CO_{2e}	6.236	6.724	6.524
Emissioni indirette Scope 2 metodo market based		-	-	-
Emissioni indirette Scope 2 metodo location based	t CO_2	43.849	40.296	36.719

LE EMISSIONI TOTALI DI MM



I **consumi da fonti non rinnovabili** sono riconducibili principalmente all'utilizzo di gas naturale per le attività di depurazione e per il riscaldamento delle sedi aziendali, di combustibili per il parco auto e di pellet per la caldaia a servizio degli spogliatoi presso la sede principale del Servizio Idrico Integrato. Nel 2022 anche le **emissioni dirette *Scope 1* derivanti dall'utilizzo di combustibili fossili sono in calo** di circa il 3% rispetto al 2021, principalmente grazie al minor consumo di gas naturale, nonostante un lieve incremento nell'impiego di diesel e benzina per alimentare la flotta aziendale il cui numero di mezzi è in aumento del 5%.

	u.m.	2020	2021	2022
Combustibili da fonti non rinnovabili	GJ	106.932	114.353	113.369
Energia elettrica acquistata		532.403	521.822	506.000
di cui certificata da fonti rinnovabili	*%*	*100%*	*100%*	*100%*
Consumo di energia totale	GJ	639.335	636.175	619.369

IL PARCO AUTO DI MM

A fine 2022 il parco auto di MM conta 335 veicoli, di cui il **32% ibridi ed elettrici** in leggera flessione rispetto al 2021 per via dell'ingresso di nuovi automezzi per cui il mercato non offre alternative a minori emissioni. Questo vale in particolare per i mezzi da dedicare alla gestione del servizio e per le attività di pronto intervento, che devono garantire copertura H24 (tra questi rientrano ad esempio 15 furgoni a copertura delle esigenze di manutenzione di

impianti e infrastrutture e di gestione del verde ERP). Da evidenziarsi l'acquisto di 2 quadricicli "full electric" e il noleggio di 25 biciclette elettriche a pedalata assistita finalizzate all'avvio di un **servizio interno di bike sharing** finanziato dal bando "#Conciliamo" del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche della Famiglia. Per il 2023 è prevista l'emissione di un bando di gara per il noleggio a lungo termine di 96 furgoni accessoriati, di nuova produzione e immatricolazione, con emissioni inferiori rispetto all'attuale parco furgoni.

IL MOBILITY MANAGER IN MM

Come previsto dalla normativa di riferimento (DL n. 34 del 19 maggio 2020 o "Decreto Rilancio" e s.m.i.), **MM si è dotata di un mobility manager con l'obiettivo di promuovere forme di mobilità sostenibili** per gli spostamenti casa-lavoro e lavoro-casa dei dipendenti, che possano contribuire a decongestionare il traffico nelle aree urbane e quindi a ridurre i livelli di inquinamento atmosferico.
Ogni anno vengono elaborati "Piani di spostamenti casa-lavoro" (PSCL), che analizzano le abitudini di mobilità dei dipendenti per raggiungere il luogo di lavoro e la loro attitudine al cambiamento verso soluzioni più sostenibili, incrociando le informazioni con le condizioni strutturali di MM e l'offerta di trasporto pubblico locale (compresa la modalità ciclabile e pedonale e i servizi di sharing). L'analisi stima anche la quantità di inquinanti immessi in atmosfera a causa degli spostamenti dei dipendenti (metodo COPERT- Computer programme to calculate emissions from road transport) e propone azioni di miglioramento, tra cui: forme di scontistica per l'acquisto di abbonamento al trasporto pubblico (già adottato da MM nell'ambito dei servizi di welfare aziendale), la stipula di convenzioni per servizi di mobilità condivisa, l'introduzione di sistemi premianti (gamification) per incentivare le modalità di spostamento più sostenibili e campagne di sensibilizzazione. Infine, i Piani prevedono programmi di monitoraggio per valutare l'efficacia delle azioni intraprese.

Gli **interventi di efficientamento energetico** volti alla riduzione dei consumi riguardano sia gli **impianti di pompaggio della rete dell'acquedotto**, con l'installazione di strumenti ad alta efficienza per i gruppi di pompaggio e le elettropompe da pozzo, la sostituzione di pompe inefficienti e la manutenzione dei pozzi di captazione per ridurre gli abbassamenti dei livelli dinamici della falda, a cui si aggiunge l'adozione di strumenti IoT per la digitalizzazione della rete e l'efficientamento del servizio (es. DSS Pressioni); sia i **depuratori**, con orizzonti temporali che abbracciano più annualità. In particolare:

Sostituzione delle valvole di distribuzione dell'aria nel comparto biologico a Nosedo

Sostituzione di 32 **valvole** per la distribuzione e regolazione dell'aria nel comparto biologico, passando dal modello a farfalla a quello **a fuso** (jet valve), capace di regolare la portata di aria fornita lungo il range di apertura in modo più puntuale, riducendo la perdita di carico localizzata[87] e la pressione della rete di distribuzione.
Nel 2022 è stata predisposta la documentazione progettuale, con inserimento dell'intervento nel programma di finanziamento "CIS – Acqua bene comune", la cui realizzazione è prevista nel 2023 e 2024.

L'intervento, già realizzato con successo presso il depuratore di San Rocco, si prevede possa generare un **risparmio energetico** sulle macchine turbo-soffianti dell'ordine di 1.700 kWh/giorno, equivalenti a circa 600 kg CO_2/giorno di emissioni evitate.

Sostituzione della centrale termica e climatizzazione della palazzina a San Rocco

Sostituzione della centrale termica e di climatizzazione, attualmente alimentata a gas metano, con un **sistema a pompe di calore** (analogo a quello già installato a Nosedo) in grado di sfruttare la temperatura delle acque reflue per il riscaldamento e il raffrescamento degli ambienti (palazzina uffici, sala controllo, sala convegni e laboratorio analisi).
Nel 2022 è stata predisposta la documentazione per la gara sulla progettazione dell'intervento pianificato per il 2023 e 2024.

Il sistema a pompe di calore utilizza il calore delle acque reflue (compreso fra 15 e 25°C in inverno-estate) con un **fabbisogno energetico inferiore** rispetto ai sistemi convenzionali dove le oscillazioni di temperatura sono molto più elevate.

Sostituzione degli essiccatori ad alta temperatura con altri a bassa temperatura e recupero di calore dalle acque reflue e dai fanghi a San Rocco

Modifica del processo di essicamento dei fanghi per consentirne l'alimentazione attraverso il **recupero dell'energia termica residua** dall'impianto di trattamento termico a letto fluido dei fanghi e del **calore residuo** presente delle acque reflue trattate.
Nel 2022 è stata completata la fattibilità tecnico-economica dell'intervento e predisposta la documentazione per la gara di progettazione, proponendo anche questo intervento nell'ambito del programma di finanziamento "CIS – Acqua bene comune".

La modifica del sistema di alimentazione **evita l'utilizzo di gas metano**, che attualmente fornisce l'energia per il processo di essiccamento dei fanghi, e rientra nei progetti di **economia circolare**.

Sostituzione del sistema di illuminazione con lampade a LED a San Rocco e Nosedo

Sostituzione del sistema di illuminazione presso i due depuratori con nuovi **corpi illuminanti di ultima generazione a LED a basso consumo energetico** (1.800 lampade a San Rocco e 3.000 a Nosedo).
L'intervento si è concluso nel 2021 a San Rocco e nel 2022 a Nosedo.

Il **risparmio energetico** stimato dell'intervento è di circa 218 kWh/giorno a San Rocco (pari a circa 116 kg di CO_2/giorno evitata) e di 1.200 kWh/giorno a Nosedo (equivalente a 590 kg CO_2/giorno evitata).

[87] Le "perdite di carico localizzate" si verificano quando il flusso di aria incontra un ostacolo al suo scorrimento che ne devia la direzione o ne cambia la superficie di passaggio (come nel caso di curve o valvole).

Installazione di pannelli fotovoltaici sulle coperture degli edifici a San Rocco e Nosedo

I due depuratori gestiti da MM si prestano all'installazione di **pannelli fotovoltaici** (1.856 a San Rocco e 2.600 a Nosedo) **sulle coperture degli edifici**, che presentano tetti in prevalenza piatti e senza ombreggiature con possibilità di orientare i pannelli a sud per una migliore esposizione al sole. L'energia prodotta verrà utilizzata in autoconsumo per alimentare il processo di depurazione, arrivando a coprire fino a un terzo della potenza assorbita nelle ore centrali diurne dei periodi estivi.
Presso i due impianti verranno inoltre installate delle pensiline a copertura dei parcheggi degli automezzi, con stazioni di ricarica elettrica per la flotta aziendale.
Nel 2022 sono iniziati i lavori per la realizzazione dell'impianto fotovoltaico a San Rocco (1.856 pannelli) con termine previsto per l'inizio del 2023; mentre per l'impianto di Nosedo (2.600 pannelli) si è conclusa la progettazione esecutiva e sono state ottenute le autorizzazioni necessarie, con avvio dei lavori previsto per il 2023.

L'intervento prevede la **produzione** di circa 2.435 kWh/giorno a San Rocco (pari a circa 1.293 kg di CO_2/giorno evitata) e di 3.200 kWh/giorno a Nosedo (pari a circa 1.500 kg di CO_2/giorno evitata).

Interventi di efficientamento energetico nelle Centrali dell'acquedotto

Nel 2022 i principali interventi di efficientamento energetico sono stati realizzati presso le centrali dell'acquedotto di:

- **Feltre e Linate**, con la sostituzione di 6 motori elettrici con nuove unità ad alta efficienza;
- **Assiano, Cimabue, Chiusabella e Linate** con il rinnovamento del sistema di illuminazione mediante installazione di lampade a LED di ultima generazione a basso consumo energetico.

Questi due interventi consentono un **risparmio energetico** complessivo annuale rispettivamente di circa **339 MW/h** e circa **862 MW/h**.

Infine, presso le varie centrali dell'acquedotto sono state **sostituite 49 elettropompe con delle unità più efficienti**, in grado di garantire un rendimento più elevato e un risparmio di circa 5kW/h a pompa.

L'intervento consente di **ridurre i consumi energetic**i annui di circa **60MW/h**.

Se la riduzione delle emissioni è un obiettivo prioritario per una realtà come MM che ha fatto della "cura della città e dei cittadini" una vera e propria missione, l'analisi dei **rischi prodotti dal cambiamento climatico** – e di come anticipare, gestire e mitigare gli impatti negati ad esso correlati – sta assumendo sempre maggiore rilevanza nella definizione della strategia di sviluppo.
Nel 2022 MM ha svolto una **prima analisi** per individuare i principali **rischi legati al cambiamento climatico** a cui è esposta in ragione delle sue attività con i relativi impatti. L'analisi si ispira alla classificazione dei rischi climatici proposta dalla *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) ed è stata effettuata con il coinvolgimento del *risk manager* e delle funzioni aziendali interessate.
Come gestore del Servizio Idrico Integrato, le attività di MM sono soggette ai cosiddetti **rischi fisici**[88] che indicano l'impatto delle manifestazioni fisiche dei cambiamenti climatici: tra i principali figurano i rischi legati all'aumento della frequenza e dell'intensità degli eventi metereologici estremi, all'innalzamento delle temperature medie – a cui si aggiunge la possibile intensificazione delle ondate di calore – e alla variazione dei modelli pluviometrici, con la conseguente

[88] Il rischio fisico è classificato come "acuto" se causato dall'intensificarsi della gravità e della frequenza di eventi meteorologici estremi (ondate di calore, siccità, alluvioni, inondazioni, incendi) e "cronico" se provocato da mutamenti progressivi di lungo termine delle condizioni climatiche (aumento delle temperature, innalzamento dei mari, stress idrico, perdita di biodiversità, scarsità di risorse).

possibile riduzione della disponibilità di risorsa idrica. Inoltre, MM è esposta ai cosiddetti **rischi di transizione**, che indicano gli impatti che si possono generare nel corso del processo di adeguamento a un'economia a basse emissioni di carbonio e più sostenibile sotto il profilo ambientale: tra i principali figurano i rischi connessi alla difficoltà di valutare l'impatto dei cambiamenti climatici sulla pianificazione strategica alla luce dell'evoluzione del contesto esterno, agli sviluppi normativi a livello nazionale e internazionale volti a stimolare la transizione ecologica, alla percezione dell'opinione pubblica in merito alle azioni adottate da MM in risposta ai cambiamenti climatici – con possibili conseguenze sulla reputazione aziendale – e all'adeguatezza degli investimenti nell'innovazione verso tecnologie e soluzioni a basse emissioni.

Per una descrizione approfondita dei rischi legati al cambiamento climatico e i relativi impatti, si rimanda all'apposita tabella contenuta nel paragrafo "Mappatura dei rischi di sostenibilità" all'interno degli Allegati.

Negli ultimi anni le **condizioni climatiche della Lombardia** sono andate incontro a profondi cambiamenti per via del continuo alternarsi di periodi di siccità e **precipitazioni atmosferiche** sempre più intense e concentrate, soprattutto in autunno e primavera, che mettono a dura prova le reti e gli impianti per lo smaltimento delle acque meteoriche, creando disagi ai cittadini. Il 2022 è stato l'anno più caldo di sempre in Lombardia, con cinque ondate di calore tra giugno e luglio, 90 giorni con temperatura massima superiore ai 30 °C (rispetto ad un valore atteso di 54.8 giorni), il più alto numero di "notti tropicali", ossia quelle nelle quali la temperatura non è scesa al di sotto dei 20 °C, a fronte di precipitazioni particolarmente scarse con fenomeni temporaleschi e grandinate rovinose[89].

Per garantire una risposta efficiente ai fenomeni metereologici improvvisi e violenti, riducendo le probabilità di allagamento ed evitando impatti sulla circolazione stradale e sulla sicurezza dei cittadini, nel 2021 l'intera **rete di drenaggio delle acque di Milano** – inclusi sottopassi, reti meteoriche e caditoie stradali – è passata **sotto la gestione diretta di MM**, che ne cura sia le operazioni di manutenzione e pulizia, sia gli investimenti necessari al rinnovo degli asset.

In particolare, la **gestione diretta dei 29 sottopassi stradali e pedonali comunali** con contratto pluriennale, affida a MM la manutenzione ordinaria e riparativa a guasto degli impianti di sollevamento e delle vasche, degli interventi di natura elettro-strumentale sulle pompe e sui quadri di comando e controllo, e della pulizia e spurgo delle vasche di raccolta anche in condizioni di emergenza. I livelli di acqua della rete fognaria e dei corsi d'acqua che accolgono gli scaricatori di piena sono monitorati da circa 420 idrometri, attraverso i quali la rete pluviografica misura e analizza costantemente i dati sulle piogge nelle diverse aree della città e, in caso di allagamenti, permettono di valutare se gli eventi sono attribuibili a inefficienze nella funzionalità idraulica della rete o all'intensità degli episodi meteorici superiore alla capacità massima della rete fognaria e/o dei corsi d'acqua di valle.

MM ha adottato il **sistema di telecontrollo da remoto per il monitoraggio permanente degli impianti di sollevamento e delle vasche** di raccolta delle acque reflue dei sottopassi per garantire la tempestiva attivazione delle squadre operative in caso di guasto. Il sistema permette di monitorare a distanza e in tempo reale i parametri elettrici delle pompe e i livelli di accumulo di acque nelle vasche consentendo, grazie alla storicizzazione dei dati, un'analisi critica a posteriori dell'evento meteorico per individuare eventuali criticità e punti di forza. MM supporta inoltre la Protezione Civile in situazioni di emergenza dovute a condizioni climatiche estreme, e ha attivato un **servizio di gestione delle**

[89] Fonte: ARPA Lombardia (rete regionale di monitoraggio idro-nivo-meteorologico) e fondazione OMD (Osservatorio Meteorologico Milano Duomo Ets).

allerte meteo con reperibilità telefonica h24 e 365 giorni l'anno, che consentirà all'occorrenza l'attivazione di un controllo aggiuntivo e preventivo su tali impianti.
Gli effetti dei cambiamenti climatici sono al centro anche del progetto di ricerca EU Horizon **SafeCREW**[90]**,** avviato a novembre del 2022, che vuole dare supporto alla nuova direttiva europea sull'acqua potabile (*DWD – Drinking Water Directive*) ed evitare il deterioramento della qualità dell'acqua, potenziando conoscenze e sviluppando strumenti e linee guida per i sistemi di approvvigionamento di acqua potabile disinfettata e non, attraverso l'analisi di *case study* sulle città di Berlino e Amburgo (per il nord Europa) e Milano e Tarragona (per il sud Europa). MM partecipa in collaborazione con il Politecnico di Milano con l'obiettivo di monitorare la salute delle acque in un contesto segnato dal riscaldamento globale, analizzando come la variazione della temperatura potrebbe influire sulla disinfezione delle acque potabili e richiedere l'adozione di nuove metodologie. Lo studio integra quello effettuato nel 2021 da MM in collaborazione con il Politecnico di Milano per valutare gli effetti prodotti da diversi scenari di cambiamento climatico sulla disponibilità di acqua nel medio/lungo periodo, applicando il modello matematico sviluppato da MM su incarico di Regione Lombardia, Autorità di Bacino, Provincia di Milano e Comune di Milano all'analisi del flusso idrico sotterraneo e al trasporto degli inquinanti. Gli esiti dello studio non avevano evidenziato allora particolari criticità legate alla disponibilità della risorsa idrica per effetto dei cambiamenti climatici per nessuno degli scenari di rischio ipotizzati.
I cambiamenti climatici non comportano però solo eventi metereologici estremi, ma anche periodi prolungati di siccità. **Per far fronte alla scarsità di risorsa idrica**, nel 2022 l'Ufficio d'Ambito della Città Metropolitana di Milano ha approvato con effetto dal 2023 l'applicazione di una **tariffa unica di acquedotto per usi non potabili** per l'intero ATO della Città Metropolitana[91] con l'obiettivo di incentivare l'uso di risorse idriche meno pregiate, preservando le fonti di approvvigionamento idropotabile. Per Milano MM ha identificato le forniture qualificabili all'interno di tale tipologia d'uso (utenze ad uso pozzo di falda con risorsa utilizzata a fini irrigui).
Questa attività, insieme a quella di manutenzione ed esercizio dei pozzi di prima falda realizzati alla fine degli anni '90 per contenere la risalita della falda a Milano, ha contribuito a fronteggiare nella primavera-estate del 2022 la carenza di acqua ad uso irriguo con un apporto di **34,3 milioni m³ di acqua di falda immessa nel reticolo idrico superficiale ad uso irriguo** a fronte dei ridotti apporti disponibili da acque superficiali distribuiti dai consorzi di bonifica.

5.2. LA QUALITÀ DELL'ARIA E IL CONTENIMENTO DELL'INQUINAMENTO

I servizi di ingegneria a cura di MM – come la progettazione o la direzione lavori – producono per loro natura **impatti ambientali diretti molto contenuti**, ma richiedono un'attenta **valutazione degli impatti indiretti** generati nella fase di esecuzione delle opere (es. su qualità dell'aria, gestione del suolo e del sottosuolo, rifiuti, rumore e vibrazioni), che nella maggior parte dei casi sono realizzate all'interno dei **contesti urbani a stretto contatto con i cittadini**.

[90] Per maggiori informazioni sul progetto: DEIB - Progetti di Ricerca (polimi.it).
[91] Delibera n. 36 del 26/09/2022 approvata dalla Conferenza dei Comuni dell'ATO della Città Metropolitana di Milano il 11/10/2022.

Nella gestione dei cantieri MM **acquisisce dagli appaltatori i documenti che definiscono gli impegni e le attività volte alla corretta gestione degli impatti ambientali**, come ad esempio il Manuale di gestione ambientale dei cantieri e il Piano di monitoraggio ambientale. In particolare, allo staff della Direzione Lavori (in qualità di figure incaricate dal Committente di seguire l'andamento dei lavori) o al Coordinatore della Sicurezza incaricato è affidato il compito di vigilare sull'operato degli appaltatori e degli altri soggetti presenti in cantiere anche in merito agli aspetti ambientali, mentre MM esegue audit a campione per verificare che le attività di controllo svolte dal personale aziendale siano eseguite in conformità con la normativa vigente e in linea con quanto previsto dal Sistema di Gestione Ambientale aziendale.
Di concerto con il Comune di Milano, MM ha poi definito alcune **prassi per mitigare i disagi per la cittadinanza causati dai cantieri**, soprattutto per quanto riguarda rumore e vibrazione, operando secondo una logica di relazionalità tra cantiere e contesto su cui insiste. Per i cantieri di sua competenza, MM effettua uno **studio di impatto vibro-acustico** con l'obiettivo di minimizzare il più possibile il disturbo arrecato in fase di costruzione o, quantomeno, ridurlo ad un livello tale da poter essere tollerato dalla cittadinanza (attraverso l'adozione di apposite misure di mitigazione, pianificate e previste ex-ante già durante la progettazione delle opere), e sempre al di sotto della soglia prevista per legge nella fase di esercizio.
L'attenzione di MM per questi aspetti ha portato all'adozione di prassi migliorative e all'avanguardia, collocando MM tra i primi in Italia soprattutto nel settore della mobilità e delle infrastrutture. Ad esempio, i tecnici di MM si occupano di realizzare **mappe acustiche di impatto del rumore di cantiere**, stabilendo a priori il livello massimo di rumore mitigato che al cantiere sarà concesso produrre tenuto conto delle varie lavorazioni (il quale dovrà essere comunicato dall'appaltatore all'amministrazione comunale per la richiesta di autorizzazione in deroga) e inserire le opportune **misure di mitigazione**, mobili o fisse, generalmente posizionate lungo il perimetro del cantiere ovvero dove è più ragionevole attendersi un beneficio percepibile.
Oltre a suggerire l'impiego di macchine ad alimentazione elettrica e quindi più silenziose (ove possibile), i progetti di MM richiedono l'**adozione di apposite barriere** come il "guscio acustico", ovvero una conchiglia in acciaio rivestita di pannelli fonoassorbenti che viene sollevata a copertura dei macchinari per schermare la trasmissione del rumore in verticale verso i piani alti degli edifici (a differenza delle cesate tradizionali che proteggono dalla diffusione in orizzontale)[92]. Il monitoraggio continuo del rumore viene effettuato attraverso fonometri installati all'interno dell'area di cantiere e collegati alla rete radiomobile pubblica, che emettono un avviso visivo nel caso di superamento dei limiti previsti. Nella fase di esercizio dell'opera, l'approccio di MM è più restrittivo rispetto a quanto previsto dalla normativa nazionale che stabilisce i limiti di rumore in base al livello equivalente (calcolato come media delle misurazioni nell'arco delle 24 ore), considerando anche il rumore creato dal singolo evento (es. il passaggio del mezzo).
Per la stima delle vibrazioni nelle fasi di esecuzione ed esercizio, MM ha sviluppato un modello previsionale che tiene conto della legge di attenuazione

[92] L'acquisto delle barriere fono-assorbenti, come il guscio acustico, è in capo all'appaltatore e rientra tra gli oneri della sicurezza (costi per l'adozione di misure obbligatorie per legge per la gestione del rischio connesso all'attività svolta e alle misure operative gestionali).

con la distanza e del rumore irradiato prodotto per via della risonanza. Nei suoi progetti, MM prevede un **sistema di monitoraggio delle vibrazioni** con l'obiettivo di intercettare il verificarsi di danni permanenti alle strutture più vicine alle aree di cantiere, attraverso un sistema di rilevazione fisso installato all'interno dei palazzi e collegato alla rete radiomobile pubblica, che anch'esso produce un messaggio visivo in cantiere nel momento di superamento della soglia di disturbo.
Questa metodologia di intervento, che segue un'apposita check-list, è pienamente operativa dal 2022 per le progettazioni dei cantieri in programma per il 2024. Inoltre, MM mette a disposizione il servizio anche alle altre amministrazioni comunali.

MITIGAZIONE DELLE VIBRAZIONI SULLE TRATTE STORICHE DI M1 E M2

Negli ultimi anni, e in particolare dal 2019, si è registrato un sensibile incremento delle segnalazioni da parte di privati cittadini relativamente al disturbo da vibrazioni percepito presso alcuni edifici posti lungo le tratte storiche delle linee metropolitane M1 e M2 di Milano.
Il Comune di Milano ha incaricato MM di studiare il fenomeno, effettuando **campagne di misura presso le abitazioni**, e di progettare **interventi di rinnovo** dell'armamento ferroviario capaci di ridurre la trasmissione di vibrazioni. Nel 2022 sono state definite tecnologie di intervento su due tratte con caratteristiche del binario differenti con il duplice obiettivo di garantire la continuità del servizio e di ottenere il massimo della mitigazione ragionevolmente perseguibile (a tale scopo è stato messo a punto un modello di calcolo in grado di stimare preventivamente la capacità di attenuazione dell'intervento). Seppur di estensione limitata, questi due primi interventi servono a verificare in campo l'efficacia delle soluzioni tecniche previste per limitare la propagazione delle vibrazioni, in modo da poter essere eventualmente applicate anche ad altre tratte delle linee M1 e M2.

5.3. LA SOSTENIBILITÀ E LA QUALITÀ DEL CICLO IDRICO INTEGRATO

L'**acquedotto di Milano** gestito da MM **preleva l'acqua dalla seconda falda** (a una profondità di 80-100 metri) tramite un **sistema a doppio sollevamento** costituito da circa 588 pozzi ad uso idropotabile (di cui circa 400 in funzione contemporaneamente)[93] e 33 stazioni di pompaggio totali (di cui circa 28 mediamente attive) che alimenta la rete di adduzione e distribuzione al territorio. Le centrali sono interconnesse e telecomandate mediante un sistema di telemetria coordinato dalla **centrale operativa** di San Siro, da cui è possibile controllare e comandare l'avviamento dei pozzi e dei gruppi di spinta, oltre a regolare la portata distribuita in funzione della richiesta (cfr. paragrafo 5.3.1 "*Prelievo, qualità e sicurezza dell'acqua distribuita ai cittadini*").
MM interviene anche nella **difesa idraulica del territorio** in caso di

[93] Il numero dei pozzi attivi varia in base alle richieste idriche nelle varie ore della giornata e a seconda delle stagioni.

esondazione dei corsi d'acqua superficiali e attua, per conto del Comune di Milano, gli interventi di manutenzione dei tratti sotterranei dei corsi d'acqua naturali e artificiali (le cosiddette "tombinature") e dei pozzi di prima falda per il contenimento della risalita del livello della falda in zone particolarmente sensibili della città e per il riutilizzo irriguo[94]. In questo modo MM garantisce la **piena funzionalità delle reti di acquedotto e fognatura**, evitando il rischio di dispersione di reflui nel sottosuolo e salvaguardando la falda acquifera.
Anche il **Pronto Intervento** è gestito da MM con personale interno in ciclo continuo su 3 turni per garantire la massima tempestività: il tempo di arrivo sul luogo dell'intervento è di massimo 2 ore da quando la centrale operativa riceve la segnalazione. Una volta localizzata la perdita o la rottura anche con l'ausilio di strumenti acustici, si procede con lo scavo e la riparazione, che può essere di tre tipi: **puntuale** (applicazione di collari o piastre saldate nel caso di rotture di dimensioni modeste), **relining** (rivestimento di tubazioni con diametri considerevoli e particolarmente ammalorate senza scavi in superficie), o **posa di nuove condotte** (sostituzione integrale di tubazioni di diametro modesto gravemente danneggiate).

IL SISTEMA DI GEOLOCALIZZAZIONE A SERVIZIO DEL PRONTO INTERVENTO

L'utilizzo dei dati geografici è una prassi consolidata in MM: le reti e gli impianti del Servizio Idrico Integrato di Milano sono completamente georeferenziati, digitalizzati e strutturati secondo un modello dati che risponde ai migliori standard gestionali e di catasto nel rispetto di quanto richiesto da Regione Lombardia e dal MISE (SINFI). Nel 2021 MM ha lanciato il **tool collaboration sui portali webGIS** che permette l'attivazione di moduli per lo scambio da remoto in real time e in modalità condivisa di **informazioni, appunti e immagini georeferenziate** relative agli asset aziendali, finalizzando anche la modalità **GIS offline** per attivare il visore cartografico GIS direttamente sui device aziendali di tutto il personale tecnico operativo durante i sopralluoghi anche in assenza di rete internet.
Nel 2022 la Divisione Servizio Idrico con il supporto della Divisione Innovation e Information Technology ha effettuato l'**integrazione tra il portale GIS e il sistema IBM Maximo** per la gestione integrata delle richieste e l'erogazione dei servizi di **Pronto Intervento** su acquedotto e fognatura. Lo scambio in continuo di informazioni tra i due sistemi fornisce informazioni a fini analitici, statistici e di rendicontazione, consente di geolocalizzare gli interventi richiesti e quelli già eseguiti, individuando gli asset coinvolti da possibili disservizi e migliorando il livello generale di efficienza ed efficacia delle attività.

Il **sistema di drenaggio urbano** comprende anche le infrastrutture necessarie a convogliare le acque meteoriche nella fognatura mista, composte da caditoie stradali o griglie di scolo tra loro interconnesse e collegate mediante tubazioni di allacciamento alla fognatura. Dal 2021[95] MM è subentrata al Comune di Milano

[94] L'acqua prelevata da fonti di prima falda non è destinata al SII e al consumo umano.
[95] Deliberazione ATO n° 7 del 21/12/2020.

nella **gestione delle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria dei pozzetti stradali**[96] e dei relativi allacciamenti, per un totale di 136.895 caditoie stradali e 26 pozzi ad uso irriguo.
L'attività svolta da MM comprende:

- la **verifica dello stato delle strutture**, con servizio di segnalazione di guasti, danneggiamenti o anomalie al reticolo idrico dei pozzetti stradali (numero verde e indirizzo e-mail), la cui risoluzione va da un minimo di 2/3 ore a un massimo di 24/72 ore a seconda della priorità;
- la **pulizia e disostruzione** dei pozzetti sia in modalità programmata, che in Pronto Intervento su segnalazione;
- la **manutenzione straordinaria**, in cui rientrano la sostituzione e/o rifacimento dell'infrastruttura (caditoie, griglie, tubazioni), gli interventi di disostruzione con tecnologia no-dig e riparazione delle superfici stradali pericolanti. **L'impiego della tecnologia no-dig risulta particolarmente utile nel ridurre i disagi** causati dagli interventi sulla viabilità, soprattutto considerato che i cantieri in corrispondenza delle caditoie possono richiedere scavi anche significativi a causa della profondità dei condotti fognari.

Nel 2022 sono stati realizzati **23.465 interventi di manutenzione**, di cui quasi il 90% programmati e i rimanenti su segnalazione, che hanno incluso la verifica e la disostruzione dei pozzetti, la sostituzione di 391 chiusini/caditoie/griglie (e della componente muraria del relativo pozzetto), il rifacimento delle tubazioni di raccolta e collettamento per 134 allacciamenti alla rete fognaria, e la creazione di nuove linee dei drenaggio con riparazione di superfici stradali cedute, ammalorate, danneggiate e pertanto potenzialmente pericolose per un totale di 974 metri lineari.

INTERVENTO DI DRENAGGIO URBANO SOSTENIBILE IN VIA PACINI

Su incarico del Comune di Milano, **MM realizzerà un nuovo sistema di drenaggio urbano sostenibile** (SUDS) in **via Pacini** (tra le vie Teodosio e Capranica), che oltre a sostituire l'attuale sistema rendendolo più efficiente, riqualificherà di riqualificare l'intero parterre centrale della via trasformandolo da improprio parcheggio per auto in area pedonale.
Il sistema di drenaggio urbano sostenibile sarà costituito da caditoie poste lungo il ciglio stradale per intercettare le acque di prima pioggia e da corridoi rialzati per permettere alle acque di seconda pioggia di raggiungere le cosiddette **"aree di bio-ritenzione"** posizionate all'interno del parterre centrale. Si tratta di leggere depressioni del suolo ricoperte di verde pubblico, che servono alla raccolta e al trattamento delle acque meteoriche drenate dalle superfici impermeabili circostanti (come le strade asfaltate) e che permettono un filtraggio e una depurazione naturale dell'acqua, favorendo l'aumento della biodiversità, riducendo il rischio idraulico, oltre ad essere un elemento di arredo urbano. Oltre alla realizzazione del sistema di drenaggio urbano, l'intervento prevede anche l'allargamento del parterre per la **realizzazione di aree verdi**, caratterizzate da specie vegetali selezionate per rispecchiare l'ambiente ecologico in cui saranno piantumate. All'interno del parterre così configurato verrà quindi realizzata una pavimentazione permeabile per consentire l'assorbimento diretto delle acque piovane.

[96] Per pozzetti stradali si intendono i manufatti posizionati sotto i marciapiedi composti da caditoie a bocca di lupo o a griglia e sifoni, compresi i pozzetti a cestello.

Questo tipo di intervento di riqualificazione urbana - il **primo nell'area del Comune di Milano** – ha come obiettivo di migliorare il drenaggio urbano, aumentando la capacità di deflusso delle acque raccolte dalla strada, e di ridurre il flusso di acqua diretto alla fognatura durante gli eventi meteorici estremi.

Le **acque di scarico confluiscono nella rete fognaria** con collettori di dimensioni via via crescenti e strutture che mantengono una buona velocità di deflusso delle acque, limitando la formazione di depositi sul fondo dei canali e la proliferazione di batteri. Il **sistema di raccolta** è **di tipo unitario**, ovvero raccoglie le acque di rifiuto e quelle di pioggia in unico condotto senza distinzione, e lavora principalmente per gravità, sfruttando la conformazione del suolo del territorio lombardo in lieve pendenza da nord-nord ovest verso sud-sud est[97].
La conformazione a maglie chiuse della rete fognaria consente una grande capacità di immagazzinamento delle acque di pioggia in fognatura, aumentando la resilienza della città e favorendo il defluire delle acque dalle strade in caso di esondazioni (es. Seveso). L'effetto dei cambiamenti climatici sulla città di Milano sottopone però l'intero sistema di drenaggio urbano a fenomeni sempre più violenti ed estremi che alternano stagioni piovose a periodi di siccità.
MM svolge attività di **controllo e verifica degli scarichi produttivi in fognatura** nel territorio del Comune di Milano da parte di circa 834 ditte operanti. Nel 2022 sono stati realizzati 201 sopralluoghi con 174 campionamenti, per un totale di 546 pratiche evase in merito ai suddetti utenti produttivi e 223 pratiche in merito a progetti edilizi autorizzati dal Comune di Milano, in aumento rispetto al 2021[98].

IL PREMIO INNOVAZIONE SMAU 2022 A MM

Nel 2022 MM ha ricevuto il premio Innovazione Smau nella categoria "Eccellenza italiana, modello di innovazione per Imprese e Pubbliche Amministrazioni" per il suo **ruolo nella digitalizzazione della rete fognaria**, con l'obiettivo di raggiungere i più alti standard di sicurezza ed efficienza del servizio e programmare correttamente gli investimenti sull'infrastruttura.
Tra i primi in Europa, MM ha sviluppato un sistema di **monitoraggio permanente, ecologico e a basso consumo di energia applicato alla rete fognaria del centro storico** del Comune di Milano. Il sistema utilizza la fibra otica per il controllo in tempo reale dei parametri di flusso (livello, velocità, temperatura, portata, formazione e posa di detriti), della eventuale presenza di acque parassite e della stabilità strutturale di condotte e collettori (deformazioni, cedimenti, aperture/chiusure di tombini).

Il **sistema di depurazione di Milano** ricade nel perimetro di attività in capo a MM ed è articolato sui due grandi poli di depurazione di **San Rocco e Nosedo**, che servono complessivamente fino a 2.286.000 abitanti equivalenti (capacità

[97] Nella parte di espansione dell'urbanizzato a Sud della città sono stati realizzati alcuni impianti di sollevamento o di pompaggio di modesta potenzialità, che assicurano il collettamento del 100% del territorio cittadino.
[98] Nel 2021 le attività hanno riguardato circa 778 ditte operanti e richiesto 182 sopralluoghi e 212 campionamenti, con 601 pratiche evase in merito ai suddetti utenti produttivi e 148 in merito a progetti edilizi autorizzati dal Comune di Milano.

autorizzata) e trattano circa il 90% delle acque reflue prodotte nell'area milanese[99]. Entrambi gli impianti sono progettati con trattamenti avanzati in grado di restituire le acque trattate sia a fini irrigui sia verso corpi idrici superficiali, alimentando le rogge di un'area rurale di oltre 3.700 ettari a sud di Milano (nel rispetto del DM 185/2003), e sono considerati veri e propri presidi di economia circolare (cfr. paragrafo 5.3.2 "*Il sistema di depurazione e la qualità degli scarichi idrici*").
Una fitta rete di **relazioni con le Autorità e gli enti** che ricoprono un ruolo di responsabilità nell'ambito del Servizio Idrico Integrato concorre alla gestione efficace ed efficiente del servizio da parte di MM. In particolare:

- **ARERA**
  (Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente)
  Regolazione del servizio (articolazione tariffaria, qualità contrattuale e tecnica del servizio, bonus sociale idrico, unbundling contabile, trasparenza delle bollette, carta dei servizi, morosità, ecc.) con poteri sanzionatori.
- **Ufficio d'Ambito ATO Città Metropolitana di Milano**
  Affidamento della gestione del servizio, definizione del Piano d'Ambito e dei relativi investimenti, programmazione degli interventi, determinazione della proposta tariffaria base, rilascio delle autorizzazioni alo scarico in fognatura delle attività produttive.
- **Regione Lombardia**
  Produzione di norme e regolamenti in materia, rilascio delle concessioni per grandi derivazioni di acque pubbliche (centrali di approvvigionamento idropotabile), applicazione di canoni per interferenze tra reticolo idrico principale e reti del SII.
- **Città Metropolitana di Milano**
  Rilascio delle autorizzazioni allo scarico in acque superficiali (autorizzazione qualitativa) e sotterranee e delle autorizzazioni PAUR.
- **Comune di Milano**
  Rilascio delle autorizzazioni allo scarico in acque superficiali (autorizzazione quantitativa). È l'ente responsabile del servizio e proprietario di reti e impianti.
- **ATS Città di Milano (ex ASL)**
  Controllo su idoneità dell'acqua destinata al consumo umano, emanazione di provvedimenti in caso di erogazioni non conformi alla normativa vigente e verifica sulla loro adozione.
- **ARPA Lombardia**
  (Agenzia Regionale per la Prevenzione e Protezione dell'Ambiente)
  Supporto tecnico e istruttoria per il rilascio di autorizzazioni allo scarico, controllo sulla qualità dell'acqua lungo l'intero ciclo (su incarico di ATS), controlli ambientali e verifica del rispetto di limiti di prescrizioni, monitoraggio ambientale dei corsi d'acqua.

MM inoltre promuove **collaborazioni con Università, centri di ricerca e altre aziende** per sviluppare progettualità innovative – tecnologiche e di processo – che migliorano la qualità del servizio, in un'ottica di efficienza e sostenibilità del ciclo idrico.

[99] 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 di Milano, i quali rappresentano il residuo 10% circa delle acque reflue prodotte nell'area milanese. Il sistema cittadino arriva così a servire fino a 2.486.000 abitanti equivalenti (capacità autorizzata).

Un ambito su cui MM investe da sempre è l'**applicazione delle tecnologie "*no-dig*"** (o *trenchless*) **nella posa e nel risanamento delle reti del Servizio Idrico Integrato** a Milano, che si effettuano senza (o con un limitato) ricorso agli scavi tradizionali a cielo aperto. Si tratta di tecniche e sistemi di ispezione e intervento a ridotto impatto ambientale e costo sociale indotto, che garantiscono rapidità di esecuzione, minore movimentazione e produzione di materiali di risulta, bassa interferenza delle attività di superficie e minori rischi per la salute e sicurezza degli operatori in cantiere.
Nel 2021 MM ha adottato la tecnologia "no-dig" di "relining" per eseguire, tra gli altri, un significativo intervento su diversi collettori fognari nel cuore del Quadrilatero della Moda (tra via della Spiga e via Montenapoleone), prolungando la vita utile dell'infrastruttura di almeno 50 anni e risparmiando circa 43 ton di CO_2 rispetto alla sostituzione con scavo tradizionale. **Nel 2022 MM ha collaborato con IATT** (Italian association for trenchless technology), **Università Politecnica delle Marche** e **Ref Ricerche** nella conduzione di uno studio dedicato alla valutazione comparativa tramite analisi del ciclo vita (*LCA - Life Cycle Assessment*) di interventi su infrastrutture idriche (acquedotto e fognatura) realizzate con soluzioni a scavo aperto e con tecnologie "no-dig", per analizzarne scientificamente i benefici ambientali, energetici e sociali. I risultati dello studio dimostrano come queste tecnologie siano certamente metodologie innovative di ingegneria, ma anche strumenti di efficienza energetica che potrebbero portare a un futuro riconoscimento di certificati bianchi[100] da parte del GSE (Gestore dei Servizi Energetici).
Altri progetti di ricerca riguardano l'efficientamento energetico (cfr. paragrafo 5.1 "*La lotta ai cambiamenti climatici*") e l'economia circolare (cfr. paragrafo 5.4 "*Progetti e interventi di economia circolare*"), e l'introduzione di soluzioni digitali per l'innovativa gestione dei dati tramite strumenti di intelligenza artificiale e IoT (cfr. paragrafi 3.3. "*L'innovazione e la trasformazione digitale*", 5.3.1 "*Prelievo, qualità e sicurezza dell'acqua distribuita ai cittadini*" e 5.3.2 "*Il sistema di depurazione e la qualità degli scarichi idrici*").

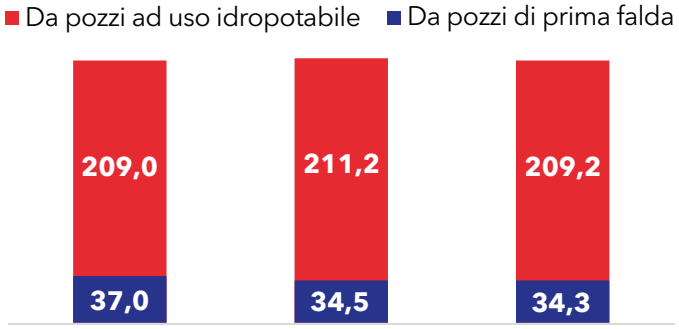
5.3.1. Prelievo, qualità e sicurezza dell'acqua distribuita ai cittadini

MM adotta un approccio consapevole e sostenibile nella gestione della risorsa idrica con l'obiettivo di assicurare la qualità e la sicurezza del servizio, monitorando i rischi e introducendo innovazioni tecnologiche e di processo per migliorare l'efficienza (e il risparmio energetico) e ridurre gli sprechi (come le perdite di rete).
Le centrali di pompaggio dell'acquedotto di Milano sono dotate di un **sistema di automazione e supporto decisionale** che utilizza algoritmi IA e strumenti IoT (*Internet of Things)* e permette un uso più efficiente dei dati raccolti attraverso l'attività di monitoraggio, al fine di migliorare la performance energetica della fase di erogazione dell'acqua.
Ogni centrale utilizza pompe sommerse per il sollevamento dell'acqua proveniente dalla falda, che viene filtrata e quindi depositata in vasche di accumulo. Da qui l'acqua viene spinta nella rete idrica di distribuzione dalle pompe di rilancio regolate in automatico dal software **DSS energia** (*decision support system*), che permette l'efficientamento energetico delle stazioni di

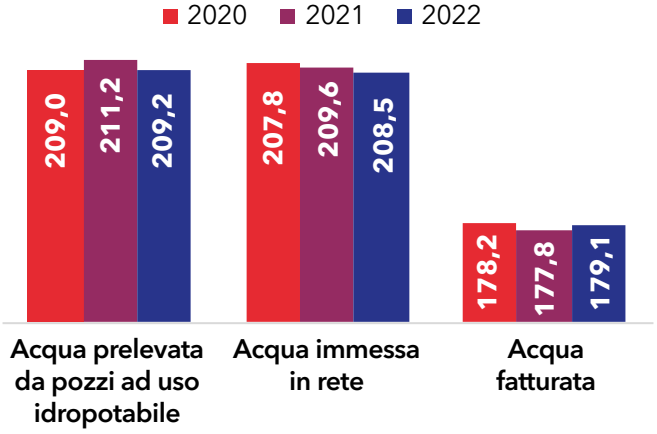
[100] I certificati bianchi o titoli di efficienza energetica (TEE) sono titoli negoziabili che certificano il conseguimento di risparmi in tonnellate equivalenti di petrolio (TEP) negli usi finali di energia attraverso interventi e progetti di efficientamento energetico.

pompaggio dell'acqua potabile attraverso lo sviluppo di un modello idraulico in grado di prevedere i consumi e le pressioni della rete, combinando algoritmi di ottimizzazione matematica dei consumi elettrici dei gruppi di spinta con un'analisi in tempo reale del fabbisogno di acqua della rete. Una volta individuata la combinazione ottimale il DSS la invia al sistema di telemetria che controlla e comanda in tempo reale le centrali di pompaggio (portate, pressioni, livelli della vasca di accumulo, ecc.) collegato alla rete in fibra ottica WaterLink di MM.
Con l'entrata in funzione del DSS nel 2020 il consumo idrico ponderato sui volumi di acqua movimentati mensilmente da ciascuna centrale si è ridotto da 0,400 kWh/m^3 nel 2019 a 0,364 kWh/m^3 nel 2022, con una riduzione pari a circa il 9% dell'indice di consumo medio netto di energia per l'estrazione, il trattamento e la distribuzione per metro cubo di acqua pronta per essere fornita. In termini assoluti, i consumi energetici complessivi per la distribuzione acquedottistica relativi al 2022 sono passati da 86 milioni di kWh del 2019 a quasi 76 milioni di kWh con una riduzione di quasi il 12%. Nel 2022 MM ha ricevuto il riconoscimento dei **certificati bianchi di efficienza energetica** da parte del GSE per il risparmio **addizionale di energia primaria** di circa 1.198 tonnellate equivalenti di petrolio (TEP) conseguito nel 2021.
Nel 2022 **l'acqua prelevata** è stata pari a **243,5 milioni di m^3**, di cui l'86% da pozzi idropotabili (di seconda falda) e il restante 14% da fonti di prima falda, sostanzialmente in linea rispetto agli anni precedenti (-0,9%).
Anche i valori dell'**acqua immessa in rete e** di quella **fatturata** sono rimasti sostanzialmente invariati rispetto al 2021, risultando rispettivamente pari a **208,5 milioni di m^3** (-0,5%) e **179,1 milioni di m^3** (+0,8%).
L'andamento dei consumi nell'ultimo triennio è attribuibile al contesto esterno, che ha modificato le abitudini portando a una generale riduzione nella domanda soprattutto da parte degli esercizi commerciali (es. uffici, palestre e piscine), anche per effetto dell'emergenza sanitaria.

PRELIEVI IDRICI PER FONTE DI PRELIEVO (milioni di m³)



ACQUA PRELEVATA, EROGATA E FATTURATA (milioni di m³)



L'acqua prelevata dalla falda è un'**acqua di qualità, naturalmente depurata** perché filtrata attraverso 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 della distribuzione, MM utilizza trattamenti di potabilizzazione (filtrazione su carboni attivi e torri di aerazione) e, se necessario, di disinfezione con ipoclorito di sodio e raggi UV; mentre, un impianto ad osmosi inversa, attraverso un trattamento fisico di separazione,

rimuove i nitrati nell'acqua e riduce il contenuto di sali, fino alla loro completa eliminazione, senza alterarne la composizione chimica. Si tratta di un trattamento fisico di separazione grazie alla membrana osmotica, vero e proprio cuore dell'intero sistema, che è in grado di "setacciare" l'acqua fino a grandezze molecolari. L'acqua viene poi remineralizzata, miscelandola con l'acqua non trattata, per essere idonea al consumo umano.
MM promuove l'uso dell'acqua potabile dell'acquedotto cittadino distribuita anche attraverso le **641 fontanelle** presenti in tutta la città e dalle **52 Case dell'acqua** installate a copertura dei Municipi e in luoghi di forte affluenza come campus universitari e parchi cittadini, contribuendo a contrastare gli effetti delle ondate di calore quando le temperature medie diurne stagionali superano i 36,6°C[101].

FONTANELLE

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 al corretto mantenimento in esercizio della rete di distribuzione, perché mantenere l'acqua in movimento, previene la formazione di batteri, ne preserva freschezza e qualità, e contribuisce allo 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 è conforme ai parametri previsti dalla normativa vigente, a maggior tutela dei cittadini, vengono analizzati i parametri "sentinella" che potrebbero variare lungo la rete

[101] Per sapere dove trovare una fontanella o una Case dell'acqua è possibile consultare il sito: www.latuaacqua.it.

CASE DELL'ACQUA

Le **Case dell'acqua erogano gratuitamente acqua fresca, liscia o frizzante** ai cittadini, che possono usufruire del servizio tramite tessera sanitaria (per le case esistenti prima del 2020) e qualsiasi altra tessera provvista 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 dispersioni (e formazione di ghiaccio nella stagione invernale), di lampada UV battericida al beccuccio di erogazione per prevenire 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 nuova generazione sono dotate di **sonde multi-parametriche** che consentono un monitoraggio della qualità dell'acqua erogata esteso a un maggior numero di parametri, continuativo e da remoto mediante misurazioni in tempo reale grazie a sistemi IoT (Internet of Things) e fibra ottica.

Nel 2022 **le Case dell'acqua hanno erogato** un totale di 10.103.524 litri, circa il doppio rispetto al 2021, con un risparmio di oltre 269 tonnellate di plastica e oltre 313 tonnellate di CO_2 evitate.
Case e fontanelle concorrono a rafforzare i **punti di controllo lungo la rete di distribuzione**, sommandosi a quelli installati a monte presso le centrali di immissione dell'acqua in rete, e monitorano l'insorgere di eventuali anomalie dovute anche ad attività di manutenzione, in linea con il **Piano di sicurezza dell'acqua** adottato da MM.

313.209 kg
CO_2 EVITATA

269.427 kg
PLASTICA RISPARMIATA

ACQUA LISCIA
5.722.791 litri

+

ACQUA GASATA
4.380.733 litri

=

10.103.524 litri

ACQUA EROGATA
2022

IL PIANO DI SICUREZZA DELL'ACQUA DI MM

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha introdotto il **Piano di Sicurezza dell'Acqua (PSA)** per garantire la sicurezza dell'acqua destinata ad uso idropotabile (e quindi la salute umana), attraverso la prevenzione e la gestione dei rischi lungo la filiera, tra cui in particolare il rischio di contaminazione dell'acqua prelevata dall'ambiente o in fase di stoccaggio, eliminando gli agenti di pericolo chimico, microbiologico, fisico e radiologico mediante appositi trattamenti.

Il **PSA di MM** 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 Plans (DM 14/06/2017). Il Piano copre gli asset della rete dell'acquedotto di Milano divisi in quattro macro-sezioni (captazione, trattamento, accumulo e distribuzione) e, attraverso l'analisi dei processi e dello stato degli asset, **identifica in modo puntuale i rischi di natura antropica o ambientale, volontaria o involontaria, per l'utente finale**, presentando le misure già in atto per il controllo e la mitigazione del rischio e definendo le ulteriori azioni migliorative a tutela dei singoli asset della filiera idropotabile. Un esempio è il **piano di interventi di mitigazione del rischio idraulico per i pozzi idropotabili** per gestire il rischio di allagamento dei pozzi nelle aree soggette a esondazione (Seveso e Lambro). Nel 2021 il Piano è stato revisionato da un gruppo di lavoro composto da MM, Enti di controllo (ATS e ARPA), CNR, Università e Comune di Milano, e nel 2022 inviato all'Istituto Superiore di Sanità per approvazione e validazione.

MM si è dotata inoltre di un **Piano di gestione delle emergenze acquedottistiche e della sicurezza della rete e degli impianti**, che definisce l'iter procedurale in caso eventi pericolosi, la cui revisione è prevista con cadenza biennale o quinquennale, o ogni qualvolta si verifichino interventi migliorativi, sostanziali modifiche del sistema idrico, o revisioni dei parametri sulla qualità dell'acqua destinata al consumo umano.

Per verificare che l'acqua distribuita attraverso l'acquedotto cittadino e quella rilasciata in ambiente a valle dei processi di depurazione siano di elevata qualità e conformi alla normativa vigente, MM si serve di **tre laboratori interni accreditati ai sensi della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025**[102] (sede A/Acquedotto, sede B/San Rocco e sede C/Nosedo), dotati della strumentazione idonea all'analisi dei parametri chimici, chimico-fisici e microbiologici (cfr. paragrafo 2.4 "*I sistemi di gestione e le certificazioni*").

L'acqua dell'acquedotto è costantemente monitorata secondo un **programma di campionamento condiviso con ATS** (Agenzia di Tutela della Salute), che utilizza metodologie approvate dall'Istituto Superiore di Sanità e rispondenti alle direttive dell'Ufficio d'Ambito. MM realizza i controlli prima dell'approvvigionamento (in

CONTROLLI SU ACQUA POTABILE (2022)

3.659
CAMPIONAMENTI

159.659
PARAMETRI ANALIZZATI

99,99%
PERCENTUALE DI CONFORMITÀ

[102] Il Ministero della salute, con il D.M. 14-6-2017, ha stabilito che i laboratori dei gestori del SII che svolgono analisi sulle acque potabili siano accreditati in conformità alla norma UNI EN ISO/IEC 17025:2005 recante "Requisiti generali per la competenza dei laboratori di prova e di taratura" da un ente di accreditamento designato da uno Stato membro dell'Unione europea, ai sensi del Regolamento (CE) n. 765/2008 (l'accreditamento e la valutazione dei laboratori di prova riguardano singole prove o gruppi di prove). 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.

corrispondenza dei pozzi di emungimento), prima dell'erogazione (all'ingresso e all'uscita degli impianti di trattamento e sulle centrali di pompaggio) e infine durante l'erogazione presso le fontanelle e le Case dell'acqua. I risultati delle analisi sono riportati all'interno delle bollette e consultabili online con riferimento alla propria zona[103].

Nel 2022, il laboratorio "Acquedotto" di MM ha garantito il rispetto dei parametri normativi previsti per l'acqua destinata al consumo umano, effettuando un totale di 3.659 campionamenti e 159.659 parametri analizzati, e confermando la **classe "A**" per il **macro-indicatore M3 sulla "Qualità dell'acqua erogata"**[104].

A scopo precauzionale, in aggiunta al programma concordato con ATS, MM effettua campionamenti anche in seguito ad attività di manutenzione sulla rete[105] e analizza anche i composti indicati nella **Direttiva Europea DWD** (*Drinking Water Directive*), in vigore dal 2021 quale nuovo standard di riferimento per la qualità dell'acqua destinata al consumo umano nei Paesi dell'Unione Europea[106].

Con l'obiettivo di ridurre gli sprechi lungo la rete idrica ed efficientare il servizio di acquedotto, MM si è dotata inoltre di un **piano di recupero delle perdite idriche**[107], il cui calcolo è definito da ARERA (Autorità di Regolazione per Energia, Reti e Ambiente) nella Delibera 917/2017/R/idr e prevede due approcci a seconda dei parametri adottati:

- **PERDITE IDRICHE LINEARI (indicatore M1a)**
  Rapporto tra il volume delle perdite idriche totali e la lunghezza della rete di acquedotto nell'anno considerato (mc/km/gg).
  Nel 2022 MM ha ottenuto un **miglioramento:** da 33,10 a **29,65** (**classe "C"** ai sensi della normativa vigente).
- **PERDITE IDRICHE PERCENTUALI (indicatore M1b)**
  Rapporto tra il volume delle perdite idriche totali e il volume complessivo in ingresso nel sistema acquedotto nell'anno considerato.
  Nel 2022 MM ha ottenuto un **miglioramento**: da 15,47% a **14,02%** (**classe "A"** ai sensi della normativa vigente).

Al miglioramento delle performance su entrambi gli indicatori concorre, ad esempio, l'**impiego della tecnologia *smart metering* sui contatori delle utenze** che, ottimizzando le letture, favorisce interventi più tempestivi in caso di perdite, prelievi abusivi o guasti, un bilancio idrico migliore e una gestione idraulica della rete più efficiente, oltre a ridurre i contenziosi con i clienti. MM ha avviato negli ultimi anni un **programma di rinnovamento** massivo dei circa 50.000 contatori in linea (DM 93/17), che nel 2022 ha raggiunto circa il 93% del parco complessivo, con l'integrazione automatizzata dei dati provenienti dagli *smart meter* per la

[103] Sul sito www.latuaacqua.it è possibile consultare le informazioni sulla qualità dell'acqua di Milano a partire dall'indirizzo di interesse.
[104] I dati sui macro-indicatori di qualità tecnica relativi al 2022 sono in attesa del completamento del processo di validazione a cura dell'Ufficio d'Ambito della Città Metropolitana di Milano, ai sensi della disciplina della qualità tecnica.
[105] 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 Dichiarazione non finanziaria.
[106] Tra le novità presenti nel testo della direttiva DWD rientrano: la valutazione dei rischi attraverso i Water Safety Plan; 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.
[107] I dati sulle perdite idriche di rete della città di Milano e riferiti al 2022 sono in attesa del completamento del processo di validazione a cura dell'Ufficio d'Ambito della Città Metropolitana di Milano, ai sensi della disciplina della qualità tecnica.

gestione di portate e pressioni della rete di distribuzione. A dicembre 2022 risultano infatti installati 47.157 contatori MID su 50.656 complessivi. Di questi, il numero di contatori in *smart metering* è pari a 45.016 (circa l'89% del totale) di cui il 70% (pari a 31.050 contatori) telecontrollato da rete fissa[108] ed il 30% (pari a 13.966) mediante walk-by/drive-by[109] con protocollo WM-bus 169 MHz.

IL CONTRIBUTO DEL SISTEMA DSS PRESSIONI ALLA RIDUZIONE DELLE PERDITE IDRICHE

Nel 2022 è entrato in funzione il **DSS pressioni**, un sistema informatico di supporto alle decisioni che ottimizza il funzionamento idraulico dell'acquedotto con l'obiettivo di monitorare e pre-localizzare le perdite. Il sistema utilizza un **software di monitoraggio delle perdite e della portata della rete idrica** integrato con un **modello di simulazione idraulica**, che crea gemelli settoriali digitali per distrettualizzare[110] la rete in modo virtuale e rilevare, quantificare e localizzare le perdite.
Il DSS Pressioni utilizza i dati provenienti dai sensori di pressione e dagli smart meter per analizzare le anomalie della rete di distribuzione e fornire informazioni utili per intervenire con attività programmate o di Pronto Intervento. Un apposito algoritmo fornisce una stima predittiva dei dati di minima e di massima relativi al flusso di acqua che sarà erogato nei giorni successivi, consentendo di allertare la presenza di anomalie nel distretto di riferimento in caso di scostamenti tra il flusso effettivamente erogato e la stima.
Il **sistema consente di ridurre le perdite idriche** tramite una migliore identificazione delle zone della rete interessate da maggiori volumi di perdite, **di verificare** le tempistiche e l'efficacia degli interventi di **riparazione** delle tubazioni, e di **individuare le configurazioni ottimali dei sistemi di pompaggio in rete,** riducendo la pressione minima notturna e mantenendo la rete nella configurazione ottimale e più stabile.

MM ha poi messo a punto una **mappa del rischio** che, a partire da uno studio sui fattori che influiscono sul ciclo di vita delle reti idriche realizzato negli anni scorsi insieme al Politecnico di Milano, associa a ogni tubazione un preciso valore di rischio rottura sulla base di fattori quali vetustà e usura. Tramite la realizzazione di mappe GIS e la lettura critica del materiale storico si è arrivati a datare con precisione il 70% delle tubazioni della rete acquedottistica dal 1889 sino agli anni più recenti, individuando nei restanti casi un periodo di realizzazione indicativo. La mappa fornisce indicazioni sul manifestarsi di possibili rotture (e quindi di potenziali perdite idriche) da utilizzare nella pianificazione degli interventi di rinnovamento della rete.

[108] La misura del dato viene rilevata senza l'ausilio di un operatore in campo, tramite una rete di telecomunicazioni collegata direttamente a una sala di controllo centralizzata o al sistema di gestione delle misure.
[109] Nella telelettura di prossimità (walk-by/drive-by) la misura del dato è rilevata telematicamente in prossimità del misuratore (modalità semi-smart).
[110] La distrettualizzazione virtuale ricostruisce la ripartizione della domanda di acqua necessaria (considerando consumi e perdite reali) e i dati di portata e pressione rilevati sul campo, evitando di creare confine fisici nella rete e di misurare il flusso.

5.3.2. Il sistema di depurazione e la qualità scarichi idrici

MM effettua la raccolta e la depurazione dell'acqua proveniente dall'acquedotto pubblico dopo che è stata utilizzata per usi civili e industriali, trattandola opportunamente per essere poi restituita in ambiente.
Gli impianti di depurazione gestiti da MM sono:

DEPURATORE SAN ROCCO

Collocato nel contesto del Parco Agricolo Sud di Milano, tra i Comuni di Rozzano e Opera, il depuratore di San Rocco ha una potenzialità di trattamento di oltre un milione di abitanti equivalenti ed è posto a servizio di un'area di 101 chilometri quadrati nella parte occidentale della città. Affluiscono al depuratore circa il 40% degli scarichi del Comune di Milano e una parte della fognatura di Settimo Milanese, che una volta trattati vengono rilasciati nel colatore Lambro Meridionale e nelle rogge irrigue Pizzabrasa e Carlesca.

DEPURATORE NOSEDO

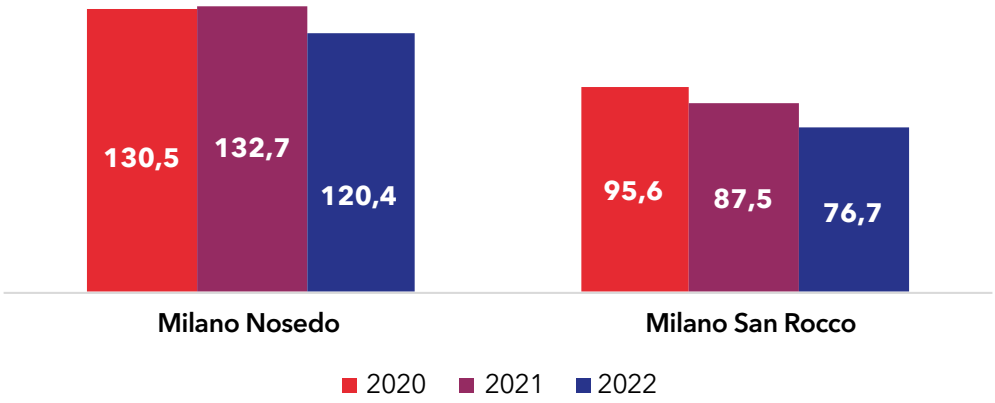
Il depuratore di Nosedo è il più grande degli impianti gestiti da MM e gestisce circa il 50% dei reflui complessivamente collettati dalla rete fognaria cittadina, con una potenzialità di trattamento di oltre un milione di abitanti equivalenti. Collocato a sudest della città (tra la zona di Corvetto-Porto di Mare e la vasta fascia agricola in prossimità dell'Abbazia di Chiaravalle), il depuratore scarica le acque trattate principalmente nella Roggia Vettabbia e nel Cavo Redefossi e alimenta il reticolo idrografico a servizio del Parco Vettabbia. Il Parco nato come opera di compensazione ambientale è attraversato dalle acque rigenerate dal depuratore grazie alla riattivazione delle rogge irrigue Accesio e Martina e alla ricostruzione della "marcita di Chiaravalle", testimonianza storica delle pratiche medievali di economia circolare adottate dai monaci cistercensi.

Presso i depuratori coesistono **due linee di attività**:

LINEA ACQUE	LINEA FANGHI
Trattamenti di grigliatura, dissabbiatura, trattamento biologico, defosfatazione chimica, filtrazione e disinfezione per depurare le acque reflue in ingresso dagli inquinanti presenti.	Trattamenti di ispessimento, stabilizzazione, disidratazione ed essiccamento termico per valorizzare i fanghi di supero estratti dal comparto biologico. Trattamento termico a letto fluido dei fanghi a San Rocco.

Nel 2022 il **volume complessivo degli scarichi** trattati dai due impianti è stato di **197,1 milioni di m³** (in calo del 10,5% rispetto al 2021 per via delle scarse precipitazioni), suddivisi per il 61% a Nosedo e per il 39% a San Rocco.

VOLUME DEGLI SCARICHI IDRICI (milioni di m³)



Il **38% della portata trattata è destinata a riutilizzo irriguo**[111], in aumento rispetto al 28% dello scorso anno. In linea con la metodologia di calcolo adotta nel 2020, il dato si riferisce esclusivamente al volume di acque trattate ed effettivamente utilizzate da parte dei consorzi a riutilizzo irriguo[112], e pertanto è soggetto a variabilità in funzione delle loro richieste sulla base della stagionalità (ad esempio, nei periodi estivi è consuetudine che in alcune giornate la totalità delle acque trattate sia avviato a riutilizzo irriguo).
Le acque di scarico dei depuratori di Milano vengono trattate sin dall'origine con sezioni terziarie avanzate, che permettono il rispetto della rigorosa normativa italiana (D.M. 185/2013) in termini di riutilizzo (industriale o agricolo). Uno dei principali parametri da monitorare è la carica batterica che, durante la stagione irrigua, deve risultare al di sotto di 10 ufc/100ml nell'80% dei campioni[113].
I controlli sui reflui e sulle acque depurate sono effettuati quotidianamente (su campioni prelevati automaticamente con frequenza di circa 10-15 minuti nelle 24 ore e analizzati il giorno successivo), secondo un **piano di campionamento**

[111] Le acque reflue recuperate possono essere riutilizzate sia nel comparto civile, per applicazioni di tipo urbano e ricreativo, che nel produttivo, per impieghi di tipo agricolo e industriale. Nel 2020 la Commissione Europea ha emanato il nuovo Regolamento 2020/741 recante le prescrizioni minime per il riutilizzo dell'acqua.
[112] Prima del 2020 il dato considerava i volumi totali di acque trattate con qualità irrigua anche quando non effettivamente riutilizzati. Infatti, i depuratori di Milano Nosedo e San Rocco sono in grado di trattare con qualità idonea al riuso irriguo diretto la totalità dei reflui in ingresso agli impianti di depurazione in condizioni di tempo secco lungo tutto l'anno, avviando effettivamente tuttavia a riuso irriguo solo la quota richiesta dai consorzi.
[113] Le acque di balneazione sono considerate eccellenti su un limite di tale parametro pari a 250 ufc/100ml.

condiviso con ARPA e Regione Lombardia, che verifica la qualità dell'acqua depurata, le concentrazioni di inquinanti nei reflui che alimentano il depuratore, i reattori biologici e la qualità e tenore di secco dei fanghi biologici prodotti nel processo. I referti analitici dei controlli sono poi pubblicati sul portale online SireAcque della Regione Lombardia.
Nel 2022 i laboratori di Nosedo e San Rocco hanno garantito il controllo sul rispetto dei limiti di legge allo scarico, effettuando 6.850 campionamenti (in aumento di circa il 2% rispetto al 2021) per un totale di 37.800 parametri analizzati e una percentuale di conformità pari al 100%.
Presso i depuratori sono installati anche analizzatori e sonde per eseguire un **monitoraggio online e in tempo reale** dei principali parametri chimico-fisici nelle varie fasi del processo e allo scarico, che forniscono informazioni utili ai sistemi di controllo e gestione degli impianti per modificare le impostazioni delle macchine e ottimizzare la rimozione degli inquinanti e i consumi energetici. Presso i due depuratori sono inoltre installati analizzatori online della carica microbiologica, in particolare per il parametro Escherichia Coli, che forniscono risultati con frequenza di 1-2 ore circa. Il collegamento del sistema di sonde con la *control room* dell'impianto (presidiata 24h su 24, 365 giorni l'anno) permette ai tecnici di MM di verificare costantemente la qualità dell'acqua e intervenire se necessario per migliorare le performance tecnico-economiche dell'impianto.
MM effettua **processi di defosfatazione biologica** finalizzati a rimuovere il fosforo e ridurre l'impiego di reagenti chimici, contribuendo a raggiungere gli obiettivi di qualità tecnica richiesti da ARERA[114].
A **San Rocco** MM ha installato una sezione di defosfatazione chimica con dosaggio di cloruro ferrico, e condotto studi e modellazioni per ripensare la sequenza delle fasi di processo nei bacini del comparto biologico a fanghi attivi e adeguare di conseguenza le reti di diffusione dell'aria, installando 32 miscelatori sommersi ad alta efficienza che creano le condizioni ottimali per la defosfatazione biologica. Nel 2022 è stato ampliato a tutto il comparto biologico il software di gestione di processo avanzato, testato in precedenza a una sola linea, con l'obiettivo di aumentare la rimozione del fosforo per via biologica e ridurre le emissioni CO_2, andando a ridurre i consumi energetici e di reagenti chimici necessari per il processo.
A **Nosedo**, la piattaforma Hubgrade® ha permesso di ottenere risultati migliorativi del processo di rimozione biologica del fosforo basato su metabolismo batterico, evidenziando l'aumento dei batteri fosforo accumulanti a sostegno della defosfatazione per via chimica e regolando i parametri di processo sul comparto biologico per non intaccare le fasi di nitrificazione e garantire il rispetto dei margini di sicurezza.

CONTROLLI SU ACQUA RILASCIATA IN AMBIENTE (2022)

6.850
CAMPIONAMENTI

37.800
PARAMETRI ANALIZZATI

100%
PERCENTUALE DI CONFORMITÀ

[114] ARERA impone di considerare i limiti allo scarico su base giornaliera anche per quei parametri che la legislazione vigente a livello nazionale e regionale prevede invece su media annua, in particolare per il macro-indicatore M6 sulla qualità dell'acqua depurate.

LA GESTIONE DIGITALE DEL DEPURATORE DI NOSEDO CON LA PIATTAFORMA HUBGRADE®

Nel 2020 presso il depuratore di Nosedo è stata installata la **piattaforma Hubgrade®**, creando un sistema digitalizzato che connette la rete fognaria e l'impianto. La piattaforma sorveglia il funzionamento del depuratore, ottimizzando le performance depurative e di risparmio energetico, e fornisce indicazioni previsionali su fenomeni di piogge intense che potrebbero causare allagamenti a partire dalle previsioni meteo e dai dati raccolti tramite i pluviometri e idrometri esistenti e la rete di 420 sensori installati da MM per la rilevazione idraulica di livelli e portate in fognatura. Le informazioni una volta elaborate dal software attivano risposte operative per aumentare la capacità idraulica del depuratore, preparandolo ad affrontare eventuali picchi di portata e riuscendo ad anticipare di qualche ora l'evento stesso. Oltre a ottimizzare il processo di gestione dell'impianto, questo secondo anno di funzionamento della piattaforma (periodo luglio 2021 – luglio 2022) ha portato risultati anche in termini di efficientamento energetico dei consumi con risparmi pari a circa 13.050 kWh al giorno.

Da anni sono in corso **campagne per monitorare la presenza di patogeni nei liquami fognari all'ingresso dei depuratori**, utili anche per tracciare la diffusione di malattie sul territorio, che hanno assunto particolare importanza a seguito dello scoppio della pandemia da Covid-19, fornendo indicazioni sull'andamento epidemiologico e innescando meccanismi di allerta precoce, e portando allo sviluppo di collaborazioni tra MM, Istituto Superiore di Sanità (ISS), altri istituti di ricerca e atenei.
I due depuratori partecipano inoltre al **progetto SARI**, la rete nazionale di sorveglianza ambientale voluta dall'ISS in collaborazione con Ministero della Salute, Ministero dell'Ambiente e Utilitalia, **per rilevare il SARS-CoV-2 nei reflui civili in Italia** avviato nel luglio 2020. Nella prima fase i campionamenti e le analisi hanno riguardato solo il perimetro della rete di Water Alliance, la prima rete di imprese tra aziende idriche in house della Lombardia a cui aderisce MM, mentre successivamente si sono estesi anche nella frequenza coinvolgendo importanti enti di ricerca. Infine, MM ha concluso nel 2022 un progetto per il monitoraggio della diffusione del virus nelle zone cittadine di Milano utilizzando la distrettualizzazione dei bacini fognari, in collaborazione con il Dipartimento di Virologia dell'Università Statale.

5.4. PROGETTI E INTERVENTI DI ECONOMIA CIRCOLARE

Il **Servizio Idrico Integrato** fornisce una **perfetta sintesi dei principi di economia circolare**, che mirano a ridurre il consumo di materie prime privilegiando l'adozione di processi di riciclo dei rifiuti, anche grazie all'introduzione di nuove soluzioni tecnologiche, superando la differenza tra risorsa e scarto.
In un'ottica di "metabolismo urbano[115]", MM mette a disposizione della città di Milano le acque depurate dagli impianti di trattamento contribuendo a diffondere un nuovo modello di utilizzo dei terreni periurbani votato alla loro **protezione agro-ecologica**. In questo contesto, i depuratori di San Rocco e Nosedo rappresentano un'eccellenza a livello internazionale per quantità e qualità delle acque trattate e riutilizzate per fini irrigui.
Inoltre, l'impianto di Nosedo è al centro di un progetto di "metabolismo urbano" promosso da MM che prevede la realizzazione di un **polo sperimentale e di ricerca** (MM Farm) **sul recupero di materia ed energia dalle reti e dagli impianti del servizio idrico e sull'agricoltura peri-urbana finalizzata alla protezione della falda idropotabile** all'interno di Cascina Nosedo. Il depuratore di Nosedo, in tema di agricoltura sostenibile, ospita dal 2021 una serra per colture di acquaponica in scala reale.
Sempre in tema di economia circolare, l'**Ufficio d'Ambito della Città Metropolitana di Milano**, in collaborazione con MM e gli altri gestori del SII, promuove iniziative per:

Valorizzare le acque depurate da destinare ad attività diverse dal consumo umano, che non necessitano di elevate caratteristiche qualitative.

Valorizzare i fanghi da depurazione, attraverso il recupero di nutrienti o la produzione di biogas e/o biometano, calore ed energia elettrica.

Attivare sinergie tra Servizio Idrico Integrato e altri settori (es. rifiuti, energia, industria alimentare) per massimizzare il recupero di energia e risorse, riducendo gli smaltimenti in ambiente.

Condividere esperienze, tecnologie, impianti e risorse nell'ambito dell'economia circolare tra gestori del Servizio Idrico Integrato.

Da anni MM è impegnata nello sviluppo di progetti di economia circolare all'avanguardia che sappiano conciliare innovazione tecnologica, sostenibilità ambientale ed efficienza energetica: dalla valorizzazione dei fanghi biologici al reimpiego delle acque depurate in agricoltura, dall'adozione di soluzioni per il recupero di materia, risorse, energia e scarti di processo alle iniziative di sensibilizzazione sulla corretta gestione dei rifiuti e sull'uso responsabile dell'acqua.

[115] Gli studi sul metabolismo urbano, che considera la città come un organismo vivente che necessita di risorse e produce rifiuti ed emissioni inquinanti, si inseriscono nell'idea di smart city, ossia di una città intelligente attenta ai bisogni dei cittadini, di cui migliora la qualità della vita anche grazie all'impiego di avanzate tecnologie digitali, capace di essere autosufficiente dal punto di vista energetico e di creare un piano di sviluppo urbano sostenibile dal punto di vista economico e ambientale.

PRINCIPALI PROGETTI DI ECONOMIA CIRCOLARE SVILUPPATI DA MM

*Espressi come Sostanza Secca Totale (SST)

01 VALORIZZAZIONE DEI FANGHI DA DEPURAZIONE

Nel 2022 si è concluso il progetto "FANGHI – Forme avanzate di gestione dei fanghi di depurazione in un Hub Innovativo lombardo", con capofila A2A Ambiente, per la valutazione dell'impatto sanitario-ambientale di diverse soluzioni per valorizzare i fanghi da depurazione, per la cui gestione è necessario poter contare su trattamenti finali differenziati che possano garantire continuità nel tempo e recupero di energia e risorse.
A San Rocco è operativo l'**impianto di trattamento termico a letto fluido**, che brucia fino a 9 ton/giorno di fanghi biologici e hydrochar a diversi gradi di siccità ottenendo energia termica e ceneri inerti. Le emissioni in atmosfera vengono abbattute grazie a moderne tecniche di trattamento dei fumi di combustione e a sistemi di controllo real-time. È in corso l'iter per trasformare l'autorizzazione sperimentale in ordinaria, che porterà l'impianto nella sua versione definitiva a una capacità di 19,2 ton/giorno, pari a fino il 40% dei fanghi prodotti dal depuratore.
Altre attività di ricerca e sviluppo approfondiscono nuovi impieghi delle ceneri quali "end of waste" per il contenuto di fosforo e per le qualità intrinseche come inerti (collaborazione con Università di Brescia) e sistemi per migliorarne la qualità a valle dei processi termici (call europea "Phoster" con Politecnico di Milano e Università di Lubiana).

Le **ceneri** prodotte sono un materiale inerte e non pericoloso, ricco di fosforo che possono essere riutilizzate in applicazioni industriali. Le ceneri vengono attualmente inviate ai cementifici per la produzione di clinker. L'altro prodotto del processo è l'energia termica che viene recuperata sia per rendere il processo di combustione stesso auto-sufficiente sia verrà indirizzata come calore per il processo di essiccamento fanghi.

Presso il depuratore di Nosedo verrà realizzato un **impianto di idrolisi dei fanghi con digestione anaerobica e recupero energetico**, che ne permette una maggiore stabilizzazione rispetto all'attuale processo, migliorandone la qualità e rendendo possibile un recupero di materia ed energia.
Concluso lo studio di fattibilità in collaborazione con il Politecnico di Milano, il progetto definitivo è stato avviato ad autorizzazione regionale PAUR[116] nel 2022 (ed è tutt'ora in corso).

Questo sistema di trattamento **riduce i quantitativi totali di fanghi** prodotti dal processo di depurazione, **produce biogas** che è possibile trasformare in **biometano** e/o in **energia elettrica e calore**. Inoltre dai fanghi è possibile estrarre **struvite** (un composto fertilizzante a base di fosforo e magnesio).

[116] Il PAUR comprende il provvedimento di VIA e tutte le autorizzazioni, intese, concessioni, licenze, pareri, concerti, nulla osta e assensi comunque denominati, necessari alla realizzazione e all'esercizio di progetti sottoposti a procedimenti di VIA di competenza regionale e richiesti dal proponente.

02 RICEZIONE E TRATTAMENTO DELLE SABBIE (PROCESSO "END OF WASTE")

Il depuratore di Nosedo è interessato da due interventi per la **ricezione** e il **trattamento delle sabbie.**
Nel 2022 è stato realizzato l'intervento di **miglioramento tecnologico e funzionale della sezione di ricezione e trattamento bottini**, presso cui confluiscono i camion spurghi di MM (detti "bottini") per scaricare i rifiuti raccolti sul territorio. L'intervento ha permesso di adeguare la sezione esistente anche alla ricezione, vagliatura, lavaggio e disinfezione dei rifiuti provenienti dalle attività di pulizia delle caditoie stradali di Milano.
Mentre è stato avviato l'iter autorizzativo per la realizzazione del secondo intervento che prevede la **sostituzione di estrattori e separatori delle sabbie prodotte dal depuratore** nelle sezioni di dissabbiatura dei reflui fognari (come già avviene a San Rocco), con lavaggio delle sabbie e disinfezione finale, riducendo le quantità di materiale organico presente sotto il 3%.

Entrambi gli interventi si inseriscono nel processo **"end of waste"**, che tramite recupero restituisce un prodotto e non più un rifiuto.

03 VALORIZZAZIONE DEL CALORE PROVENIENTE DA RETE FOGNARIA, FALDA E ACQUE DEPURATE

La **centrale termica** installata presso il depuratore di Nosedo **recupera il calore dalle acque depurate** per riscaldare e raffrescare gli uffici e i locali tecnici dell'impianto, senza alterazioni quali-quantitative della risorsa idrica e con minori emissioni di gas serra. Inoltre, nel 2022 è stato aggiornato lo studio di fattibilità per la realizzazione di un **impianto di cogenerazione con pompa di calore per il recupero di "waste heat" dalle acque reflue** (in collaborazione con A2A Calore & Servizi), che fornirebbe energia elettrica all'impianto ed energia termica a beneficio della rete cittadina di teleriscaldamento di Milano Est gestita da A2A, in supporto alle centrali termiche di Linate e Canavese.

Il recupero di calore dalle acque reflue contribuisce alla **salvaguardia delle falde**, minimizzando perforazioni, depauperamento e rischi di inquinamento.

Nel 2022 si sono conclusi i lavori di realizzazione dell'**impianto di cogenerazione a pompa di calore ad acqua** realizzato presso la centrale dell'acquedotto "Salemi" che, tramite pompe di calore e motori cogenerativi sinergici alla vicina centrale termica "Comasina" gestita da A2A Calore & Servizi, recupera energia dalle acque dell'acquedotto. L'intervento rientra nel Piano di azione per l'energia sostenibile (PAES) del Comune di Milano.

L'impianto di Salemi consente un **recupero energetico** pari a 1.250 TEP (tonnellate equivalenti di petrolio) ed è **innovativo nelle modalità di gestione** per la stretta collaborazione tra due delle principali utilities della città.

Nel 2022 il Comune di Milano, MM e A2A Calore e Servizi hanno sottoscritto una **convenzione per l'utilizzo di acqua emunta dai pozzi di depressione della falda in sistemi di teleriscaldamento e/o teleraffrescamento** (progetto Balilla). L'acqua sotterranea viene utilizzata per scopi geotermici in impianti a pompa di calore alimentati esclusivamente con energia elettrica.

L'utilizzo geotermico delle acque sotterranee già emunte per il **controllo della falda** non produce emissioni inquinanti su Milano e contribuisce al **miglioramento della qualità dell'aria** cittadina.

Nel 2022 è stata pubblicata la gara per la realizzazione di un **impianto pilota** presso la centrale termica del complesso del patrimonio ERP di via Dini, composto da 156 unità immobiliari, che può sfruttare il calore della limitrofa rete fognaria di via Dudovich. L'intervento rientra tra le sperimentazioni di scambio termico con la fognatura testate dalla Divisione Servizio Idrico di MM in sinergia con la Divisione Casa di MM.

L'impianto rappresenterebbe la **prima installazione del genere in Italia** nel contesto di edifici residenziali, qualificandosi come iniziativa di produzione di energia rinnovabile innovativa ed ecosostenibile.

5.4.1. La gestione dei rifiuti e dei fanghi biologici

I **rifiuti prodotti da MM sono** principalmente **riconducibili alla gestione degli impianti di trattamento delle acque reflue**, ovvero fanghi biologici e altri rifiuti connessi alle operazioni di grigliatura e dissabbiatura del ciclo depurativo, **e alle attività dei laboratori**. Il loro recupero è eseguito in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente a livello regionale e nazionale.

In linea con la Politica Ambientale di MM, la gestione dei rifiuti è orientata a ridurne l'impatto sulla salute umana e sull'ambiente, attraverso un'attenta programmazione delle attività di smaltimento di sostanze e materiali residui dei processi e delle attività 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. Inoltre, MM adotta i "Criteri ambientali minimi" (CAM)[117] per l'acquisto di specifiche forniture (carta, arredi per uffici e materiali per l'edilizia) o servizi (pulizia e sanificazione degli ambienti). MM promuove per il personale dipendente **attività di formazione** per l'aggiornamento delle competenze sulle modalità di gestione dei rifiuti **e di sensibilizzazione** sulla riduzione degli sprechi e l'adozione di comportamenti più sostenibili (es. attraverso la dematerializzazione dei processi e l'introduzione della raccolta differenziata presso le sedi aziendali).

MM ha consolidato un rapporto di collaborazione con una **società specializzata** nella gestione (intermediazione senza detenzione) dello smaltimento rifiuti. Avviata in via sperimentale nel 2019 sul sito di via Sforza con ottimi risultati, l'attività è stata estesa a partire dal 2020 a tutte le sedi del Servizio Idrico Integrato e poi rinnovata nel 2022 tramite nuova procedura di affidamento del servizio sino al 2023. Questa soluzione gestionale delle attività ordinarie di smaltimento e valorizzazione dei rifiuti (tra cui i rottami ferrosi) si è dimostrata efficiente ed efficacia in termini di sostenibilità ambientale ed economica assicurando il pieno rispetto degli adempimenti normativi in materia.

Nel 2022 sono state inoltre svolte le attività di normalizzazione in materia di **trasporto di merci pericolose soggette ad ADR**[118], con audit e sopralluoghi che hanno portato alla redazione di una relazione tecnica specialistica e alla nomina di un Responsabile ADR, con avvio delle attività di formazione del personale MM interessato (che proseguiranno nel 2023).

Nel 2022 la quantità di rifiuti prodotti da MM[119] è stata di **circa 69.468 tonnellate**, in crescita del 12% rispetto al 2021. La quasi totalità dei rifiuti (99,4%) – pericolosi e non – viene inviata a recupero, mentre solo una parte residuale viene inviata a discarica o incenerimento.

99%
RIFIUTI
NON PERICOLOSI

di cui

99,3%
INVIATI A RECUPERO

0,01%
RIFIUTI **PERICOLOSI**

di cui

66,2%
INVIATI A RECUPERO

[117] MM traduce i CAM in specifiche tecniche e clausole contrattuali della documentazione progettuale e di gara, richiedendone il rispetto al fine di garantire il conseguimento degli obiettivi ambientali previsti dal Piano di Azione per la sostenibilità ambientale dei consumi nel settore della Pubblica Amministrazione.

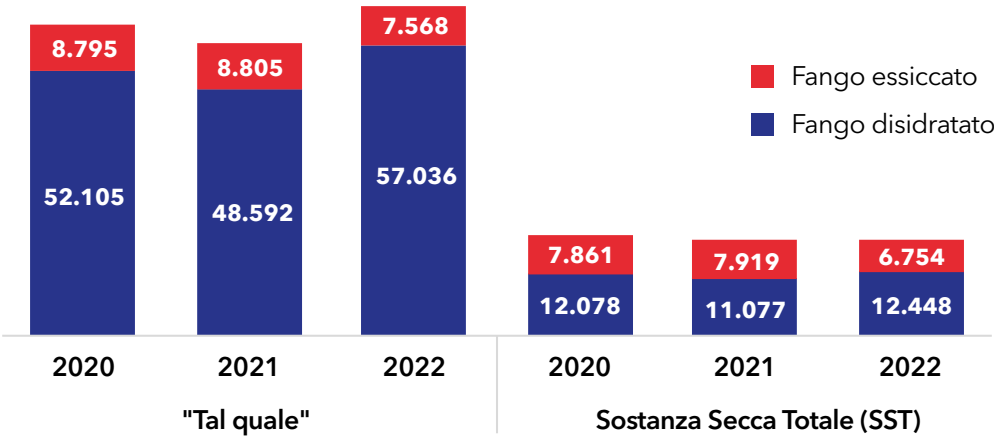
[118] ADR è l'accordo che regola a livello europeo il trasporto su strada di merci e sostanze pericolose, stabilendo marcatura ed etichettatura dei colli, placcatura e marcatura dei mezzi di trasporti, struttura di veicoli e cisterne, requisiti per il trasporto e documenti di viaggio necessari. Attivo fin dal 1965, viene aggiornamento ogni due anni per garantire di essere al passo con i cambiamenti introdotti da nuove tecnologie.

[119] Le quantità indicate si riferiscono esclusivamente ai rifiuti rispetto ai quali MM si configura come produttore.

RIFIUTI TOTALI PER MODALITÀ DI SMALTIMENTO

La maggioranza dei rifiuti è composta dai **fanghi biologici** che risultano dal processo di depurazione delle acque reflue e che, ormai da anni, vengono inviati a recupero di materia ed energia per essere riutilizzati, ad esempio, nell'industria del cemento e in agricoltura. Questo approccio ha permesso a MM di confermarsi anche nel 2022 nella **classe "A" per il macro-indicatore M5 "Smaltimento fanghi in discarica"** individuato da ARERA nella regolazione della qualità tecnica del SII (Delibera 917/2017/R/idr), che prevede l'assenza di fanghi smaltiti in discarica[120].

PRODUZIONE DI FANGHI, ESPRESSI COME "TAL QUALE" E SOSTANZA SECCA TOTALE (t)



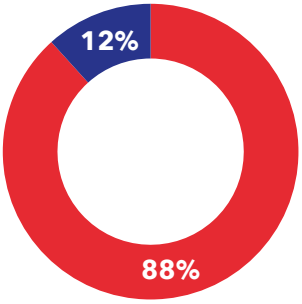
I fanghi prodotti dai due depuratori di San Rocco e Nosedo si distinguono per tipologia tra **disidratati ed essiccati**. È inoltre opportuno differenziare i **fanghi "tal quale"**, che includono la quota di acqua in essi contenuta così come avviati a recupero a valle dei trattamenti, dai fanghi espressi come **sostanza secca totale** (SST), ovvero al netto della parte di acqua in essi presente[121]. Nel 2022 la quantità di fanghi trattati dai depuratori è in linea con il 2021 se considerati come "SST" e in aumento del 13% come "tal quale". In generale si registra un aumento dei fanghi disidratati (a maggior contenuto di acqua) e una conseguente riduzione dei fanghi essiccati per far fronte all'andamento del prezzo del metano necessario per il processo di essicamento.

[120] I dati sui macro-indicatori di qualità tecnica relativi al 2022 sono in attesa del completamento del processo di validazione a cura dell'Ufficio d'Ambito della Città Metropolitana di Milano, ai sensi della disciplina della qualità tecnica.

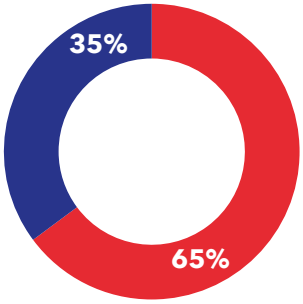
[121] I valori dei fanghi come "sostanza secca" sono calcolati in base alla siccità media mensile dei fanghi "tal quale" avviati a recupero.

Inoltre, con riferimento ai fanghi espressi come "SST", nel 2022 si registra un **maggior ricorso al recupero in agricoltura** (+30%) **rispetto all'utilizzo come vettore energetico** (-28%), ristabilendo la proporzione precedente al periodo pandemico che aveva in parte influenzato le scelte di recupero dei fanghi.

DESTINAZIONE DEI FANGHI "TAL QUALE"



DESTINAZIONE DEI FANGHI COME SST



In agricoltura A vettore energetico

MM
Comune di Milano
WWW.MMSPA.EU
LA TUA ACQUA
ISTRUZIONI
PER L'USO DELLA
CASA DELL'ACQUA

06

CI PRENDIAMO CURA DELLA CITTÀ E DEI CITTADINI

MM **accompagna lo sviluppo di Milano**, mettendo a disposizione le competenze e l'esperienza maturata ogni giorno nel **prendersi cura della città e dei cittadini,** tanto con opere di piccola manutenzione quanto nel traguardare grandi progetti infrastrutturali.
La **"cultura della cura"** rappresenta per MM uno strumento per raggiungere un beneficio reale e inclusivo, che mette al centro il cittadino e i suoi bisogni in qualità di fruitore di servizi. Allo stesso modo, la **"cultura della competenza"** appare fondamentale per esercitare la cura in modo trasversale, continuativo ed efficace. Per soddisfare le aspettative degli stakeholder fornendo servizi fruibili in modo sempre più esteso, continuativo e inclusivo è necessario **garantire l'eccellenza delle prestazioni attraverso efficienza, qualità e competenza**, anche nelle situazioni di emergenza, **e costruire relazioni solide orientate alla trasparenza e alla fiducia**, sia che si tratti del committente delle opere, che dei clienti che fruiscono dei servizi erogati, fino a ricomprendere tutti i cittadini.

LA POLITICA DELLA QUALITÀ E IL SISTEMA DI GESTIONE

La Politica della Qualità esprime l'impegno di MM nel garantire **un processo di miglioramento continuo e di crescita dei livelli di soddisfazione** di clienti e stakeholder e rappresenta un utile strumento per dare supporto agli indirizzi strategici aziendali e aumentarne la competitività.
Il **Sistema di Gestione della Qualità** adottato da MM si basa sulla soddisfazione degli stakeholder attraverso il raggiungimento di obiettivi misurabili mediante specifici KPI. Ciò avviene in un'ottica di efficientamento dei processi aziendali (coperti dalle procedure di riferimento), di gestione dei rischi e delle opportunità di monitoraggio delle criticità e delle relative azioni correttive o di miglioramento.
Il sistema prevede la progressiva integrazione delle attività e la condivisione inter-funzionale di obiettivi e metodologie grazie al coinvolgimento diretto dei vertici aziendali e alla **promozione dell'eccellenza nelle persone di MM** attraverso programmi di formazione e percorsi di sviluppo dedicati ad accrescere le competenze e la consapevolezza del ruolo di ognuno nell'ottimizzare il sistema.
In quest'ottica, anche nel 2022 è proseguita la **diffusione capillare** dei principi **della Politica della Qualità** con incontri, "pillole" formative e la pubblicazione di nuove procedure.

6.1. LA CURA DEL PATRIMONIO PUBBLICO E DELLE SUE INFRASTRUTTURE

MM contribuisce a **migliorare la qualità dello spazio pubblico e la vivibilità dei quartieri**, occupandosi di alcuni dei principali progetti di trasformazione urbana e cura dell'infrastruttura pubblica della città di Milano, con l'obiettivo di creare una città sempre più accessibile e resiliente.
Ormai da alcuni anni MM sta progressivamente introducendo la **metodologia BIM** (*Building Information Modeling*)[122] nella progettazione integrata di opere a

[122] Il BIM è la rappresentazione digitale di caratteristiche fisiche e funzionali di un oggetto (applicabile a edifici, infrastrutture, ecc.). A differenza della progettazione in CAD che elabora un progetto attraverso disegni in 2D o 3D, la progettazione in BIM specifica le funzionalità e le prestazioni di ogni oggetto del progetto, associando alle informazioni grafiche (es. spessore e altezza dei muri anche quelle relative all'isolamento acustico o termico, ecc.

sviluppo lineare e puntuale, promuovendo la collaborazione tra team di progetto, il coordinamento, la comunicazione e la condivisione delle informazioni attraverso processi collaborativi di *project management* e l'interoperabilità tra *software* per la modellazione e il supporto ai processi di sviluppo del progetto. Inoltre, MM si è dotata di una piattaforma informatica (ACDat) per la raccolta organizzata e condivisa dei dati relativi agli elaborati digitali riferiti al progetto; anche nel 2022 sono stati effettuati, come negli anni precedenti, corsi di formazione specifici per la progettazione delle opere di ingegneria in BIM (cfr. paragrafo 4.2 "*La formazione come leva strategica di sviluppo professionale*").
MM utilizza questa metodologia in alcuni progetti di mobilità e di edilizia, sfruttando i vantaggi forniti dall'elaborazione virtuale dell'opera che permette di utilizzare i dati acquisiti nelle diverse fasi di realizzazione anche in ottica di ciclo di vita, facilitando il monitoraggio sulla vetustà dei materiali ai fini della manutenzione. Altre applicazioni intelligenti vengono impiegate nelle attività di **ristrutturazione e recupero delle unità immobiliari sfitte** tramite l'azione congiunta di MM e del Comune di Milano. Il patrimonio ERP di proprietà del Comune di Milano è caratterizzato da una stratificazione storica legata alla ciclicità con la quale si sono susseguiti gli interventi di edilizia abitativa a sostegno delle fasce meno abbienti della popolazione, che lo rende estremamente eterogeneo, con la presenza anche di edifici con prescrizione architettonica e/o archeologica di tutela diretta e/o indiretta. Fondamentale per ottimizzare gli interventi diventa quindi la conoscenza del patrimonio gestito da MM, incluse parti comuni, impianti tecnologici e facciate, e la sua classificazione in tipologie edilizie ricorrenti. L'obiettivo è la realizzazione di una **mappatura 3D georeferenziata** consultabile da remoto **dell'intero patrimonio** attraverso rilevazioni sul campo e successiva verifica e validazione del dato acquisito con fotografie ad alta risoluzione e strumenti innovativi (*mobile mapping*, nuvole di punti 3D), riducendo la durata dei sopralluoghi, facilitando la definizione delle priorità di intervento e velocizzando la progettazione ed esecuzione delle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria. Nel 2022 si è concluso con esito positivo un primo test pilota sul complesso di via Rizzoli.

LE ATTIVITÀ DI RIATTO DELLE UNITÀ IMMOBILIARE ERP

Per la progettazione dei riatti si utilizzano al momento i 149 prototipi individuati nel 2021 e riferiti a circa 15.600 unità immobiliari con caratteristiche distributivo-funzionali e dimensionali simili (questo metodo servirà anche in futuro in casi specifici come la progettazione di alloggi per persone con disabilità). Nel 2022 la **ristrutturazione e il recupero delle unità immobiliari sfitte** del patrimonio ERP hanno subito un rallentamento rispetto al triennio 2019-2021 per una concomitanza di cause dovute all'aumento generalizzato dei prezzi di mercato, alla difficoltà nel reperire risorse e materiali da parte delle imprese appaltatrici sulla scia delle restrizioni conseguenti alla pandemia.

		2020	2021	2022	Totale unità recuperate
Comune di Milano	n.	167	189	92	**448**
MM		931	697	217	**1.845**
		1.098	**886**	**309**	**2.293**

Nel 2022 tra i principali interventi di ingegneria a cura di MM e riconducibili a **tre aree di intervento** ci sono:

MOBILITÀ SOSTENIBILE

Progetti

- Prolungamento linea M1 a Baggio
- Prolungamento linea M4 a Segrate
- Metrotranvia interquartiere Nord (tratta Niguarda – Cascina Gobba)
- Nuovo itinerario ciclabile in corso Sempione

EDILIZIA SOSTENIBILE

Progetti

- Riqualificazione di edifici scolastici
- Riqualificazione di edifici in via dei Giaggioli
- Nuovo archivio meccanizzato di via Gregorovius
- Riqualificazione energetica degli immobili in via Rizzoli
- Padiglioni del Mercato Agroalimentare Foody di SogeMi
- Bonifica dell'area ex Innocenti/ Maserati in via Rubattino

OTTIMIZZAZIONE DELLE ACQUE

Progetti

- Vasca di laminazione del Seveso

Prolungamento linea metropolitana M1 a Baggio

Il prolungamento della linea M1 dal capolinea di Bisceglie a Baggio si sviluppa in galleria per circa 3 chilometri e comprende 3 stazioni (Parri/Valesia, Baggio e Olmi), 6 manufatti e un nuovo deposito treni a fine tracciato.
Per ridurre gli impatti in superficie lo scavo delle gallerie sarà realizzato con scudo meccanizzato (TBM), ad eccezione delle tre stazioni e dei manufatti dove è necessario utilizzare lo scavo a cielo aperto.
È prevista la riqualificazione delle aree circostanti l'opera con la creazione di parchi urbani (es. interventi di riconnessione ecologica e nuove piantumazioni), e di spazi polifunzionali da destinare ad attività ludico-sportive per la comunità, come ad esempio nei pressi di via degli Ulivi. Viene inoltre completamente rimesso a nuovo l'esistente Centro Sportivo AICS Olmi, interessato dalla stazione del quartiere Olmi. Altre scelte progettuali con un impatto positivo sull'ambiente riguardano: l'installazione di pannelli fotovoltaici a copertura del deposito dei treni e di alcuni edifici del Centro Sportivo Olmi; l'utilizzo di coperture verdi a bassa manutenzione per gli stalli delle biciclette; l'adozione di idro-retentori come riserva d'acqua a rilascio graduale per i terreni piantumati; l'impianto di irrigazione ottimizzato per consentire il risparmio idrico.

Nel 2022 MM ha completato il progetto esecutivo sviluppato con metodologia BIM, che permette anche di valutare l'impatto sull'ambiente lungo tutto il ciclo di vita dell'opera.

Prolungamento della linea metropolitana M4 a Segrate Porta Est

Il prolungamento della linea metropolitana 4 da Linate a Segrate Porta Est si estende per circa 3 chilometri interamente in galleria. Per ridurre gli impatti in superficie lo scavo delle gallerie sarà realizzato con scudo meccanizzato (TBM), ad eccezione delle due stazioni e dei manufatti dove è necessario utilizzare lo scavo a cielo aperto.
Il progetto prevede, per rendere sostenibile l'intero ciclo di vita dell'opera, interventi di efficientamento energetico e di risparmio idrico, nonché soluzioni per ridurre l'occupazione di nuovo suolo (es. condivisione e rifunzionalizzazione di strutture già esistenti da adibire a parcheggi). Altre scelte progettuali con un impatto positivo sull'ambiente riguardano ad esempio: l'installazione di pannelli fotovoltaici sui tetti delle ciclostazioni; l'utilizzo di coperture verdi a bassa manutenzione per le pensiline di interscambio; l'adozione di idro-retentori come riserva d'acqua a rilascio graduale per i terreni piantumati; l'impianto di ottimizzato per consentire il risparmio idrico.

Nel 2022 MM ha sviluppato il progetto di fattibilità tecnico-economica (PFTE).

Metrotranvia interquartiere Nord (tratta Niguarda – Cascina Gobba)

La "metrotranvia interquartiere Nord" collegherà nella sua configurazione definitiva la stazione ferroviaria di Certosa FS con la stazione della metropolitana M2 di Cascina Gobba, attraversando la città da nord-ovest a nord-est. L'intervento in oggetto, costituito dalle tratte quartiere Adriano–Cascina Gobba M2 (1,4 km / 3 fermate) e Testi–Pronto Soccorso Niguarda (1,7 km / 3 fermate) è stato inserito tra le opere ammesse ai finanziamenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e prevede importanti sistemazioni a verde per oltre quattro ettari e la piantumazione di circa 300 alberi e di svariate altre specie vegetali, preservando la possibilità per il futuro di interrare l'elettrodotto presente. L'infrastruttura interferisce con il fiume Lambro e con il naviglio della Martesana: nel primo caso è stata prevista un'arginatura di protezione a monte della metrotranvia per minimizzare gli impatti di deflusso del fiume; mentre nel secondo caso verranno realizzati un ponte tranviario e un ponte stradale per oltrepassare il naviglio.
L'intervento è stato sottoposto a valutazione di conformità al principio del "Do Not Significant Harm" (DNSH), come previsto per le misure del PNRR per verificare la sua assoggettabilità alla procedura di VIA.

Nel 2022 MM ha sviluppato la progettazione definitiva della tratta Niguarda – Cascina Gobba.

Nuovo itinerario ciclabile in Corso Sempione

L'intervento in corso Sempione è la naturale estensione della rete di percorsi pedonali e ciclabili in via di realizzazione nel settore nord-ovest del centro storico di Milano e fa parte dei percorsi denominati **"EUROVELO"**, ovvero ciclo-itinerari europei a lunga percorrenza con caratteristiche comuni (es. pendenze superiori all'8% e traffico veicolare inferiore alle 1.000 auto/giorno).
Il progetto prevede la realizzazione di una nuova pista ciclabile in sede riservata lungo entrambi i lati della carreggiata di corso Sempione, affiancata da percorsi pedonali interni alle aiuole esistenti dotati di elevate condizioni di sicurezza e confort, e collegati sul lato dei civici dispari alle banchine di fermata del tram.
L'obiettivo è duplice: da un lato **rendere più attrattivo e sicuro l'asse stradale** per la percorrenza di pedoni e ciclisti, eliminando la sosta irregolare e creando nuovi spazi per la sosta regolare; dall'altro **contribuire alla riqualificazione di corso Sempione** sotto il profilo paesaggistico e ambientale, integrando il patrimonio arboreo e realizzando nuove aree verdi e di ristoro con panchine, fontanelle e zone d'ombra.

Nel 2022 MM ha dato avvio ai lavori per la realizzazione della nuova pista ciclabile

Riqualificazione di edifici scolastici

Nel 2022 è stata completata la demolizione, previa bonifica da amianto, della **scuola di via Crespi 40,** con avvio della progettazione esecutiva a cura dell'appaltatore per la realizzazione della nuova scuola secondaria di I° grado classificata NZEB (Nearly Zero Energy Building). L'edificio ospiterà un totale di 540 studenti, 18 aule, 8 laboratori, una biblioteca ad uso scolastico, la mensa, gli uffici amministrativi, una palestra e uno spazio polifunzionale (entrambi utilizzabili anche in orari extra-scolastici); nelle aree esterne saranno invece predisposte zone didattiche e ludico-sportive.
Nel 2022 è stata completata la demolizione della **scuola secondaria di I° grado in via Catone 24**, con avvio della realizzazione del nuovo plesso classificato NZEB (Nearly Zero Energy Building) costituito da due corpi: uno di quattro piani su via Catone che ospiterà l'atrio, la biblioteca, gli spogliatoi, 12 aule didattiche, 5 laboratori e gli uffici amministrativi; e uno di due piani su via Maffucci, di due piani, ospiterà la palestra e il refettorio.
Nel 2022 è partita la **riqualificazione energetica della scuola materna di via Narcisi, 1**, che prevede la realizzazione di opere civili, edili e di finitura, opere strutturali e di consolidamento, impiantistiche e bonifica, portando così l'immobile a raggiungere un elevato livello di efficentamento energetico.
Nel 2022 i lavori per il restauro del complesso scolastico in **via Brunacci** si sono concentrati sulla scuola dell'infanzia degli anni '30 per permettere la ripresa delle lezioni a settembre, mentre per la suola primaria dei primi del '900 si sta procedendo a rotazione sugli spazi liberi dalle attività didattiche. Il progetto garantirà la conformità degli spazi alle normative vigenti nell'ambito dell'edilizia scolastica e della prevenzione degli incendi, il superamento delle barriere architettoniche, e la sicurezza degli impianti e dei materiali utilizzati. Inoltre, sono previsti interventi di miglioramento delle prestazioni energetiche dell'edificio e la sistemazione dei cortili interni, con rifacimento della pavimentazione in gomma antitrauma delle aree gioco e la sistemazione delle aree verdi, anche attraverso la piantumazione di nuove essenze.

Riqualificazione di edifici in via Dei Giaggioli (bando "Qualità dell'abitare" ERP)

L'intervento prevede la **demolizione e ricostruzione di tre fabbricati ERP in via dei Giaggioli ai civici 7-9-11** (Municipio 6), migliorando la qualità abitativa di alloggi e spazi esterni, l'efficienza energetica, impiantistica e sismica, e l'accessibilità da parte di persone a mobilità ridotta. Anche le aree verdi saranno completamente riorganizzate per un uso collettivo, creando nuove funzionalità per promuovere la socialità tra inquilini e quartiere. Gli interventi saranno realizzati per fasi successive, utilizzando tecnologie prefabbricate off-site, per minimizzare gli impatti sui residenti e consentire una mobilità degli inquilini per fasi.
Gli edifici avranno qualifica di **NZEB** grazie a soluzioni progettuali, tra cui l'allacciamento alla rete di teleriscaldamento cittadina, l'installazione di pannelli fotovoltaici, la realizzazione di un impianto di riscaldamento e raffrescamento a pannelli radianti sottopavimento, e l'installazione di serramenti e pareti esterne ad alta efficienza energetica.
L'intervento rientra tra i progetti finanziati dal PNRR ed è stato sottoposto a valutazione di conformità al principio del "Do Not Significant Harm" (DNSH), come previsto per le misure del PNRR.

Nel 2022 MM ha completato la progettazione esecutiva dell'intervento.

Nuovo Archivio Meccanizzato di via Gregorovius

Nel 2022 MM ha completato la progettazione del **nuovo Archivio meccanizzato di via Gregorovius** (Municipio 9), che prevede la costruzione di un edificio costituito da due aree attigue per ospitare l'archivio e la relativa baia di carico.
L'intervento consiste nel recupero di parte dei capannoni industriali esistenti per realizzare gli ambienti destinati all'accoglienza del pubblico e dei lavoratori (es. sala consultazione e uffici) e a spazi comuni. Dove possibile, si è cercato di mantenere i volumi esistenti intervenendo con una logica "box in the box". È prevista inoltre la realizzazione di una quinta su via Gregorovius ad alto valore simbolico, con la duplice funzione di ricostruire la facciata in coerenza con l'aspetto di quella preesistente e di rappresentare un elemento iconografico per il nuovo Archivio.
L'intervento garantisce la conservazione dei documenti catalogati attraverso un sistema che contribuisce alla maggiore sicurezza e resilienza dell'edificio a eventi estremi (es. incendi).

Riqualificazione energetica degli immobili in via Rizzoli 13-45 e 73-87 est – Progetto di fattibilità tecnico-economica

La **riqualificazione energetica degli immobili di via Rizzoli 13-45 e 73-87** consiste nel rifacimento delle facciate del primo complesso, con modifica dell'immagine architettonica degli edifici (es. maggiore varietà di sviluppo orizzontale, aggiornamento dei materiali di finitura e della tavolozza cromatica) e la sostituzione dei serramenti esterni dei locali riscaldati nel secondo complesso, oltre all'installazione di valvole termostatiche su tutti i radiatori delle unità immobiliari. È inoltre prevista l'installazione di un sistema di schermatura delle aperture delle scale per impedire l'accesso da parte dei volatili, pur mantenendo le scale "aperte" ai fini della prevenzione incendi. L'intervento rientra tra i progetti finanziati dal PNRR con fine lavori prevista per il 2026.

Nel 2022 MM ha concluso il progetto di fattibilità tecnico-economica (PFTE) da mettere in gara.

Padiglioni del Mercato Agroalimentare Foody di SogeMi

Il progetto dei nuovi padiglioni logistico e ortofrutta del Mercato Agroalimentare Foody di SogeMi è **tra le esperienze più complete di applicazione della metodologia BIM in MM**, anche per la modularità e la struttura stessa dell'edificio realizzato per mezzo di elementi prefabbricati. La modellazione dell'area di intervento ha permesso di calcolare in modo preciso i volumi di scavo e di movimento della terra, mentre con la realizzazione di modelli informatizzati sono state individuate e risolte per tempo eventuali interferenze. In linea con gli obiettivi del Piano di Governo del Territorio Milano 2030[123], il progetto si distingue per l'adozione di soluzioni a basso impatto ambientale (es. materiali di costruzione riciclati, riuso delle acque piovane, pannelli fotovoltaici per la copertura dell'edificio, realizzazione di pareti inverdite, aiuole alberate e spazi verdi), incluse quelle rivolte a minimizzare la produzione di rifiuti pericolosi nelle fasi di lavorazione.

Nel 2022 sono iniziati i lavori per la realizzazione del primo padiglione, che vedono MM coinvolta come Direzione Lavori e Coordinamento della sicurezza per la Piattaforma Logistica, mentre per il secondo padiglione nel 2021 è stato completato il progetto.

Bonifica area ex Innocenti/Maserati in via Rubattino 87

Nel 2022 MM ha messo a punto la documentazione di gara per la bonifica delle aree interessate dal progetto di ampliamento del Parco della Lambretta (quartiere Lambrate, Municipio 3), che include circa 88.990 mq a nord e a sud di via Caduti di Marcinelle da destinare alla creazione di laboratori e depositi del Teatro alla Scala e circa 69.520 mq da destinare a parco urbano attrezzato, eventualmente arricchito di funzioni di interesse pubblico anche connesse alle attività svolte dal Teatro alla Scala.

Vasca di laminazione del Seveso

Per contenere i disagi provocati dalle esondazioni del torrente Seveso, soprattutto in zona Niguarda a nord di Milano, Regione Lombardia e Comune di Milano hanno definito una serie di progetti di laminazione che serviranno da bacini per la raccolta delle acque meteoriche in occasione di eventi temporaleschi di forte intensità, permettendo un loro deflusso controllato e riducendo il pericolo delle ondate di piena.
A MM è stata affidata la progettazione e realizzazione dell'opera di competenza del Comune di Milano per la gestione dei fenomeni di piena che interessano la tratta tra il nodo idraulico di Palazzolo e l'inizio del centro abitato (via Ornato) di Milano. Si tratta di un'area all'interno del Parco Nord di Milano, particolarmente sensibile dal punto di vista paesaggistico, ecosistemico e sociale perché a sua volta si colloca in un'area densamente abitata tra i Comuni di Milano e Bresso. Il progetto prevede la realizzazione di un lago alimentato con acque di prima falda e di una pista perimetrale per la manutenzione, oltre alla salvaguardia del bosco circostante che verrà perimetrato e piantumato con nuove alberature sul lato sud del lago lungo via Aldo Moro. Il lago avrà una funzione ricreativo-paesaggistica, con percorsi ciclabili e pedonali e aree attrezzate, tranne durante gli eventi di piena (in media 6 volte l'anno) durante i quali servirà da protezione all'area urbanizzata. La fine dei lavori è stata posticipata al 2023 per effetto delle difficoltà di approvvigionamento delle materie prime che hanno caratterizzato l'anno appena concluso.

[123] Il Piano di Governo del Territorio di Milano 2030 (PGT), approvato dal Consiglio Comunale il 14 ottobre 2019, fissa gli obiettivi verso Milano 2030 in una fase di crescita della città sotto il profilo demografico, economico e turistico. In particolare, l'art. 10 delle norme di attuazione "detta disposizioni per promuovere e incentivare la sostenibilità ambientale e resilienza urbana".

6.1.1. Le attività di facility management

MM contribuisce alla cura della città occupandosi anche delle attività di ***facility management*** che riguardano la **manutenzione di una parte consistente del patrimonio pubblico urbano** di proprietà del Comune di Milano (cfr. paragrafo 1.3 "*Le aree di attività*") formato nel 2022 da:

561
EDIFICI SCOLASTICI
Incluse 5 case vacanze

7.079
Interventi eseguiti nel 2022

29
IMPIANTI DI SOLLEVAMENTO SOTTOPASSI STRADALI
Veicolari, pedonali, ciclo-pedonali

324
Interventi eseguiti nel 2022

26
IMPIANTI SPORTIVI
Piscine, centri balneari, centri sportivi, palazzetti, centro tennis, velodromo

467
Interventi eseguiti nel 2022

377
REFETTORI E RIGOVERNI
Refettori e rigoverni delle scuole gestiti da Milano Ristorazione

234
Interventi eseguiti nel 2022

Per la gestione di queste attività MM si sta progressivamente dotando di risorse proprie rispetto alle prime fasi di intervento realizzate per la maggioranza ricorrendo ad appaltatori esterni. Inoltre, MM ha adottato un **sistema di *Customer relationship management*** (CRM), inizialmente a copertura esclusiva del patrimonio di edilizia scolastica e dal 2022 esteso anche agli impianti sportivi, con accessi differenziati per l'inserimento delle esigenze manutentive da parte delle scuole e di Milanosport. Il sistema si articola in quattro fasi:

01
Presa in carico dalla segnalazione.

02
Determinazione e classificazione del problema con un sopralluogo in loco.

03
Apertura di un ordine di lavoro per l'intervento (di un appaltatore o di una squadra interna di MM).

04
Verifica del completamento dell'intervento e della risoluzione del guasto.

L'intero processo si basa su:

- una **gestione delle segnalazioni "*trouble ticket*"**, che prevede la ricezione delle segnalazioni (da parte degli utenti attraverso i due canali di comunicazione del Contact Center (numero verde, e-mail) e la loro gestione "*end to end*" finalizzata alla risoluzione del problema[124];
- una **gestione degli utenti "*customer care and feedback*"**, attraverso un applicativo dedicato che consente agli utenti abilitati di monitorare in tempo reale lo stato di avanzamento, le modalità di intervento e le tempistiche di risoluzione delle segnalazioni effettuate al Contact Center.

[124] MM ha mutuato il software in uso presso le Divisioni Servizio Idrico e Casa, adeguandolo alle specificità della gestione del patrimonio di edilizia scolastica, rappresentate dalla molteplicità di operatori interni ed esterni impegnati negli interventi e dalla necessità di prioritizzare le segnalazioni in base a complessità e criticità del guasto.

EDIFICI SCOLASTICI

In merito al **patrimonio di edilizia scolastica**, nel corso del 2022 MM ha effettuato un totale di **7.079 interventi,** in aumento del 51% rispetto al 2021. La tipologia di interventi è molto varia e, sebbene possano non presentare un livello di complessità tecnica particolarmente elevato, il loro valore è riconducibile più alla sfera sociale considerato l'impatto su chi fruisce del servizio.
A titolo di esempio:

- la **rimozione di barriere architettoniche presso il complesso di via Fortis 10**, a seguito della segnalazione della responsabile dei servizi all'infanzia, con l'installazione di una rampa in calcestruzzo posta all'ingresso, eliminando ogni barriera architettonica. L'intervento ha permesso un padre con disabilità di accompagnare il figlio, nuovo alunno del complesso, nel suo primo giorno di scuola;
- il **completo rifacimento dei bagni della scuola dell'infanzia di via Sant'Uguzzone 10,** in collaborazione con l'area Tecnica Scuole del Comune di Milano, ha sanato una problematica persistente da oltre dieci anni;
- l'**imbiancatura della scuola primaria di via Colletta 72** ha donato un nuovo aspetto a un edificio imponente, dalle dimensioni complessive di oltre 2.200 mq, migliorando l'ambiente didattico per alunni e insegnanti.

IMPIANTI SPORTIVI

Nel 2022 MM ha effettuato **467 interventi presso i 26 impianti sportivi** di proprietà del Comune di Milano e affidati in gestione a Milanosport, passando da un sistema di gestione dei servizi tecnico-manutentivi prevalentemente a chiamata a una gestione preventiva e programmata degli interventi di manutenzione e delle risorse necessarie, anche grazie a un sistema integrato di ticket management. Oltre alle normali attività volte a garantire la funzionalità degli impianti sportivi, MM ha garantito l'esecuzione di specifici interventi per la riapertura dei centri balneari all'aperto.

SOTTOPASSI

Nel 2022 MM ha effettuato **324 interventi presso gli impianti di sollevamento e le vasche di raccolta delle acque reflue dei sottopassi stradali e pedonali** del Comune di Milano, riducendo il rischio di allagamenti – dovuti a precipitazioni atmosferiche intense ma di breve durata– e i conseguenti problemi alla circolazione stradale, e assicurando controlli più tempestivi ed efficaci in caso di malfunzionamento degli impianti. Tramite attività di manutenzione ordinaria e di riparazione a guasto, MM si è occupata di curare interventi di natura elettro-strumentale sulle pompe e sui quadri di comando e controllo, nonché di pulizia e spurgo delle vasche di raccolta anche in condizioni di emergenza[125].

[125] Per la gestione dei sottopassi MM si è dotata di un'apposita procedura che fornisce indicazioni e modalità operative per la gestione in sicurezza delle attività da realizzarsi all'interno degli spazi confinati, secondo quanto previsto dagli artt. 66 e 121 D. Lgs. n° 81/2008 e s.m.i. e dal D.P.R. n° 177/2011.

REFETTORI

A fine 2022, dopo una fase di avvio di circa quattro mesi conclusasi positivamente, MM ha sottoscritto un contratto per l'esecuzione dei servizi di **manutenzione ordinaria presso i 377 refettori e rigoverni delle scuole gestite da Milano Ristorazione**, dando inizio alla cosiddetta fase transitoria fino ad agosto 2023. Nei primi mesi di attività sono già stati eseguiti 234 interventi. Il modello operativo sarà simile a quello attualmente in uso per le scuole e gli impianti sportivi, con un analogo sistema di CRM e ticket management. Il mandato prevede infatti un'estensione di perimetro delle attività già svolte presso le scuole, consentendo di gestire con **maggiore efficienza** le esigenze di manutenzione che interessano il medesimo edificio scolastico seppur su indicazione di soggetti differenti. Il sistema permetterà inoltre di **ridurre le zone di intermediazione** delle cause e responsabilità di eventuali guasti occorsi in spazi limitrofi a quelli dove si realizzano gli interventi.

GUARDANDO AL **FUTURO**

Nel 2023 è prevista l'adozione del Portale Scuole con l'obiettivo di rendere più efficiente la gestione delle segnalazioni e ottimizzare la relazione tra MM e mondo scolastico. Tra le varie funzioni: l'inserimento delle segnalazioni in modo diretto e immediato, il monitoraggio dello stato di avanzamento, la possibilità di effettuare solleciti e visualizzare lo storico delle segnalazioni chiuse, un utilizzo più smart tramite applicazione mobile e la profilazione degli utenti con visualizzazione personalizzata.

6.2. LA CURA NELLE RELAZIONI CON I CLIENTI

Garantire ai cittadini servizi di qualità, efficienti e sicuri in ogni loro aspetto è prioritario per MM, soprattutto considerato il suo ruolo di partner strategico del Comune di Milano per lo sviluppo infrastrutturale della città e la gestione di servizi, reti e patrimoni immobiliari pubblici.
Lo **Sportello Clienti di MM** in via Borsieri 4, aperto al pubblico dal lunedì al sabato, serve sia i clienti del Servizio Idrico Integrato che gli inquilini del patrimonio ERP, con uffici dedicati alle due aree di attività e personale specializzato. Esistono poi altri strumenti, secondo un approccio multi-canale utilizzati dalla Divisione Servizio Idrico e dalla Divisione Casa nella gestione della relazione.

6.2.1. Servizi per i clienti del SII

La **Carta dei servizi** descrive gli impegni di MM verso i propri clienti, i principi che guidano la gestione del Servizio Idrico Integrato e gli standard di qualità contrattuale da osservare. Questi ultimi sono definiti da ARERA e includono anche le modalità di registrazione, comunicazione e verifica dei dati relativi alle prestazioni fornite dai gestori, introducendo indennizzi automatici o meccanismi di penalità in caso di mancato rispetto di standard specifici o generali di qualità.
Il **Regolamento del Servizio Idrico Integrato della città di Milano** disciplina la fornitura dell'acqua e le condizioni per la realizzazione o la modifica dell'allacciamento alla rete di distribuzione, stabilisce le norme per l'immissione

delle acque di scarico nella rete fognaria e le norme per la depurazione delle acque raccolte.

Nel 2022 è stata adottata una versione aggiornata di entrambi i documenti per recepire le evoluzioni del quadro regolatorio[126], introducendo maggiori tutele per i clienti, come ad esempio: preavvisi di lettura per i contatori non accessibili o parzialmente accessibili almeno 48 ore prima del rilievo, il riconoscimento di riduzioni degli importi fatturati anche della quota idrica in caso di perdite idriche occulte, se riparate in tempi contingentati, la comunicazione di consumi anomali rilevati durante i rilievi delle letture per promuovere una maggiore consapevolezza nonché la riparazione delle perdite a tutela della risorsa idrica.
Lato interno, MM ha adottato una **procedura "Gestione clienti servizio idrico"** che definisce ruoli e responsabilità delle funzioni impegnate nell'erogazione del servizio, fornisce indicazioni per rendere più efficienti i processi di gestione e viene aggiornata periodicamente per rimanere allineata a quanto previsto dalla Carta e dal Regolamento a maggiore tutela dei diritti dei clienti.
Dal 2022 è pienamente operativo il nuovo sito "**LaTuaAcqua**" (www.latuaacqua.it)[127] che ha migliorato la *user experience* dei clienti del Servizio Idrico Integrato, facilitando l'accesso ai servizi e alla modulistica necessaria per la loro attivazione, anche per i clienti indiretti (sezione "Le tue esigenze"). Tramite la propria "Area

[126] La Carta dei servizi e il Regolamento attualmente in uso sono stati adottati con delibera di parere obbligatorio e vincolante della Conferenza dei Comuni dell'ATO della Città Metropolitana di Milano n. 4 del 11/10/2022.
[127] Il sito LaTuaAcqua ha sostituito il precedente portale MilanoBlu e assorbito tutte le funzioni dello Sportello online, attivato da MM nel 2017 a supporto di amministratori di condominio e intestatari di utenze.

Riservata" ogni utente può gestire in modo autonomo la propria fornitura, richiedere informazioni, verifiche tecniche sul funzionamento del contatore, chiarimenti sulle bollette, presentare reclami o rettifiche di fatturazione, e usufruire del servizio di autolettura (che si attestato a **3.434** nel corso dell'anno e rappresentano uno strumento utile per diffondere una maggiore sensibilità dei cittadini verso una gestione responsabile della risorsa idrica e la riduzione dei consumi). Inoltre, per le utenze condominiali è disponibile uno strumento per la simulazione della ripartizione dei consumi. È stata poi sviluppata la sezione "L'acqua di Milano" aperta a tutti che fornisce informazioni sul ciclo idrico della città e la qualità dell'acqua erogata, dove è possibile anche visualizzare attraverso un'applicazione GIS la posizione delle Case dell'acqua, delle fontanelle e dei cantieri lungo la rete cittadina.

Inoltre, i clienti hanno a disposizione **altri canali di contatto**, tra cui: l'invio di richieste tramite raccomandata o fax, il *call center* gratuito (numero verde 800.021800) e la *live chat* con 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 Clienti di MM.

Nel 2022 il **Servizio Clienti** ha ricevuto un totale di **33.743 richieste,** in aumento del 13% rispetto al 2021, suddivise tra: comunicazioni in formato digitale, richieste telefoniche tramite *call center* (che ha registrato una riduzione del 7% nei tempi medi di attesa rispetto al precedente anno con un lieve, ma continuo incremento nelle chiamate andate a buon fine), richieste telematiche tramite LaTuaAcqua (per un totale di 755, in lieve calo rispetto al 2021) e pratiche cartacee presentate allo Sportello fisico (per un totale di 1.118, in aumento del 51% rispetto al 2021, anche a causa delle numerose richieste di erogazione del Bonus Idrico). In totale, nel 2022 il Servizio Clienti ha servito **52.612 clienti finali,** in linea con il 2021 (+1%).

Dal 2018 i clienti del SII in condizioni di disagio economico possono usufruire di uno sconto in bolletta attraverso il **Bonus sociale idrico**[128]**.** Le richieste presentate ai Caf delegati dal Comune di Milano (insieme a quelle per il bonus elettrico e/o gas) vengono poi gestite dal Servizio Clienti di MM, che si occupa di verificare la correttezza delle informazioni anche attraverso la consultazione di banche dati GIS e sopralluoghi. Al Bonus sociale idrico **disciplinato da ARERA**, in ottemperanza alla legge nazionale, si aggiunge un Bonus idrico **integrativo introdotto dall'Ufficio d'Ambito della Città Metropolitana di Milano** a maggiore tutela di chi si trova in condizione di vulnerabilità economica[129]. Nel 2021 la nuova normativa di settore aveva modificato la modalità di erogazione del Bonus sociale idrico, con ritardi a monte da parte degli enti di regolazione coinvolti che avevano determinato lo slittamento al 2022 dell'erogazione del bonus relativo all'anno 2021.

Nel corso dell'anno, nonostante l'elevato numero di istanze pervenute anche in riferimento all'esercizio 2022, **tutte le richieste sono state gestite con puntuale rispetto delle scadenze previste da ARERA**.

33.743
RICHIESTE PERVENUTE AL SERVIZIO CLIENTI DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO NEL 2022
+13% vs 2021

52.612
UTENTI FINALI SERVITI
+1% vs 2021

1.118
CONTATTI TRAMITE SPORTELLO CLIENTI
+51% vs 2021

69%
CLIENTI ISCRITTI ALLO SPORTELLO ONLINE
+3% vs 2021

755
PRATICHE GESTITE TRAMITE SPORTELLO ONLINE
vs 975 nel 2021

1,15min
ATTESA MEDIA AGLI SPORTELLI
- 11% vs 2021

63,84sec
ATTESA MEDIA AL CALL CENTER
-7% vs 2021

95,54%
CHIAMATE ANDATE A BUON FINE
vs 95,4% nel 2021

100%
ACCESSIBILITÀ DEL CALL CENTER
vs 100% nel 2021

[128] 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).

[129] Questa ulteriore agevolazione viene riconosciuta automaticamente a coloro che risultano beneficiari del Bonus sociale idrico e ha un valore di 15 euro/anno per ogni componente del nucleo familiare.

Bonus sociale idrico		2020	2021	2022
Richieste pervenute	n.	1.777	55.391	95.913
Richieste accolte		1.736	55.188	50.808

Infine, anche per i clienti del SII è possibile fare ricorso al **servizio di conciliazione**, previsto da ARERA (Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente) al pari dei clienti finali di energia elettrica e gas.

IL SERVIZIO DI CONCILIAZIONE ARERA

Il servizio di conciliazione è uno strumento di tutela stragiudiziale attivabile dal cliente nel caso in cui il reclamo presentato al proprio gestore del SII abbia ricevuto una risposta ritenuta non soddisfacente oppure se trascorsi 50 giorni dall'invio del reclamo non sia ancora pervenuta una risposta (ARERA Deliberazione 55/2018/E/idr e s.m.i.). La procedura è gratuita e online, ed è gestita da un conciliatore terzo e imparziale che aiuta le parti a raggiungere un accordo transattivo. Il cliente insoddisfatto potrà comunque rivolgersi direttamente anche alla giustizia ordinaria, non essendo ancora obbligatorio il tentativo di conciliazione così come per i settori dell'elettricità e del gas. Nel 2019 ARERA ha individuato i gestori del settore idrico, tra cui anche MM, obbligati a partecipare dal 2019 alle procedure attivate volontariamente dagli utenti dinanzi al Servizio Conciliazione tramite piattaforma (Deliberazione 142/2019/E/idr). **MM ha creato una funzione dedicata** per la gestione degli adempimenti e delle connesse responsabilità legate alle richieste di conciliazione e disciplinato l'iter da seguire all'interno della procedura "Gestione clienti servizio idrico"[130] . Ai fini di un miglioramento continuo della qualità del servizio, ogni anno viene inoltre predisposto un report sul numero delle richieste di proposte conciliative pervenute da ARERA e sul loro esito, poi trasmesso alle funzioni aziendali coinvolte, alla Divisione Servizio Idrico e all'Amministratore Delegato.

GUARDANDO AL FUTURO

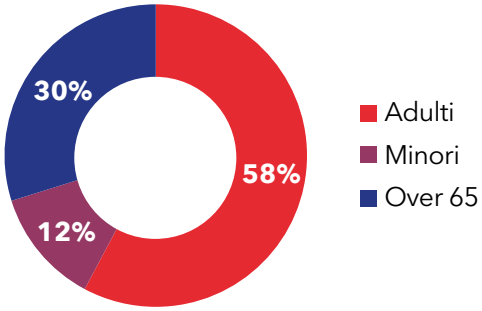
Tra gli interventi di miglioramento del servizio, nel 2023 si prevede di: semplificare la lettura della bolletta per aumentare la consapevolezza di consumi e costi; aggiornare i dati di contatto e le preferenze espresse dai clienti in merito alla ricezione della bolletta solo digitale (politica paperless), alla trasmissione dell'autolettura e alla domiciliazione del pagamento delle bollette, e analizzare le principali cause delle richieste di conciliazione così da definire le azioni correttive a monte per migliorare la qualità del servizio.

[130] Ai fini della raccolta delle informazioni necessarie è stato predisposto un format che definisce per ciascuna funzione aziendale coinvolta le rispettive competenze, in ragione della natura della controversia. Inoltre, ogni anno viene predisposto un report sul numero delle richieste di proposte conciliative pervenute da ARERA e sull'esito delle stesse, che viene condiviso con le funzioni aziendali coinvolte, con la Divisione Servizio Idrico e con la dirigenza, ai fini di un miglioramento continuo della qualità del servizio.

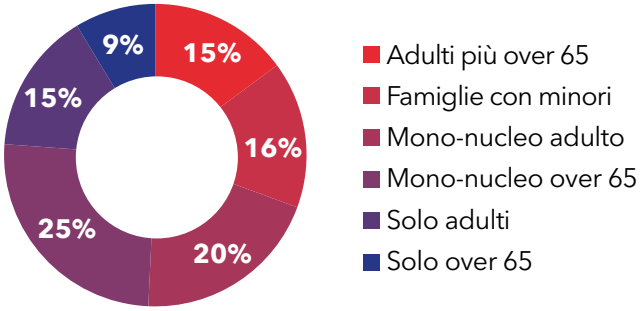
6.2.2. Servizi per i clienti ERP

In accordo con il Comune di Milano, MM ha introdotto cambiamenti strutturali nel modo di relazionarsi con gli inquilini, da un lato mettendo a disposizione **soluzioni gestionali efficienti** in grado di rispondere alle reali esigenze di chi abita in contesti complessi e anche molto diversi tra loro, dall'altro concentrandosi sulle persone imparando a **conoscere chi vive all'interno del patrimonio ERP di Milano** e promuovendo la **cura dei luoghi**, tanto da renderli una ricchezza per gli inquilini e per gli abitanti dei quartieri oltre che uno strumento di accoglienza e inclusione.
Dal 2015 MM effettua ogni due anni l'aggiornamento dell'**Anagrafe utenza**, attività di profilazione che offre un quadro aggiornato degli inquilini e raccoglie le informazioni necessarie per calcolare il canone di affitto (es. composizione e tipologia dei nuclei familiari, sussistenza dei requisiti di permanenza nell'alloggio, ecc.). La raccolta delle informazioni avviene previo appuntamento presso le sedi territoriali o tramite visita a domicilio nel caso di situazioni di particolare disagio o disabilità. A queste modalità di raccolta si aggiungono poi quelle via mail e attraverso il Portale dell'inquilino.
Nonostante l'aggiornamento previsto per il 2021 sia stato prima posticipato al 2022 e poi nuovamente al 2023 (per via di una modifica alla normativa regionale[131]), MM ha comunque continuato le attività di contatto con gli inquilini e di **verifica della banca dati per un totale di 18.308 nuclei e 37.435 inquilini**. Ne deriva un profilo dell'inquilinato ERP così suddiviso:

DISTRIBUZIONE ANAGRAFICA DEGLI INQUILINI



COMPOSIZIONE DEI NUCLEI FAMILIARI



L'aggiornamento dei dati contenuti nell'Anagrafe utenza è propedeutico anche per le attività di **recupero del credito e stipula di accordi transattivi** previsti dalle delibere Comunali (n. 27/2017 e 36/2020) e dagli accordi con le Organizzazioni sindacali degli inquilini.
L'Anagrafe utenza fa parte del più ampio progetto di **digitalizzazione** avviato da MM per rendere accessibile il 100% delle pratiche amministrative e tecniche, sia quelle prodotte dalla Divisione Casa di MM nell'anno in corso (**6.256 scansioni** nel 2022), sia quelle cartacee pregresse ereditate dalle precedenti gestioni (**2.027 scansioni** nel 2022), conservate all'interno dell'archivio robotizzato presso la Cittadella degli Archivi del Comune di Milano.
Nel 2022, all'interno della Divisione Casa è stata creata la funzione "Gestione relazioni utenti DVCA" 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 degli inquilini:

[131] Art. 43 c. 11 ter della LR 16/2016, come modificato dalla LR n. 18/2020.

4 SEDI TERRITORIALI 3 SEDI DISTACCATE 1 UFFICIO USI DIVERSI	**Dislocate nelle diverse zone della città per una copertura capillare dell'area comunale**, si occupano di fornire chiarimenti su canone di affitto e spese accessorie, aggiornare le informazioni relative agli inquilini, gestire le attività tecnico-amministrative nonché segnalazioni e lamentele connesse ai servizi[132]
CONTACT CENTER (800 013 191)	**Numero verde gratuito**, attraverso cui è possibile richiedere informazioni, fissare un appuntamento presso una sede territoriale e segnalare situazioni di emergenza e/o di occupazione abusiva[133].
PORTALE DELL'INQUILINO (casa.mmspa.eu)	**Portale** attraverso cui i titolari di contratto, accedendo all'area riservata, possono visualizzare informazioni generali e dati contrattuali, presentare istanze amministrative, scaricare i bollettini da pagare, aprire delle segnalazioni e monitorarne l'avanzamento, oltre a 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.

È in utilizzo un sistema di monitoraggio del servizio erogato dal Contact Center e degli appuntamenti generati con gli operatori di MM nelle sedi territoriali. In totale, nel 2022 sono pervenute **155.366 chiamate**, con un tasso di risposta del 75,9%, di cui il **35% hanno ottenuto risposta entro 30 secondi**. Complessivamente, il tempo medio di attesa è pari a circa 4 minuti e quello di conversazione a 3,7 minuti.

Nel 2022 sono inoltre stati svolti **22.992 appuntamenti**, di cui il 21% in presenza e il 79% 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 11 giorni (9 per gli appuntamenti in presenza e 12 per quelli telefonici). Sono stati altresì introdotti degli elementi di miglioramento nella gestione del servizio, come la creazione di un ambiente di interscambio su cloud per condividere istruzioni operative e informazioni utili agli operatori del Contact Center per fornire risposte in tempo reale.

Nel 2022 la nuova funzione ha lavorato allo **sviluppo di** alcuni **strumenti già uso** per renderli maggiormente performati, in particolare:

- **Portale dell'inquilino** / arricchimento dei contenuti digitali dell'area pubblica con pubblicazione di iniziative (e del relativo materiale informativo) organizzate da enti ed associazioni in collaborazione con MM all'interno degli stabili ERP, e semplificazione dell'area riservata all'inquilino con inserimento della modulistica scaricabile e utilizzabile per presentare istanze amministrative e tecniche;

[132] Le sedi della Divisione Casa di MM si trovano in: via Senigallia (ST Nord Ovest) e via Civitavecchia (ST Nord Est) aperte nel 2014, piazzetta Capuana (sede distaccata), via Spaventa (ST Sud Est), via Forze Armate (ST Sud Ovest) aperte nel 2015, via Borsieri (sede distaccata) aperta nel 2017, via Strehler (Ufficio gestione usi diversi) aperta nel 2018 e viale Faenza (sede distaccata) aperta nel 2019. Per informazioni: https://www.mmspa.eu/wps/portal/mmspa/it/home/mm-per-milano/casa/dove-siamo.

[133] 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.

- **Comunicazione di servizio** / supporto alle sedi territoriali nella realizzazione di un format condiviso per locandine e avvisi agli inquilini (es. tempistiche di realizzazione degli interventi in caso di guasto, avvio della stagione termica, eventi sul territorio);
- **Custodi** / potenziamento della presenza dei custodi a presidio capillare del patrimonio abitativo (nel 2022 arrivati a 127 grazie a nuove assunzioni) con il compito di garantire il decoro della guardiania e degli spazi di accesso, controllare la presenza dei fornitori di servizi e la qualità dell'operato, gestire la corretta postalizzazione, intercettare situazioni di pericolo e/o di illegalità informando tempestivamente MM.

I CUSTODI DEL PATRIMONIO ERP

L'elevato numero di custodi, 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. Nel 2022 è stata effettuata la ricognizione delle caratteristiche del servizio erogato dai custodi e la definizione di un progetto per il ridisegno del loro ruolo in un contesto mutato in seguito alla pandemia di Covid-19.

Nel 2022 i **contatti con gli inquilini** attraverso i principali strumenti sono stati **256.718**, sostanzialmente in linea con l'anno precedente.

256.718
CONTATTI CON GLI INQUILINI
(-2,2% vs 2021)

155.366
CONTATTI TRAMITE CALL CENTER (+8% VS 2021) PARI A CIRCA IL 60% DEL TOTALE DEI CONTATTI

22.992
APPUNTAMENTI GESTITI DALLE SEDI TERRITORIALI (-20% VS 2021) DI CUI IL 79% GESTITI IN FORMA TELEFONICA/VIRTUALE E IL 21% PRESSO LE SEDI

78.360
CONTATTI TRAMITE POSTA ORDINARIA E RACCOMANDATA (-12% VS 2021) PARI A CIRCA IL 30% DEL TOTALE DEI CONTATTI

Sull'esperienza maturata negli scorsi anni (anche durante l'emergenza sanitaria), anche nel 2022 è proseguito il ricorso a canali di contatto virtuali per la gestione da remoto di pratiche e segnalazioni. In particolare, gli **appuntamenti** concordati tramite Contact Center si svolgono **prevalentemente in forma virtuale**, mentre l'accesso agli sporteli fisici delle sedi territoriali è riservato a casi con esigenze particolari (ad esempio, per garantire piena accessibilità agli utenti sprovvisti di adeguata strumentazione digitale). Tutti gli appuntamenti sono preceduti da **contatto telefonico** da parte degli operatori delle sedi territoriali per capire le esigenze della persona e verificare se possono essere gestiti da remoto o in presenza.
MM ha definito le **modalità operative per la gestione delle segnalazioni e delle richieste** da parte dei clienti ERP **e le relative responsabilità** in caso di interventi riconducibili alle aree *facility* e *property*. Il processo si apre con la raccolta e catalogazione della segnalazione, per poi proseguire con l'apertura di ticket differenziati per le segnalazioni amministrative (che richiedono il rilascio di

informazioni o la gestione di una procedura) e tecniche (che comportano la programmazione e la gestione di interventi sul posto) fino alla loro chiusura. All'interno del sistema di gestione delle segnalazioni relative alle esigenze tecnico-manutentive, il ***building manager*** rappresenta un valore aggiunto per il modello *CRM* (*Customer Relationship Management*) adottato da 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 attraverso l'invio di feedback tecnici ai colleghi della Divisione Casa di MM, svolgendo di fatto una funzione di presidio sul territorio e di prima interfaccia con gli inquilini.
Nel 2022, infine, la funzione "Gestione relazioni utenti DVCA" ha collaborato all'avvio della attività di gestione del patrimonio ERP del **Comune di Bergamo**, curando l'organizzazione del nuovo servizio di contact center, tramite la redazione di documenti ed istruzioni operative e fornendo assistenza nella formazione degli operatori all'utilizzo del programma gestionale; definendo insieme ai referenti del Comune di Bergamo i contenuti di privacy e trattamento dei dati da utilizzare nei modelli di richiesta per gli inquilini; e mettendo a punto le comunicazioni per annunciare l'avvicendamento nella gestione del servizio.
Sul fronte della comunicazione dedicata agli inquilini (e non solo), MM pubblica anche riviste e periodici che raccontano il mondo dell'edilizia residenziale pubblica, come "Ghe sem", "La tua casa" e "POP! Abitare, voce del verbo popolare", disponibili nella sezione <Pubblicazioni> del sito www.mmspa.eu

GUARDANDO AL FUTURO

Nei prossimi anni verranno realizzati nuovi strumenti per favorire la relazione con gli inquilini, tra cui: avvio di un servizio di newsletter; realizzazione di un kit di benvenuto da consegnare all'inquilino al momento della sottoscrizione del contratto; redazione di guide alla lettura di bollette, preventivi e consuntivi di spesa; sviluppo di nuove funzionalità del Portale dell'inquilino (es. aggiornamento dell'Anagrafe utenza); promozione di misure (convenzioni, contributi a fondo perduto, ecc.) rivolte agli inquilini per l'efficientamento energetico degli alloggi in locazione; installazione di bacheche digitali per la comunicazione istituzionale e di servizio.

6.2.3. Interventi sociali nel contesto ERP

Gli interventi sociali promossi da MM all'interno del patrimonio ERP intendono **creare comunità resilienti**, dove gli inquilini non siano solo beneficiari di un servizio, ma protagonisti attivi dello sviluppo del luogo in cui abitano spinti dal senso di identità e appartenenza.
L'approccio di MM vuole integrare la gestione tradizionale del patrimonio di edilizia residenziale pubblica con un'**offerta di servizi a sostegno dell'abitare**, che possano contribuire ad affrontare le difficoltà e le fragilità che caratterizzano il bisogno abitativo. L'idea che la **sostenibilità della casa pubblica** sia strettamente connessa ai suoi abitanti rende necessario sperimentare azioni di ascolto della comunità e avviare percorsi di coinvolgimento degli inquilini per progettare iniziative di sostegno all'abitare, i cui impatti sociali e ambientali devono essere attentamente valutati.

Nel 2022 la Divisione Casa di MM ha deciso di creare una **funzione espressamente dedicata alla gestione della socialità**, con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'abitare nei quartieri di edilizia residenziale pubblica attraverso iniziative di promozione sociale e territoriale.
La nuova funzione presiede le attività finalizzate a dare supporto agli inquilini che vivono particolari situazioni di fragilità sociale ed economica e a valorizzare le risorse umane e gli spazi collettivi presenti nei quartieri, occupandosi delle attività legate all'ingaggio sociale, all'accompagnamento all'abitare e alla relazione con i **Comitati Inquilini**. Questi ultimi sono espressione della partecipazione diretta degli inquilini alla gestione del patrimonio ERP, alla quale collaborano anche attraverso la segnalazione di problematiche esistenti negli stabili e l'amministrazione di alcuni servizi. Nel 2022 il loro numero è arrivato a un totale di 60.
MM collabora con i **Custodi Sociali** presenti negli stabili dei 9 Municipi e messi a disposizione dal servizio Custodia Sociale del Comune di Milano (Unità coordinamento servizi per la domiciliarità) per i residenti negli alloggi ERP in condizioni di disagio e fragilità sociale, che assicurano una presenza di riferimento costante e forniscono supporto nell'adempimento di pratiche amministrative e nel monitoraggio della condizione degli alloggi.

MM offre supporto tecnico a **progetti di residenzialità temporanea** realizzati da associazioni del Terzo Settore e cooperative sociali all'interno di parte delle unità immobiliari sfitte ad uso residenziale e di parte del patrimonio ERP di proprietà del Comune di Milano. Un esempio è il progetto "Ospitalità solidale", sviluppato da Dar=CASA, Arci Milano, Comunità Progetto, e rivolto al recupero di alloggi "sottosoglia" da destinare a studenti o giovani lavoratori precari (tra i 18 e i 30 anni) poi coinvolti in attività di coesione sociale e vicinato solidale[134].
Nel 2022 le principali progettualità promosse da MM direttamente o in collaborazione con la rete di soggetti attivi sul territorio e con gli enti del Terzo Settore, a cui fornisce supporto tecnico e operativo, sono riconducibili a **tre aree di intervento sociale**[135]:

CURA DEI CASEGGIATI (rigenerazione urbana)

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.

PROGETTI

- Parco via Satta 7
- Montestella > Co-gestione del verde per gli inquilini
- Riattiva > Programma Reaction
- Rivivi > Programma Reaction

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 ri-disegnare il modo di abitare la casa.

ATTIVITÀ

- Coordinare i servizi abitativi e generale valore per gli inquilini e il territorio.
- Promuovere interventi di accompagnamento sociale e presidi di prossimità.

PROGETTI

- Busta Rossa
- Criticità igienico-sanitarie
- Premio «Casecittà»
- Elevatori disabili (disability manager)
- Rimargina > Programma Reaction
- Sportello MM Giuffrè-Villani

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

PROGETTI

- Arte urbana
- Classica aperta
- Eventi PIDS
- La città che sale
- Piano city
- Pon metro «Quartieri connessi»

[134] Nel 2022 il progetto ha interessato gli alloggi siti in via del Turchino, 18; via del Turchino, 20-22; via Demonte, 8.
[135] Per approfondimenti sui progetti di sostegno all'abitare promossi da MM nel corso degli anni si rimanda ai Bilanci di Sostenibilità 2019, 2020 e 2021 pubblicati sul sito aziendale nella sezione "Sostenibilità > Bilanci Sociali".

Parco via Satta, 7

Obiettivo

Migliorare la vivibilità all'interno dei complessi di case di edilizia residenziale pubblica, creando spazi comuni esterni belli e fruibili per gli abitanti (in linea con il Piano di Governo del Territorio "Milano 2030 - una città che valorizza i quartieri a partire dallo spazio pubblico" e il programma ForestaMI).

Nel 2022 MM è intervenuta sul cortile dello stabile in via Satta 7 (Quarto Oggiaro), ampio ma poco vissuto perché spoglio, completamente esposto al sole, senza sedute e spazi dedicati al gioco. L'intervento trasformerà il cortile in un luogo verde e fresco a disposizione degli abitanti con: la posa di 30 nuove alberature, di circa 200 metri di siepe lungo il perimetro e di un rosaio di circa 100 metri, di arredo urbano (cestini, panchine e rastrelliere portabiciclette); la realizzazione di attrezzatura ludica, di un'area sportiva (campo calcetto) e gioco, con recinzione perimetrale e rampa di accesso per disabili. Il coinvolgimento degli inquilini è risultato fondamentale, sia per conoscere come gli spazi esterni sono utilizzati, sia per accogliere i suggerimenti degli abitanti su come vorrebbero vivere i loro cortili in futuro.

Montestella (co-gestione del verde con gli inquilini ERP)

Obiettivo

Promuovere una maggiore sensibilizzazione su come vivere e gestire al meglio il verde comune.

Partner

Comune di Milano, AmbienteAcqua, Agriporto, AIPIN Sez. Lombardia, CAI Sez. Milano, Fondazione dell'Ordine degli Architetti Prov. Milano, Gallab, Non Riservato

La Divisione Casa e la funzione Gestione Verde ERP di MM hanno coinvolto gli inquilini di due cortili delle case ERP di via Fratelli Rizzardi, 22 e via Cesare Pascarella 29/33 nella realizzazione di piantonai autocostruiti, dove coltivare piante da trasferire in futuro sul MonteStella e piccoli orti condivisi; inoltre, è stata redatta una brochure in più lingue con indicazioni su come vivere al meglio il verde comune, abbracciando la multiculturalità dei luoghi.

Riattiva (programma Reaction)

Obiettivo

Sperimentare nuove forme di empowerment di comunità ed economia civile, attraverso lo sviluppo o il rafforzamento di competenze e capacità latenti in persone senza occupazione che vivono negli stabili ERP di Milano.

Partner

Comune di Milano, Spazio Aperto Servizi, A&I, Consorzio SIR, Lavoro e Integrazione, Codici, in collaborazione con MM.

Nel 2022 sono stati avviati percorsi di formazione di "volontariato specializzato" nella cura del verde di quartiere e nella micro-rigenerazione degli spazi comuni, rivolti agli inquilini degli stabili di via Lorenteggio, 178; via Val Bavona, 2; Largo Gelsomini, 1-3, per un totale di 136 persone coinvolte. È stato inoltre realizzato il restyling della portineria di via Val Bavona, 2.

Rivivi (programma Reaction)

Obiettivo

Sperimentare nuove forme di socialità e di progetti civici collaborativi, che rafforzano la comunità locale, migliorando il benessere mediante la co-produzione di azioni inclusive e lo sviluppo di relazioni forti con il contesto urbano limitrofo.

Partner

Comune di Milano, Tempo per l'Infanzia, Nave del Sole, Teatro Officina, Comunità Progetto, Lavoro e Integrazione, Codici, in collaborazione con MM.

Nel 2022 negli stabili di ERP di via S. Erlembardo 2 (Gorla) e di viale Monza 142 ha preso il via un progetto di animazione socio-culturale, rigenerazione e rivitalizzazione degli spazi comuni, con la realizzazione di micro-laboratori per immaginare progetti civici e azioni di accompagnamento agli abitanti che hanno coinvolto 525 persone.

Busta Rossa

Obiettivo	Partner
Aumentare il senso di sicurezza psico-fisica di cittadini in difficoltà o in situazioni di isolamento e di emergenza, favorendo la permanenza al domicilio e facilitando l'opera di soccorso in una situazione di emergenza sanitaria.	Comune di Milano, in collaborazione con MM.

MM sostiene il progetto del Comune di Milano, "Cittadini più Coinvolti & più Sicuri", conosciuto come "Busta Rossa" e rivolto alle persone più fragili di tutte le fasce d'età. Si tratta di un programma di assistenza a cura di operatori dei servizi socio-sanitari e volontari per predisporre strumenti informativi (le "Buste Rosse") utili nella vita quotidiana e fondamentali in situazioni di difficoltà ed emergenza medico-sanitaria perché identificano in modo chiaro lo stato della persona, che devono essere conservati in casa, a disposizione sia per le ordinarie esigenze quotidiane, che per le situazioni critiche. Nel 2022 sono state completate 70 buste rosse (e altre 22 sono in sospeso) negli stabili di via Rizzoli, 13-45; via Palmanova, 59; via Tarabella, 4; via Cesana, 3; via S. Erlembaldo, 2; p.zale Dateo, 5.

Criticità igienico-sanitarie

Obiettivo	Partner
Identificare situazioni di criticità e fornire un supporto agli inquilini con fragilità psichiatriche e agli inquilini identificati come accumulatori seriali di oggetti, spazzatura e/o animali.	Comune di Milano Assessorati Politiche Abitative, Politiche Sociali, Sicurezza e Tutela animali - Polizia Locale e Nucleo Emergenze Sociali, MM.

Attivazione di una rete di attori sul territorio per la messa in campo di azioni coordinate di intervento nelle situazioni più fragili, monitorandone nel tempo gli sviluppi. In tale contesto MM, non appena ricevuta la segnalazione, si attiva organizzando sopralluoghi congiunti con gli enti preposti e attuando celermente interventi mirati di risoluzione. Nel 2022 sono state gestite circa 20 nuove segnalazioni.

Premio "Casecittà"

Obiettivo	Partner
Far crescere l'offerta di animazione territoriale e di micro-servizi collaborativi all'interno delle case popolari di Milano, rafforzando la presenza e il funzionamento di Comitati Inquilini e Autogestioni.	Comune di Milano, MM

Nel 2020 per la prima volta in Italia un gestore pubblico ha sostenuto economicamente, mediante l'assegnazione di un premio una tantum, le migliori iniziative per coinvolgere gli abitanti delle case popolari nella cura del proprio quartiere, promuovendo la qualità della vita e l'inclusione sociale. Al bando hanno partecipato nove Comitati Inquilini e sono stati selezionati otto progetti, tre dei quali si sono prorogati per ulteriori 6 mesi fino a giugno 2022. MM ha fornito costante supporto ai Comitati nell'esercizio delle loro attività, nella comunicazione delle iniziative agli inquilini e negli adempimenti legati alla rendicontazione, intermedia e finale.

Elevatori disabili (e disability manager)

Obiettivo	Partner
Fornire un servizio di trasporto non emergenziale agli inquilini con disabilità o difficoltà motorie (anche temporanee) degli stabili ERP.	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 2022, sono stati effettuati 220 interventi. Questo servizio di assistenza si inserisce nella più ampia funzione di Disability manager, promossa da MM insieme all'Assessorato Politiche Abitative e Politiche Sociali del Comune di Milano, che si occupa di raccogliere le richieste degli inquilini disabili e delle loro famiglie, di attivare possibili percorsi lavorativi e di attuare azioni per favorire l'accessibilità ed evitare ogni forma di discriminazione.

Rimargina (programma Reaction)

Obiettivo	Partner
Sperimentare azioni di socialità e promozione della salute pubblica nella zona gallaratese.	Comune di Milano, Consorzio Farsi Prossimo, SocioSfera, Pratica, Lavoro e Integrazione, Codici, in collaborazione con MM.

Nel 2022 MM ha collaborato alla promozione di presidi sociali per sviluppare un coordinamento tra attori operanti sul territorio e di servizi innovativi legati al tema della prevenzione della salute e dell'invecchiamento sano e attivo. Il progetto ha coinvolto 226 persone nei complessi di via Appennini 92 e 68.

Sportello MM Giuffrè-Villani

Obiettivo	Partner
Fornire chiarimenti e assistenza tecnica su lavori di particolare impatto presso alcuni stabili ERP.	MM.

Nel 2020 sono iniziati i lavori di manutenzione straordinaria per l'efficientamento energetico del complesso residenziale di via Giuffrè 8 e via Villani 3 (Municipio 9) e MM ha deciso di portare avanti l'esperienza iniziata con il Laboratorio Sociale Giuffrè Villani, tenendo aperto uno sportello dedicato a fornire informazioni sui lavori in corso e sulla loro programmazione, svolgendo il ruolo di facilitatore per spiegare agli inquilini gli interventi previsti dalla manutenzione, anche dal punto di vista tecnico. L'attività dello sportello, proseguita per tutto il 2022, risponde all'impegno di vicinanza alla comunità facendo leva sulla conoscenza diretta degli inquilini e delle loro problematiche.

Arte urbana

Obiettivo	Partner
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.	Associazioni, artisti, in collaborazione con MM.

Tra i progetti più significativi del 2022:

- **Live painting** (quartiere Stadera – Municipio 5), realizzato da Associazione Worldrise Onlus, Fantastudio e collettivo di artiste A M'L RUM DA ME, tratta i temi della solidarietà e del rispetto per l'ambiente, concentrandosi sull'inquinamento dei mari causato da una cattiva gestione dei rifiuti e coinvolgendo gli inquilini con workshop per bambini e attività di pulizia delle strade per gli adulti;
- **Omaggio alla diversità** (quartiere Crescenzago – Municipio 2), realizzato da Associazione Or.Me e collettivo artistico Orticanoodles, vuole favorire processi virtuosi di cura del territorio e valorizzazione della memoria, coinvolgendo gli inquilini nella fase progettuale ed esecutiva delle opere;
- **Le paladine dei sogni** (quartiere Spaventa - Municipio 5) realizzato da Associazione ActionAid e artista La Fille Bertha nell'ambito di Wish Mi (Wellbeing Integrated System of Milan), sono espressione della comunità vista attraverso gli occhi dei giovani, coinvolti in uno Street Art Lab;
- **CORBA** (Villaggio dei Fiori in via dei Gigli – Municipio 6), realizzato da Stradedarts Urban Gallery, è un progetto di arte diffusa e partecipata dedicato alle Olimpiadi Invernali del 2026, che vuole trasformare il quartiere Milano in un distretto artistico di arte contemporanea.

Classica aperta

Obiettivo	Partner
Portare la musica nei cortili dei caseggiati popolari per permettere agli inquilini di armonizzare le diversità culturali e oltrepassare le barriere sociali.	Associazione per Mito Onlus, in collaborazione con MM.

La musica è uno straordinario strumento aggregante e la condivisione di iniziative musicali sul territorio è determinante per promuovere l'integrazione e la crescita culturale dei cittadini. MM collabora con l'associazione fornendo supporto nell'individuazione dei luoghi, nella pianificazione logistica degli eventi e nella verifica dell'assenza di interferenze.

Eventi PIDS nei Cortili degli stabili ERP

Obiettivo	Enti autorizzativi
Autorizzare e dare supporto alla realizzazione di eventi PIDS nei cortili delle case popolari	Comune di Milano, MM.

I 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). MM, in qualità di ente autorizzativo indicato dal Comune di Milano autorizza e fornisce assistenza alla realizzazione di queste attività all'interno dei cortili delle case popolari che gestisce.

La Città che Sale

Obiettivo	Partner
Spostare il centro cittadino con concerti e iniziative culturali verso i quartieri più decentrati della città, ripensando lo spazio pubblico dei cortili e delle case come luogo di convivialità e socialità.	Associazione Musicamorfosi, in collaborazione con MM.

Nel 2022, il Festival si è focalizzato sull'iniziativa, totalmente gratuita per i cittadini, Social Music-Magic Bus, un tour musicale a bordo di un bus a due piani per i quartieri della città, e su due serate speciali organizzate con i Comitati Inquilini di Palmanova-Tarabella-Cesana, Dateo, Gandino, Saint Bon e Cogne, in cui inquilini e cittadini hanno viaggiato fino al Castello Sforzesco per un concerto all'aperto, in collaborazione con Radio Popolare. MM ha dato supporto per identificare gli stabili, organizzare i sopralluoghi, verificare la fattibilità degli eventi in programma e coinvolgere gli inquilini. Ogni appuntamento ha coinvolto circa 100 persone.

Piano City 2022

Obiettivo	Partner
Avviare processi partecipativi a favore della qualità culturale inclusiva, con dinamiche che vedono la musica andare incontro al pubblico anche in spazi non convenzionali come le case popolari.	Comune di Milano, Associazione Piano City Milano, Ponderosa Music & Art. in collaborazione istituzionale con MM.

Piano City Milano è il primo festival diffuso della città, giunto alla sua quarta edizione che, nel 2022 è stata organizzata anche nei cortili delle case ERP (dopo l'interruzione dovuta alla pandemia). Insieme a MM sono stati realizzati quattro concerti speciali, trasformando il festival in un'occasione di condivisione che ha coinvolto un totale di 550 inquilini.

Pon Metro "Quartieri Connessi"

Obiettivo	Partner
Promuovere progetti di rigenerazione urbana partecipata, di riqualificazione ambientale, e di rivitalizzazione sociale ed economica, in particolare presso le case ERP.	Comune di Milano, enti del Terzo settore, MM.

Nel 2022 sono partiti i primi progetti con l'affidamento degli spazi alle associazioni del Terzo settore negli ambiti di "servizi innovativi e animazione" e "impresa e comunità", con il supporto di MM in caso di problematiche di carattere amministrativo o tecnico-manutentivo.

6.3. LA CURA NELLE RELAZIONI CON IL TERRITORIO

MM promuove la relazione con il territorio e i suoi cittadini anche attraverso la realizzazione di iniziative di divulgazione e coinvolgimento della comunità presso la Centrale dell'acqua di Milano, con programmi culturali, mostre, attività didattiche e visite guidate, e la gestione della comunicazione di cantiere, che permette di tenere aggiornate le persone sui lavori in corso per la trasformazione della città.

6.3.1. 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** (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, che riunisce oltre 100 musei e archivi di grandi, medie e piccole imprese italiane, 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 d'una diffusa cultura economica, sociale e civile.
Anche nel 2022 il programma culturale **"#InCentrale"** è stato ricco di appuntamenti e ospiti, con almeno due eventi a settimana in presenza e in diretta sui canali social della Centrale, e tante collaborazioni (con Teatro Out Off per la produzione dello spettacolo "Noècene", Piano City, Verde&Blu Festival, Palazzo Marino in musica, Ocean Week, Pianeta Mare film festival, Operitage).
Nella prima parte dell'anno circa 6mila persone hanno visitato la mostra "**Che impresa fare città**", allestita da ottobre 2021 a giugno 2022, che ha ripercorso la storia di MM nei suoi ormai quasi settant'anni di attività. Uno "scavo" materiale e immateriale nella storia locale: una storia di orgoglio, di appartenenze, di competenza, nell'esperienza di tutti i milanesi nativi e adottivi, residenti e city-users. Tra le altre mostre ospitate: "**Lessico e Nuvole**" sul linguaggio della crisi climatica a cura dell'Università di Torino, "**Archicreature**" dell'artista *Gaia Cairo* e "**Water**, **making the invisible visible**".
Come rubriche è proseguita "**Passaggi sull'acqua**", interamente dedicata al Servizio Idrico Integrato di Milano, e sono state proposte:

PORTAMI AL MUSEO

Rubrica dedicata ai musei, al loro indispensabile ruolo nella società e alla loro trasformazione.

Tra gli ospiti:

- James Bradburne (direttore Pinacoteca di Brera)
- Christian Greco (direttore Museo Egizio di Torino).

LE PAROLE PER DIRLO

Rubrica dedicata alla salute degli uomini e del pianeta, e a come raccontare le crisi ambientali.

Tra gli ospiti:
- Patrizia Caraveo (astrofisica)
- Dennis Meadows (scienziato)
- Massimo Polidoro (giornalista e divulgatore)
- Salvatore Settis (archeologo)
- Elisa Palazzi (climatologa)
- Giorgio Vacchiano (ricercatore)
- Cristiano Godano (cantante Marlene Kuntz)

DIVENTITÀ

Rubrica dedicata al tema dell'identità, tra stabilità e perenne divenire.

Tra gli ospiti:
- Ugo Morelli (psicologo)
- Giorgio Manzi (paleoantropologo)
- Giorgio Vallortigara (neuroscienziato)
- Guido Barbujani (genetista)

MILANO PER NOI

Rubrica dedicata al racconto della città, attraverso le voci di intellettuali e artisti milanesi.

Tra gli ospiti:
- Elena Granata (professoressa di urbanistica)
- Silvia Giacomoni (giornalista)
- Giorgio Falco (scrittore)
- Alberto Saibene (storico)
- Silvio Soldini (regista)

Nel complesso, le attività hanno visto una partecipazione – on line e dal vivo – di decine di migliaia di persone lungo l'arco di tutto l'anno.

6.3.2. Le attività con le scuole e le famiglie

Nel 2022 la Centrale dell'Acqua, grazie alla collaborazione con Verdeacqua, è stata tra i musei milanesi più attivi sul piano didattico con 317 classi per un totale di **6.340 studenti coinvolti**, diventando un punto di riferimento per le scuole di Milano e non solo.

Le attività didattiche hanno il duplice obiettivo di proporre un **percorso di educazione ambientale e scientifica**, che approfondisce le proprietà chimico-fisiche, l'importanza biologica e il ciclo naturale dell'acqua, e di **far conoscere l'organizzazione industriale** e la passione di uomini e donne che permettono il funzionamento del Servizio Idrico Integrato di Milano. Il coinvolgimento diretto degli studenti, differenziato a seconda delle fasce d'età, da approcci ludico-scientifici, esperienziali, immersivi e dall'uso di nuove tecnologie, favorisce l'efficacia delle attività[136]. Ogni proposta rivolta alle scuole affronta anche temi trasversali come la sostenibilità ambientale, il diritto e l'accessibilità all'acqua, l'educazione civica e la cittadinanza attiva.

Tra le iniziative del 2022 il **progetto "ACQUA" realizzato con l'istituto comprensivo Rinnovata Pizzigoni di Milano** ha creato un legame stabile con la scuola proponendo un progetto didattico e pedagogico legato al territorio, secondo la formula dei "Patti educativi di comunità" promossi dal Ministero dell'Istruzione[137]. Il progetto, iniziato a novembre del 2021 e conclusosi a marzo

[136] Per maggiori informazioni sui laboratori della Centrale dell'acqua si rimanda alla sezione dedicata alle scuole del sito: www.centraleacquamilano.it/laboratori/.

[137] I "Patti educativi di comunità" sono strumenti operativi per la ripartenza post Covid introdotti dal Ministero dell'Istruzione per prevenire e combattere la povertà educative e la dispersione scolastica attraverso un approccio partecipativo, cooperativo e solidale tra scuole, enti locali, istituzioni pubbliche e private, associazioni del terzo settore e cittadini.

2022, ha coinvolto due interclassi di scuola primaria (per un totale di 14 classi tra seconde e quarte) in un ciclo di tre incontri dedicati all'acqua, alla vita in mare e al problema delle plastiche.

I LABORATORI IN OCCASIONE DELLA MOSTRA "LESSICO E NUVOLE"

Nell'autunno 2022 la Centrale dell'Acqua ha ospitato la mostra **"Lessico e Nuvole"**, nata dalla guida linguistica e scientifica realizzata dall'Università di Torino, per promuovere la comprensione e l'approfondimento multidisciplinare della crisi climatica . La mostra è stata uno strumento divulgativo e didattico per comprendere i meccanismi del linguaggio che contribuiscono alla costruzione della crisi climatica nel nostro immaginario, esplorando le molteplici forme di comunicazione adottate per rappresentarla e i processi sociali e psicologici attraverso i quali le persone elaborano le informazioni. Parallelamente alla mostra, sono stati organizzati dei servizi educativi dedicati con visite guidate e attività pratiche di laboratorio per le scuole secondarie di I e II grado.

Le iniziative rivolte alle famiglie hanno incluso il **campus estivo** "Le mille facce di H2O", realizzato nella prima settimana di settembre e rivolto a bambini di età dai 6 agli 11 anni con attività laboratoriali presso la Centrale e visite a musei ed aree verdi di Milano (tra cui il Parco della Vettabbia con visita al depuratore di Nosedo), e alcuni eventi in occasione della **Giornata Mondiale dell'Acqua** e della **Green Week**.

GIORNATA MONDIALE DELL'ACQUA 2022

"Come bere un bicchier d'acqua – scienza e ambiente raccontati con il linguaggio del fumetto" è l'evento realizzato da MM per il 22 marzo 2022 e dedicato alle scuole secondarie di I grado. Un collegamento online con 50 classi tra Milano, Pavia, Perugia e Senago per rispondere ad alcuni dei quesiti più comuni quali: "Da dove arriva l'acqua che beviamo?", "Come viene controllata e distribuita nelle città?", "Cosa possiamo fare per adottare comportamenti più sostenibili?". Tante attività ed esperimenti promossi da Verdeacqua insieme alla responsabile del laboratorio di analisi acquedotto di MM e con l'ausilio del fumetto "Fuga di notizie" (Tunué), che racconta la storia di una ragazzina che vuole scoprire la verità su un caso di inquinamento nella sua città.

Per conoscere il ciclo naturale e industriale dell'acqua è inoltre possibile prenotare visite guidate agli impianti del Servizio Idrico Integrato e alla Centrale dell'acqua (www.centraleacquamilano.it).

[138] La guida è scaricabile gratuitamente dalla piattaforma https://zenodo.org/record/4276945#.ZB2FXHbMI2w.

MILANO GREEN WEEK

Per la manifestazione Milano Green Week organizzata dal Comune di Milano, MM ha organizzato una serie di eventi gratuiti aperti alla città, tra cui:

- laboratorio **"Una Foresta in terrazzo"** (per bambini dai 6 agli 11 anni e famiglie), dedicato al verde delle case, in particolare quello di balconi e giardini, che ha fornito consigli e suggerimenti tecnici per creare balconi "biodiversi", in grado di rendere la città un ambiente più confortevole per la natura;
- speciale **"Passaggi sull'acqua"** insieme ai responsabili del Servizio Idrico Integrato di Milano per parlare di come i cambiamenti climatici influenzano il ciclo dell'acqua in città;
- escursione naturalistica **"Di acqua e di cielo"** in collaborazione con LIPU Milano per imparare a conoscere gli uccelli del Parco agricolo Sud con visita al depuratore di Nosedo.

6.3.3. La comunicazione di cantiere: l'esperienza M4

La comunicazione ricopre un ruolo fondamentale nella realizzazione di grandi opere e infrastrutture, soprattutto in contesti fortemente urbanizzati dove i lavori sono causa di disagi per residenti e commercianti. MM utilizza **la narrazione come strumento per spiegare le trasformazioni della città** e come l'Azienda fornisca supporto operativo e strategico al Comune di Milano nell'accompagnare il cambiamento. In questo approccio, che va oltre la comunicazione di servizio più tradizionale, ogni intervento diventa parte di un'unica storia che racconta di una città che guarda al futuro, allo sviluppo sostenibile, al benessere sociale e alla qualità della vita.

MM si occupa delle attività di comunicazione che accompagnano ormai da oltre 8 anni la **realizzazione della M4**, la nuova linea metropolitana che collegherà l'area sud ovest di Milano da San Cristoforo a quella est fino all'Aeroporto di Linate, passando per il centro storico. L'opera conta 21 stazioni lungo un percorso di circa 15 km e stima circa 86 milioni di passeggeri l'anno, ma fino ad ora ha significato l'apertura quasi in contemporanea di 53 cantieri, di cui 13 all'interno della Cerchia dei Navigli, e un forte impatto sulla viabilità e sulla vita quotidiana degli abitanti e city user di Milano.

Il piano di comunicazione M4 risponde alla volontà di **favorire la partecipazione di chi vive e lavora lungo il tracciato**. Da gennaio 2015 (data di avvio dei cantieri) a oggi si sono susseguiti incontri territoriali, presentazioni pubbliche, un dialogo costante con Municipi, comitati di quartiere, associazioni, singoli cittadini, che hanno portato anche a sensibili modifiche al progetto. Un esempio è la diversa modalità di smaltimento della terra scavata dalle "talpe" che realizzano le gallerie, che viene trasportata tramite nastri trasportatori sotterranei, evitando l'uso di camion che avrebbero congestionato il traffico e riducendo gli ingombri di cantiere.

Per offrire ai cittadini la possibilità di un confronto diretto e quotidiano sui lavori, sono stati attivati diversi canali: il sito Metro4milano.it e la pagina *Facebook* pubblicano aggiornamenti in tempo reale sui cantieri, comprese le informazioni sui cambi di viabilità, mentre materiali video-fotografici raccontano l'avanzamento dei lavori; inoltre domande e segnalazioni possono essere inviate all'indirizzo di posta elettronica info@metro4milano.it. Parallelamente, sono state promosse iniziative di coinvolgimento del territorio come gli "Open day M4", la

valorizzazione dei ritrovamenti archeologici e il workshop "Idee in cantiere"[139]. Quest'ultimo ha raccolto da cittadini, associazioni, studi professionali progetti per riqualificare le aree di intervento, nel momento stesso in cui i lavori venivano realizzati, portando alla decorazione creativa del perimetro dei cantieri e all'organizzazione di eventi culturali lungo il tracciato.
Nel 2022 le attività di comunicazione si sono concentrate sull'**apertura della prima tratta**, composta da sei fermate dall'aeroporto di Linate alla stazione di Dateo. MM ha coordinato l'organizzazione del viaggio inaugurale del 26 novembre 2022 fino alla stazione Susa, che si è tenuto alla presenza del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti, Matteo Salvini, e del Sindaco di Milano, Giuseppe Sala, e di tutte le attività correlate. In particolare, i cittadini hanno potuto godere di una giornata di festa lungo il rinnovato parterre centrale che percorre viale Argonne fino a piazzale Susa animato da attività sportive, spettacoli di burattini e laboratori teatrali.

6.4. LE COLLABORAZIONI CON IL MONDO DELLE ASSOCIAZIONI

MM aderisce a numerose associazioni di categoria e organizzazioni di carattere istituzionale e tecnico, promuovendo la collaborazione e lo scambio di esperienze a livello nazionale e internazionale. Tra queste:

AIM - Associazione Interessi Metropolitani
ANCE - Associazione Imprese Edili e Complementari
APE - Aqua Pubblica Europea
Aspen Institute Italia
Assolombarda
CEI - Comitato Elettrotecnico Italiano
CIFI - Collegio Ingegneri Ferroviari Italiani
ConfServizi CISPEL
ConfServizi Lombardia
FederCasa
FederPrivacy
IATT - Italian Association for Trenchless Technology
MuseImpresa
OICE
SIG - Società Italiana Gallerie
SWAN - Smart Water Networks Forum
Utilitalia
Valore D
Water Alliance

[139] Per maggiori dettagli si rimanda alle DNF degli scorsi anni.

Dal 2019 MM fa parte di **Water Alliance – Acque di Lombardia**, la rete delle 13 aziende pubbliche *in-house* che gestiscono il servizio idrico integrato della Regione Lombardia, rifornendo più di 1.200 comuni per un totale di 8,5 milioni di abitanti, ricavi complessivi che superano i 960 milioni di euro e investimenti per oltre 2 miliardi di euro[140]. Scopo di Water Alliance è creare una "*rete di imprese che attui una collaborazione industriale al fine di promuovere innovazioni, efficienze, razionalizzazioni di processi, economie di scala, scambi di best practice e informazioni*" nella gestione pubblica dell'acqua. Le attività sono organizzate per gruppi di lavoro su temi specifici considerati strategici per gli operatori del settore idrico. **MM ha assunto il coordinamento del gruppo di lavoro "Affari regolatori"** che presidia l'evoluzione delle normative ARERA, supporta i partner nell'interpretazione della regolamentazione di settore e coordina la raccolta delle posizioni da esprimere in risposta alle consultazioni dell'Autorità, con particolare attenzione ai temi tariffari.

GUARDANDO AL **FUTURO**

Nell'ambito delle attività di Water Alliance per il 2023 è prevista la predisposizione del "Manifesto sull'acqua sostenibile", un documento che riassume la visione integrata su impegni e linee d'azione adottate dai gestori per generare un impatto positivo dal punto di vista ambientale, economico e sociale.

6.5. MM E LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

Le competenze tecniche di MM in tema di gestione del servizio idrico sono messe a disposizione del Comune di Milano e delle altre partecipate per le azioni di cooperazione internazionale nell'ambito della linea strategica ***"City to City Cooperation"***, che vuole sostenere e valorizzare gli scambi di *best practice* e il trasferimento di *capacity building* tra le città del mondo.
Gli sforzi congiunti di Comune e MM si sono concentrati sul **Mozambico**, che offre una relativa stabilità all'interno di un'area sottoposta a sensibili tensioni politiche e sociali. Nel 2021 si sono conclusi tre dei quattro progetti avviati (Fruitful Cooperation, Quelimane Agricola e Sub Urbs)[141], che hanno visto MM nel ruolo di consulente del Comune di Milano per gli aspetti tecnici legati alla gestione delle acque; mentre nel 2022 è proseguito il **progetto MaisPemba** giunto al penultimo anno di sviluppo con la collaborazione del Comune di Reggio Emilia, il Comune di Milano, il Comune di Pemba in Mozambico, la Fondazione E35, IREN Spa, il Consiglio Nazionale degli Architetti e l'Università Mondlane. Come partner tecnico del Comune di Milano, MM fornisce assistenza tecnica a distanza e in loco sulla gestione dei servizi municipali di gestione dell'acqua e dei servizi igienico-sanitari. In particolare, MM sta dando supporto al Municipio di Pemba impegnato nella definizione del Piano integrato di sviluppo urbano definendo alcuni interventi pilota per l'efficientamento del servizio idrico (es. azioni per l'ampliamento della rete idrica e la raccolta dell'acqua della falda acquifera, l'installazione su abitazioni o edifici pubblici di sistemi di accumulo dell'acqua piovana da destinare a scopi diversi dal consumo umano, la realizzazione di infrastrutture di drenaggio dell'acqua piovana nelle strade.

[140] Per maggiori informazioni: www.waterallliance.it.
[141] Per una descrizione dettagliata dei progetti in Mozambico si rimanda alla DNF 2020.

Nel 2022 sono iniziati due progetti di durata triennale:

Enacting SDG6[142] In Tunisia

Obiettivo

Migliorare le prestazioni economico, sociali e ambientali di Sonede nella gestione delle acque a beneficio dell'area urbana di Gabes.

Capofila

MM.

Partner

Comune di Gabes, società Sonede (Société nationale d'exploitation et de distribution des eaux), Comune di Milano, Fondazione Avsi, UTSS (Union Tunisienne de Solidarité Sociale).

Attività MM

Trasferimento di competenze (formazione in loco e webinar e progetti pilota) sui temi di rilevamento perdite, manutenzione non invasiva delle reti, gestione dei dati con sistemi GIS e creazione di mappe previsionali sulle vulnerabilità del sistema infrastrutturale idrico, sistemi di drenaggio che migliorino il paesaggio urbano e il microclima.

Remirio[143] In Brasile

Obiettivo

Sviluppare nell'area di Vila Operaria a Rio de Janeiro azioni di rigenerazione urbana integrata sostenibile e pratiche di inclusione sociale che valorizzino il patrimonio culturale immateriale e materiale, gli spazi pubblici vivibili e l'edilizia sociale.

Capofila

Città di Rio de Janeiro.

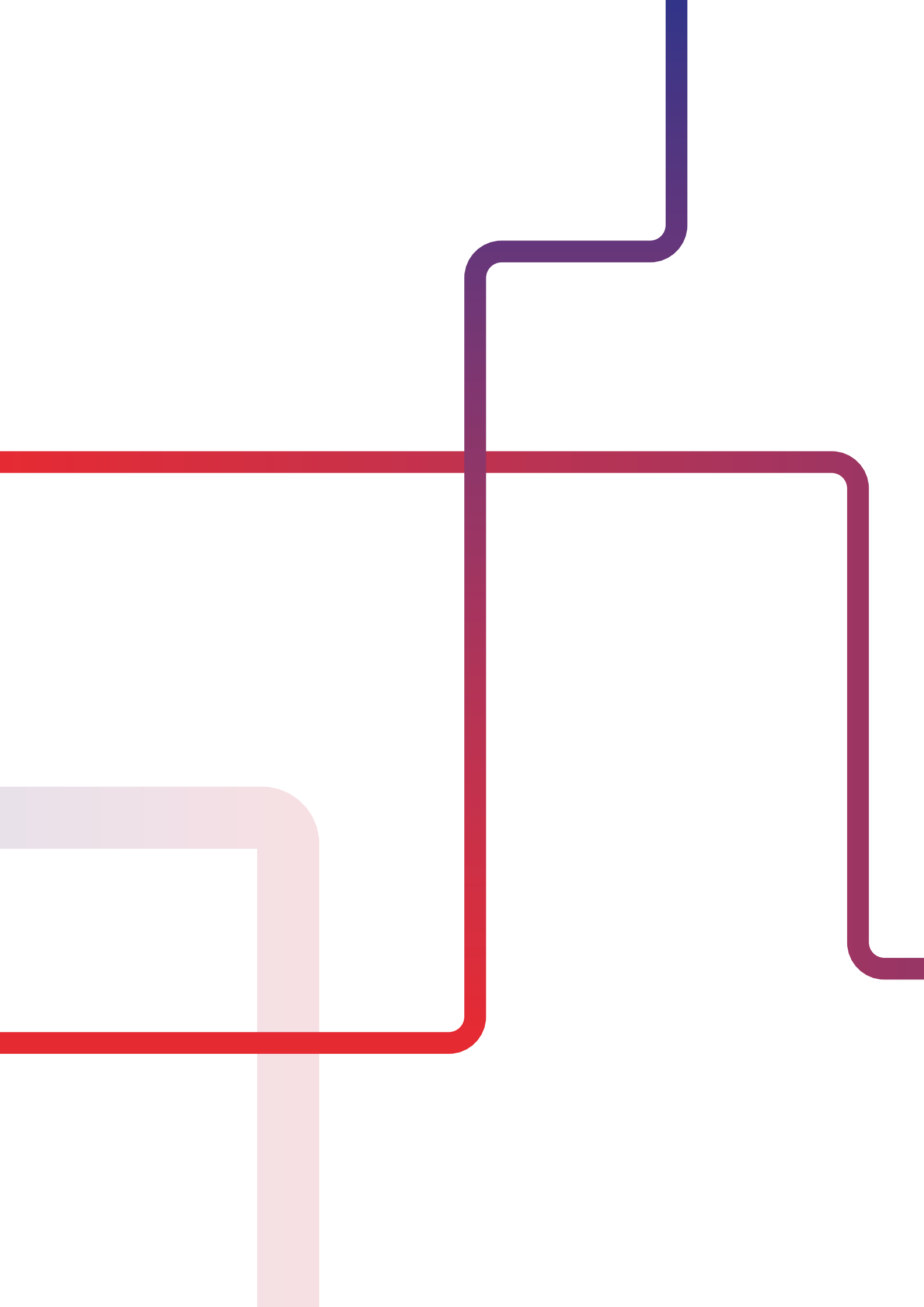
Partner

Comune di Milano, MM, Politecnico di Milano, Fondazione Getulio Vargas.

Attività MM

Realizzazione di due progetti pilota in tema di "green infrastructure solution" e scambio di know-how su processi e metodologie per il rilevamento precoce del Covid-19 (e virus simili) attraverso l'analisi delle acque reflue.

[142] Progetto Enacting SDG6 - Enhancing Management Capacities of Water Operators in Gabes towards SDG6.
[143] Remirio - Integrated and Sustainable Urban Regeneration Milan-Rio.



ALLEGATI

NOTA METODOLOGICA

MM Spa (di seguito anche "MM" o la "Società") redige dal 2017 annualmente la **Dichiarazione individuale di carattere non finanziario** (di seguito anche "DNF") ai sensi del Decreto Legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016 (di seguito anche il "Decreto"), in quanto ente di interesse pubblico (ai sensi dell'art. 16, comma 1, del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39). Come previsto dall'art. 5 del D.Lgs. 254/16 il presente documento costituisce una relazione distinta contrassegnata con apposita dicitura.

Per una maggior trasparenza ed efficacia nella comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, a partire dall'esercizio 2020, MM ha deciso di far confluire la rendicontazione della performance di sostenibilità all'interno di un unico documento che funge al contempo da Bilancio di Sostenibilità nonché da DNF ai sensi del Decreto 254/2016, precedentemente distinti; di seguito, ci si riferirà al presente documento come "Bilancio di Sostenibilità 2022".

Il documento è redatto nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto prodotto in merito ai temi ritenuti rilevanti e previsti dall'art. 3 del D. Lgs. 254/2016 (ambientali, sociali, attinenti al personale e lotta alla corruzione), relativamente all'esercizio 2022 (dal 1° gennaio al 31 dicembre). Con riferimento ai suddetti temi, è inoltre presentata una descrizione dei modelli di gestione, delle politiche praticate, dei principali rischi, generati o subiti, e delle relative modalità di gestione.

Il Bilancio di Sostenibilità 2022 è redatto in conformità ai *GRI Sustainability Reporting Standards,* pubblicati dal *Global Reporting Initiative* (GRI) e revisionati nel 2021, secondo l'opzione "*in accordance with*". È stato inoltre sottoposto a esame limitato ("*limited assurance engagement*" secondo i criteri indicati dal principio ISAE 3000 Revised) a cura di PricewaterhouseCoopers. La verifica è stata svolta secondo le procedure indicate nella "Relazione della Società di Revisione", inclusa nel presente documento.

Le informazioni contenute nel Bilancio, riferite al periodo di rendicontazione 1° gennaio 2022 – 31 dicembre 2022, riflettono il principio di materialità, elemento previsto dalla normativa di riferimento e caratterizzante i *GRI Standards*. L'analisi di materialità e i temi di sostenibilità rilevanti per MM sono descritti nel paragrafo *2.2 "L'analisi di materialità e i temi materiali per MM"*. In particolare, in considerazione del settore di business e del contesto normativo e operativo in cui MM opera, la tematica relativa ai diritti umani non è risultata altamente materiale a seguito del processo di analisi di materialità. Il tema è tuttavia declinato nell'ambito della gestione dei rapporti con i propri dipendenti, lavoratori esterni, fornitori e appaltatori, nel rispetto dei principi e dei valori richiamati dal Codice Etico. Per tali motivi, pur garantendo un'adeguata comprensione dell'attività dell'impresa, tali informazioni richiamate dall'art. 3 comma 2 del Decreto 254, non sono oggetto di specifica rendicontazione nel presente documento. Si sottolinea che MM è comunque dotata di presidi procedurali e organizzativi atti a gestire e monitorare quanto previsto dalla normativa vigente in materia (*cfr.* paragrafo 3.4 "*La gestione della catena di fornitura"*; capitolo 4 *"Diamo valore alle persone di MM"*).

Il perimetro di rendicontazione dei dati e delle informazioni riportate nel documento coincide con quello del Bilancio di Esercizio 2022 (pubblicato sul sito di MM), ed eventuali eccezioni a tale perimetro sono riportate all'interno delle singole sezioni. Nel 2022, l'Assemblea dei Soci di MM ha previsto la nomina di

un Amministratore Delegato, dando mandato al Consiglio di Amministrazione di conferire a questo ampie deleghe e poteri di gestione e organizzazione. Non si sono verificate ulteriori variazioni significative relative all'assetto proprietario, alla struttura organizzativa o alla catena di approvvigionamento di MM.
Al fine di permettere la comparabilità dei dati nel tempo, è stato introdotto – ove possibile – il confronto con i dati relativi agli anni 2020 e 2021. Per una corretta rappresentazione delle performance e per garantire l'attendibilità dei dati, è stato limitato il più possibile il ricorso a stime che, se presenti, sono opportunamente segnalate. Al termine del documento è riportato il GRI Content Index, che consente di dare completa evidenza della copertura degli indicatori GRI associati alle tematiche materiali.
Inoltre, a partire dall'esercizio chiuso il 31 dicembre 2021, MM ha condotto un primo esercizio di adeguamento alle richieste della Tassonomia Europea, in linea con quanto previsto dall'art 8 del Reg. EU 2020/852, con l'obiettivo di fornire, agli investitori e al mercato, una visione complessiva sulle attività economiche dell'Azienda rispetto ai primi due obiettivi di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, le cosiddette attività *Taxonomy-Eligible*. Nel presente documento, relativo all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2022, l'informativa richiesta dalla Tassonomia Europea si estende anche all'analisi dei criteri di vaglio tecnico delle attività economiche *Taxonomy-Eligible* al fine di verificarne l'effettivo allineamento ai requisiti del regolamento, le cosiddette attività *Taxonomy-Aligned*. Per le informazioni di dettaglio si rimanda ai paragrafi 3.2 "*La creazione di valore per gli stakeholder*" e "*La Tassonomia Europea: informazioni a supporto*" negli Allegati.
Il Bilancio di Sostenibilità 2022 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 18 aprile 2023.
Il Bilancio di Sostenibilità 2022 è pubblicato sul sito web di MM www.mmspa.eu, nella sezione "Società – Financial information", insieme alle edizioni precedenti del documento. Nella sezione "Sostenibilità – Bilanci sociali", è possibile invece consultare le edizioni del Bilancio di Sostenibilità di MM fino a quella relativa all'esercizio 2019.
Per ogni informazione relativa al documento è possibile contattare la Direzione Amministrazione Finanza Controllo e Regolazione di MM all'indirizzo dacr@mmspa.eu.

LA TASSONOMIA EUROPEA: INFORMAZIONI A SUPPORTO

Processo per la definizione delle attività allineate alle richieste tassonomiche

Per verificare l'ammissibilità e il successivo allineamento delle proprie attività di business alla Tassonomia UE, 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 in coerenza con le definizioni e le descrizioni qualitative delle attività riportate negli Allegati ai Regolamenti delegati. Le attività emerse sono state successivamente approfondite con i relativi referenti aziendali.
2. **Valutazione dei criteri tecnici, dei requisiti DNSH e delle garanzie minime di salvaguardia sociale**: per ciascuna attività ammissibile sono valutati gli specifici criteri di vaglio tecnico e requisiti DNSH ("Non arrecare danno significativo") previsti dalla Tassonomia. 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 2022 con riferimento ai ricavi, alle spese in conto capitale e ai costi operativi riconosciuti dalla Tassonomia UE tramite un'analisi delle voci di conto e della contabilità analitica.
4. **Rappresentazione dei risultati** tramite la predisposizione degli schemi di rendicontazione riportati nel paragrafo "Schemi di rendicontazione della Tassonomia UE".

1. Identificazione delle attività

Per quanto riguarda l'individuazione delle attività ammissibili, si è proceduto con un aggiornamento dell'analisi e valutazione delle specifiche *Business Unit*: Servizio Idrico, Ingegneria, gestione dell'Edilizia Residenziale Pubblica (Casa), Manutenzione Ordinaria Impianti e Infrastrutture (Scuole, Sport, Sottopassi), Gestione Impianti e Immobili, Gestione del Verde ERP e le Direzioni e funzioni di Staff. Per ciascun ambito di business, sono state mappate e identificate le potenziali attività economiche ammissibili alla Tassonomia europea, mediante consultazione degli allegati ai Regolamenti delegati, considerando in prevalenza la coerenza con le definizioni riportate. Si è successivamente proceduto ad approfondire e affinare l'identificazione con l'analisi delle commesse tramite il coinvolgimento dei referenti delle singole Business Unit. Tale analisi ha portato ad un lieve aumento del perimetro di ammissibilità identificato rispetto all'anno 2021. Oltre alle attività specificatamente legate ai business di MM, sono state considerate anche attività di investimento o operatività identificate dalla Tassonomia quali attività che possono dare un contributo sostanziale all'obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici, quali ad esempio la gestione del parco mezzi aziendale e investimenti di costruzione di edifici.
Si riporta di seguito il risultato della valutazione delle attività economiche tassonomiche individuate che hanno generato ricavi o sono state interessate da investimenti e costi operativi nel 2022.

AMMISSIBILI

Business Unit	Attività MM	Attività tassonomica
Servizio Idrico	Investimenti per l'installazione di impianti fotovoltaici	4.1. Produzione di elettricità con tecnologia solare fotovoltaica
Servizio Idrico	Investimenti per la centrale di cogenerazione di Salemi	4.30. Cogenerazione ad alta efficienza di caldo/freddo e energia da combustibili fossili gassosi
Servizio Idrico	Gestione del sistema di fornitura di acqua della Città di Milano e investimenti di ampliamento e gestione	5.1. Costruzione, espansione e gestione di sistemi di raccolta, trattamento e fornitura di acqua
Servizio Idrico	Investimenti di rinnovo del sistema acquedottistico della Città di Milano	5.2. Rinnovo di sistemi di raccolta, trattamento e fornitura di acqua
Servizio Idrico	Gestione del sistema fognario-depurativo della Città di Milano e investimenti di ampliamento e gestione	5.3. Costruzione, espansione e gestione di sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue
Servizio Idrico	Investimenti di rinnovo del sistema fognario-depurativo della Città di Milano	5.4. Rinnovo di sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue
Servizio Idrico	Investimenti per la realizzazione di digestori anaerobici	5.6. Digestione anaerobica di fanghi di depurazione
Servizio Idrico	Utilizzo di biciclette elettriche in leasing	6.4. Gestione di dispositivi di mobilità personale, ciclologistica
Tutte le BU	Gestione del parco mezzi aziendale	6.5. Trasporto mediante moto, autovetture e veicoli commerciali leggeri
Ingegneria	Progetti di trasformazione urbana relativi alla realizzazione di percorsi ciclo-pedonali	6.13. Infrastrutture per la mobilità personale, ciclologistica
Ingegneria	Progettazioni per clienti esteri di ferrovie, metropolitane e strutture annesse	6.14. Infrastrutture per il trasporto ferroviario
Ingegneria	Progettazioni e direzione lavori di infrastrutture e opere per la mobilita pubblica (linee metropolitane e tramviarie, riassetti viabilistici urbani/extraurbani, parcheggi e aree di interscambio)*	6.15. Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni di carbonio
Ingegneria	Progettazioni per la realizzazione di edifici scolastici e pubblici	7.1. Costruzione di nuovi edifici
Ingegneria, Casa, Servizio idrico	Progettazioni ed esecuzione lavori di ristrutturazioni di edilizia residenziale pubblica e di unità immobiliari in gestione**	7.2. Ristrutturazione di edifici esistenti
Gestione Impianti e Immobili	Gestione di immobili di proprietà	7.7. Acquisto e proprietà di edifici

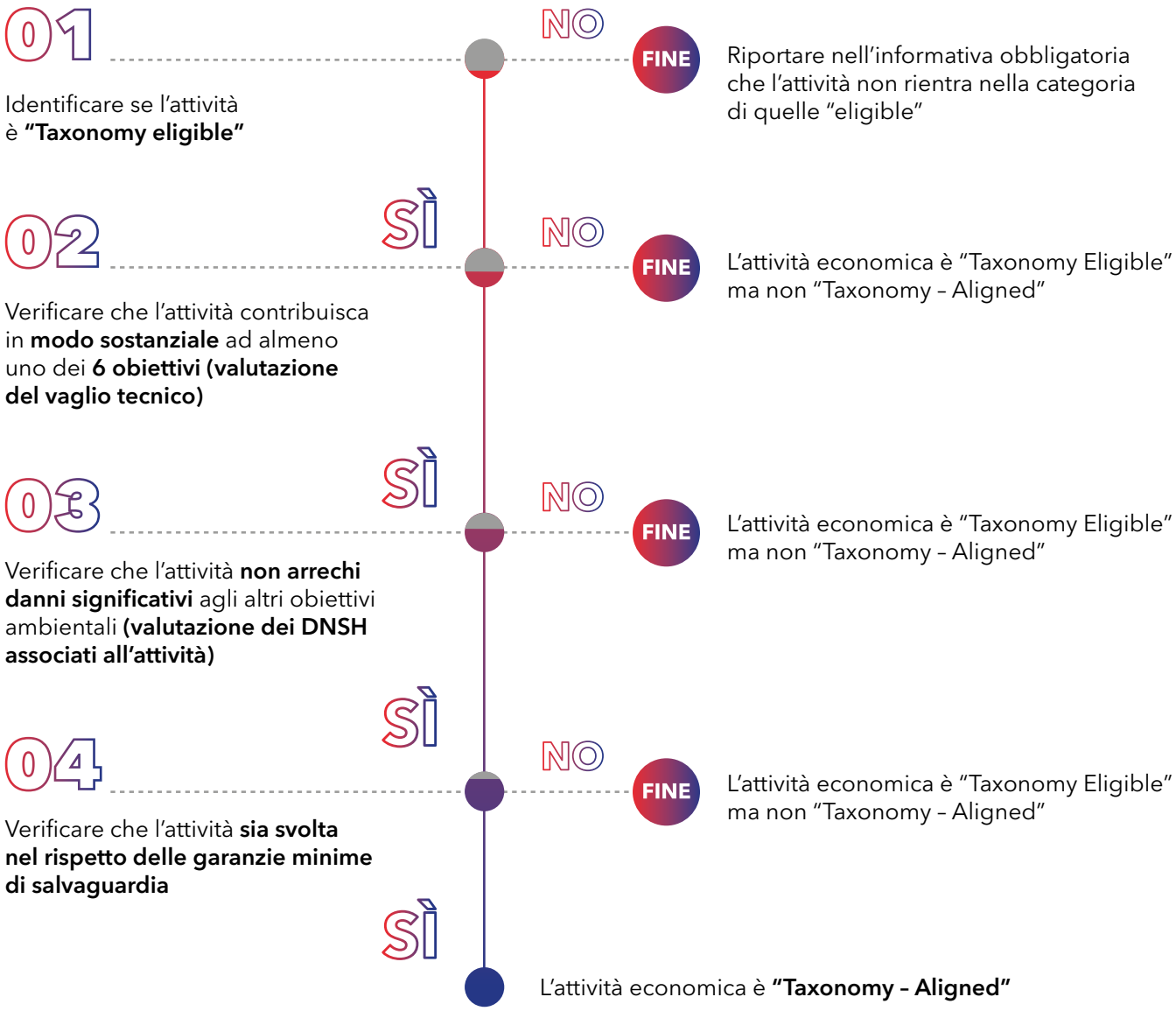
* Rispetto alla rendicontazione 2021 le commesse riguardanti interventi di realizzazione o lavori per le metropolitane associate all'attività 6.14 sono state riassociate all'attività 6.15. ritenuta più pertinente dalle funzioni aziendali di riferimento. Non sono state considerate nell'attività, poiché valutate come non pertinenti, le commesse che sono ancora nella fase preliminare dello studio di fattibilità e le commesse che riguardano solo attività di consulenza (ambito vibro-acustico o per sistemazione superficiali a verde e arredo urbano) e incarichi riferiti ad attività tecniche circoscritte e limitate, quali piani di sicurezza di cantiere e strutture, collaudi, sole indagini e adr, supporto tecnico impianti di sistema, attività rams e di verifica di progetto.

**13 commesse includono più interventi della stessa tipologia e riguardano la manutenzione di alloggi sfitti, riatto alloggi sfitti, manutenzioni per bonifica amianto, manutenzioni di ascensori, conversione di centrali termiche, lavori per ottenimento dei certificati di prevenzione incendio e sono state associate all'attività 7.2. seguendo un criterio di prevalenza. 15 commesse riguardano accordi quadro o commesse che racchiudono più interventi di tipologia diversa per cui non è stato possibile valutare i singoli interventi e identificare puntualmente le relative spese; tali commesse sono state associate all'attività 7.2. seguendo un criterio di prevalenza, ma non è stato possibile valutarle con riferimento ai criteri di vaglio tecnico e requisiti DNSH, non essendo quindi considerate allineate.

2. Analisi del rispetto del vaglio tecnico, dei requisiti dnsh e delle minimum social safeguards

A valle dell'identificazione delle attività ("Taxonomy eligible"), si è proceduto quindi con l'analisi del contributo sostanziale all'obiettivo di "Mitigazione dei cambiamenti climatici" e dei requisiti volti a verificare che non venga arrecato un danno significativo agli altri obiettivi ambientali identificati dalla Tassonomia UE, secondo il principio Do No Significant Harm (di seguito anche DNSH), per valutare il loro effettivo allineamento alla Tassonomia UE ("Taxonomy aligned"). 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 e delle caratteristiche del business condotto. La valutazione di allineamento è avvenuta secondo gli step riportati nella grafica seguente.

PERCORSO DA "TAXONOMY ELIGIBLE" A "TAXONOMY ALIGNED"



L'articolo 18.1 del Regolamento UE sulla tassonomia descrive le cosiddette Minimum Safeguards come procedure attuate da un'azienda per garantire che le sue attività economiche siano allineate con un insieme di standard riconosciuti a livello internazionale. In linea con quanto descritto dal "Final Report on Minimum Safeguards" della Platform on Sustainable Finance di ottobre 2022, MM ha effettuato una valutazione degli ambiti di applicazione delle garanzie minime: diritti umani, corruzione, fiscalità, pratiche concorrenziali. L'azienda negli anni si è dotata di processi adeguati per la 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 3 "Crediamo in un business responsabile" (par. 3.1, 3.2, 3.4) e al Capitolo 4 "Diamo valore alle persone" (box "MM e il rispetto dei diritti umani").

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 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 di MM. 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 l'allocazione dei ricavi tra i sistemi fognario-depurativi è stata effettuata sulla base della percentuale di acque reflue collettate e avviate a ciascun impianto di depurazione, mentre per avere una stima dei ricavi derivanti solo dalle locazioni di edifici di proprietà, poiché ricompresi nella voce "proventi per affitti immobiliari" insieme ad altri affitti, è stata usata quale proxy il peso degli ammortamenti degli edifici (aliquota di ammortamento pari al 3%) sul totale degli ammortamenti immobiliari da libro cespiti, ripartendo successivamente tale importo tra gli edifici sulla base della loro superficie utile riscaldata e rinfrescata.

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 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. Un affinamento dell'analisi rispetto al 2021 ha portato all'inclusione anche dei leasing con diritto d'uso (IFRS 16) che per il 2022 riguardano solo locazioni immobiliari. 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 gli opex connessi ad attività economiche allineate alla Tassonomia europea e il totale degli opex riconosciuti dalla Tassonomia UE di MM. Sono stati considerati sia al numeratore che al denominatore unicamente le tipologie di costi operativi previste dall'Allegato 1 al Regolamento Delegato 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 una 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 o strettamente connesse agli asset. 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. Si evidenzia che il denominatore non coincide con i totali di tali voci poiché includono anche tipologie di costi operativi non riconosciuti dalla Tassonomia.
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, 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 raccordo diretto con i perimetri di servizio l'allocazione dei ricavi tra i sistemi fognario-depurativi è stata effettuata sulla base della percentuale di acque reflue collettate e avviate a ciascun impianto di depurazione e nel caso dei costi di manutenzione dei veicoli del parco mezzi sulla base dei canoni di noleggio.

SCHEMI DI RENDICONTAZIONE

QUOTA DI FATTURATO DERIVANTE DA PRODOTTI O SERVIZI ASSOCIATI AD ATTIVITÀ ECONOMICHE ALLINEATE ALLA TASSONOMIA - INFORMATIVA RELATIVA ALL'ANNO 2022

				Contributo sostanziale		Criteri DNSH									
Attività economiche	Codice	Fatturato in termini assoluti	Quota di fatturato	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti climatici	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti cliamtici	Acque e risorse marine	Economia circolare	Inquinamento	Biodiversità ed ecosistemi	Garanzie minime di salvaguardia	Quota di fatturato allineato alla Tassonomia, anno 2022	Attività abilitanti	Attività di transizione
		[euro]	[%]	[%]	[%]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[%]	A	T
A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA															
A.1 Attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia)															
Costruzione, estensione e gestione dei sistemi di captazione, trattamento e fornitura dell'acqua	5.1.	59.444.046	25,3%	100%	0%		SI	SI			SI	SI	25,3%		
Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni	6.15.	1.130.551	0,5%	100%	0%		SI	SI	SI	SI	SI	SI	0,5%	A	
Costruzione di nuovi edifici	7.1.	902.027	0,4%	100%	0%		SI	SI	SI	SI	SI	SI	0,4%		
Fatturato delle attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia) (A.1)		**61.476.624**	**26,1%**										**26,1%**		
A.2. Attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia)															
Generazione di elettricità con tecnologia solare fotovoltaica	4.1.	15.203	0,0%	100%	0%		NV		NV		NV	SI	0%		

Costruzione, estensione e funzionamento dei sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue	5.3.	118.485.762	50,3%												
Infrastrutture per la mobilità personale, ciclologistica	6.13.	72.979	0,0%	100%	0%		NO	SI	SI	SI	SI	SI	0%	A	
Infrastrutture per la mobilità personale, ciclologistica	6.13.	48.969	0,0%	100%	0%		NO	SI	NO	SI	SI	SI	0%	A	
Infrastrutture per la mobilità personale, ciclologistica	6.13.	19.021	0,0%												
Infrastrutture per il trasporto ferroviario	6.14.	999.590	0,4%												
Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni	6.15.	6.503.208	2,8%	100%	0%		NO	SI	SI	SI	SI	SI	0%	A	
Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni	6.15.	2.050.683	0,9%	100%	0%		NO	SI	NO	SI	NO	SI	0%	A	
Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni	6.15.	1.119.382	0,5%	100%	0%		NO	SI	NO	SI	SI	SI	0%	A	
Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni	6.15.	90.776	0,0%	100%	0%		NO	SI	NO	NO	SI	SI	0%	A	
Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni	6.15.	68.356	0,0%	100%	0%		NO	SI	NO	NO	NO	SI	0%	A	
Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni	6.15.	143.248	0,1%	100%	0%		NO	NO	NO	NO	NO	SI	0%	A	
Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni	6.15.	4.188.474	1,8%												
Costruzione di nuovi edifici	7.1.	122.726	0,1%	100%	0%		NO	SI	SI	SI	SI	SI	0%		
Costruzione di nuovi edifici	7.1.	737.410	0,3%												
Ristrutturazione edifici esistenti	7.2.	111.469	0,0%	100%	0%		NO	NO	NO	NO		SI	0%		T
Ristrutturazione edifici esistenti	7.2.	363.269	0,2%	100%	0%		NO	SI	SI	SI		SI	0%		T

Ristrutturazione edifici esistenti	7.2.	458.928	0,2%	100%	0%		NO	NO	SI	SI		SI	0%		T
Ristrutturazione edifici esistenti	7.2.	140.597	0,1%	100%	0%		NO	SI	NO	NO		SI	0%		T
Ristrutturazione edifici esistenti	7.2.	4.911.820	2,1%												
Acquisto e proprietà di edifici	7.7.	681.767	0,3%												
Fatturato delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)		**141.333.637**	**60,0%**												
Totale (A.1 + A.2)		**202.810.260**	**86,1%**												
B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA															
Fatturato delle attività non ammissibili alla tassonomia (B)		**32.609.427**	**13,9%**												
TOTALE (A+B)		**235.419.687**	**100,0%**												

NV= non valutabile poiché la commessa si trova ancora in fase di progettazione e non sono ancora disponibili le informazioni per valutare lo specifico criterio DNSH

NB: seguendo un approccio precauzionale, in caso di indisponibilità di informazioni per valutare i criteri tassonomici questi non sono stati considerati rispettati.

QUOTA DI SPESE IN CONTO CAPITALE (CAPEX) ASSOCIATE AD ATTIVITÀ ECONOMICHE ALLINEATE ALLA TASSONOMIA - INFORMATIVA RELATIVA ALL'ANNO 2022

				Contributo sostanziale		Criteri DNSH									
Attività economiche	Codice	Spese in conto capitale in termini assoluti	Quota di spese in conto capitale	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti climatici	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti cliamtici	Acque e risorse marine	Economia circolare	Inquinamento	Biodiversità ed ecosistemi	Garanzie minime di salvaguardia	Quota di capex allineate alla Tassonomia, anno 2022	Attività abilitanti	Attività di transizione
		[euro]	[%]	[%]	[%]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[%]	A	T
A. ATTIVITA' AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA															
A.1 Attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia)															
Costruzione, estensione e gestione dei sistemi di captazione, trattamento e fornitura dell'acqua	5.1	7.444.607	11,9%	100%	0%		SI	SI			SI	SI	11,9%		
Trasporto in moto, autovetture e veicoli commerciali leggeri	6.5	20.959	0,0%	100%	0%		SI		SI	SI		SI	0%		
Spese in conto capitale delle attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia) (A.1)		**7.465.566**	**12,0%**										**12,0%**		
A.2. Attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia)															
Generazione di elettricità con tecnologia solare fotovoltaica	4.1	318.623	0,5%	100%	0%		NO		SI		SI	SI	0%		
Generazione di elettricità con tecnologia solare fotovoltaica	4.1	81.005	0,1%	100%	0%		NV		NV		SI	SI	0%		

Cogenerazione ad alta efficienza di caldo/freddo e energia da combustibili fossili gassosi	4.30	858.341	1,4%												
Rinnovo dei sistemi di captazione, trattamento e distribuzione di acqua	5.2	19.580.444	31,4%												
Costruzione, estensione e funzionamento dei sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue	5.3	1.779.860	2,9%												
Rinnovo dei sistemi di collettamento e trattamento dei reflui	5.4	1.572.152	2,5%	100%	0%		NO	SI	SI		SI	SI	0%		
Rinnovo dei sistemi di collettamento e trattamento dei reflui	5.4	18.645.275	29,9%												
Digestione anaerobica dei fanghi di depurazione	5.6	204.923	0,3%												
Ristrutturazione edifici esistenti	7.2	1.121.890	1,8%	100%	0%		NO	SI	NO	NO		SI	0%		
Ristrutturazione edifici esistenti	7.2	192.248	0,3%												
Spese in conto capitale delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)		**44.354.762**	**71,0%**												
Totale (A.1 + A.2)		**51.820.329**	**83,0%**												
B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA															
Spese in conto capitale delle attività non ammissibili alla tassonomia (B)		**10.622.454**	**17,0%**												
TOTALE (A+B)		**62.442.782**	**100,0%**												

NV= non valutabile poiché la commessa si trova ancora in fase di progettazione e non sono ancora disponibili le informazioni per valutare lo specifico criterio DNSH

NB: seguendo un approccio precauzionale, in caso di indisponibilità di informazioni per valutare i criteri tassonomici questi non sono stati considerati rispettati.

QUOTA DI SPESE OPERATIVE, RICONOSCIUTE DALLA TASSONOMIA, (OPEX) ASSOCIATE AD ATTIVITÀ ECONOMICHE ALLINEATE ALLA TASSONOMIA - INFORMATIVA RELATIVA ALL'ANNO 2022

				Contributo sostanziale		Criteri DNSH									
Attività economiche	Codice	Spese operative in termini assoluti	Quota di spese operative	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti climatici	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti cliamtici	Acque e risorse marine	Economia circolare	Inquinamento	Biodiversità ed ecosistemi	Garanzie minime di salvaguardia	Quota di opex allineate alla Tassonomia, anno 2022	Attività abilitanti	Attività di transizione
		[euro]	[%]	[%]	[%]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[SI/NO]	[%]	A	T
A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA															
A.1 Attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia)															
Costruzione, estensione e gestione dei sistemi di captazione, trattamento e fornitura dell'acqua	5.1.	9.444.696	28,7%	100%	0%		SI	SI			SI	SI	28,7%		
Spese operative delle attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia) (A.1)		**9.444.696**	**28,7%**										**28,7%**		
A.2. Attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia)															
Generazione di elettricità con tecnologia solare fotovoltaica	4.1.	234	0,0%	100%	0%		NV		NV		NV	SI	0%		
Costruzione, estensione e funzionamento dei sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue	5.3.	7.028.215	21,4%												

Gestione di dispositivi di mobilità personale, ciclologistica	6.4.	5.889	0,0%	100%	0%		NO		NO			SI	0%		
Trasporto in moto, autovetture e veicoli commerciali leggeri	6.5.	- 8.236	0,0%	100%	0%		NO		SI	NO		SI	0%		
Trasporto in moto, autovetture e veicoli commerciali leggeri	6.5.	253.133	0,8%												
Infrastrutture per la mobilità personale, ciclologistica	6.13.	2.168	0,0%												
Infrastrutture per il trasporto ferroviario	6.14.	22.636	0,1%												
Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni di carbonio	6.15.	235.941	0,7%												
Costruzione di nuovi edifici	7.1.	27.103	0,1%												
Ristrutturazione edifici esistenti	7.2.	1.725.851	5,2%												
Spese operative delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)		**9.292.934**	**28,2%**												
Totale (A.1 + A.2)		**18.737.630**	**56,9%**												
B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA															
Spese operative delle attività non ammissibili alla tassonomia (B)		**14.177.715**	**43,1%**												
TOTALE (A+B)		**32.915.346**	**100,0%**												

NV= non valutabile poiché la commessa si trova ancora in fase di progettazione e non sono ancora disponibili le informazioni per valutare lo specifico criterio DNSH

NB: seguendo un approccio precauzionale, in caso di indisponibilità di informazioni per valutare i criteri tassonomici questi non sono stati considerati rispettati.

MAPPATURA DEI RISCHI DI SOSTENIBILITÀ

Area Decreto 254/16	Temi materiali	Rischi (aggregati)	Modalità di gestione (aggregate)
AMBIENTALI	Economia circolare	▪ Difficoltà di smaltimento dei rifiuti prodotti (soprattutto pericolosi) e dei fanghi da depurazione connessa alla dipendenza di MM da fornitori esterni a cui viene appaltato il servizio. ▪ Mancato rispetto dei requisiti della ISO 14001 o di normative vigenti in materia ambientale, con possibile perdita/sospensione della certificazione, esclusione da gare e applicazione di sanzioni. ▪ Inadeguato monitoraggio dei cambiamenti normativi nazionali/internazionali sui temi ambientali. ▪ Aumento dei costi di produzione, trasporto e smaltimento dei fanghi e trattamento delle acque depurate (es. aumento dei prezzi dei vettori energetici).	▪ Istituzione di gare d'appalto per lo smaltimento dei fanghi garantendo la partecipazione di fornitori con diverse dimensioni e filiere di recupero e con inserimento di clausole ambientali. ▪ Presenza di procedure aziendali che individuano figure responsabili e strumenti (anche digitali) per la corretta gestione dei rifiuti. ▪ Adozione e mantenimento di un sistema certificato ISO 14001 che prevede analisi dei rischi, audit interni ed esterni e piani di miglioramento. ▪ Aggiornamento costante del presidio relativo alla normativa ambientale (D.Lgs. 152/2006), anche attraverso la partecipazione a tavoli di lavoro con le Istituzioni e altri stakeholder. ▪ Erogazione di formazione specialistica in materia ambientale e di gestione dei rifiuti.
	Lotta al cambiamento climatico (Efficientamento dei consumi energetici)	▪ Aumento dei costi di approvvigionamento energetico con possibile rallentamento delle attività. ▪ Presenza di un parco automezzi non pienamente dimensionato rispetto ai fabbisogni aziendali e conforme alle evoluzioni della normativa di riferimento.	▪ Valutazione dell'opportunità di aderire a gruppi di acquisto o partnership per l'approvvigionamento del vettore energetico (es. gara di appalto con le utility di Water Alliance). ▪ Predisposizione di contratti di acquisto annuo a prezzo variabile ed eventuale ricorso al mercato libero. ▪ Presenza di funzione dedicata alla gestione dell'autoparco e alla ricerca di soluzioni per aumentare progressivamente la quota di veicoli a basse emissioni. ▪ Piani di efficientamento delle sedi aziendali e degli impianti del SII. ▪ Adozione e mantenimento di un sistema certificato ISO 50001 che prevede analisi dei rischi, audit interni ed esterni e piani di miglioramento.
	Lotta al cambiamento climatico (Climate change)	▪ Si rimanda alla sezione di approfondimento dedicata, in calce alla presente tabella.	

Area Decreto 254/16	Temi materiali	Rischi (aggregati)	Modalità di gestione (aggregate)
AMBIENTALI	Sostenibilità e qualità del ciclo idrico integrato	▪ Mancato rispetto dei limiti di conformità dell'acqua erogata. ▪ Inefficacia degli interventi di riduzione delle perdite idriche. ▪ Mancato raggiungimento degli obiettivi previsti dal programma degli interventi del SII e dai macro-indicatori di qualità tecnica ARERA. ▪ Mancato rispetto dei limiti di conformità dell'acqua rilasciata in ambiente a valle dei processi di depurazione. ▪ Possibile contaminazione delle acque, disservizi e ordinanze di non potabilità a causa di atti dolosi a reti e impianti del SII. ▪ Difficoltà nella gestione di imprevisti e malfunzionamenti di caditoie, sottopassi e rete fognaria, con allagamenti, sversamenti, disservizi e danni a terzi.	▪ Monitoraggio continuo delle comunicazioni di ARERA e ATO. ▪ Programma di campionamenti per la qualità dell'acqua e degli scarichi condivisi con le autorità competenti. ▪ Adozione e mantenimento della certificazione ISO/IEC 17025 come "Laboratori di prova" per i tre laboratori interni. ▪ Effettuazione di audit esterni da parte di società specializzate e monitoraggio degli standard regolatori. ▪ Definizione di procedure e attività di manutenzione ordinaria, straordinaria e monitoraggio online della qualità dell'acqua tramite l'utilizzo di soluzioni smart (es. sonde, no-dig, sistemi di videosorveglianza, ecc.). ▪ Tempestiva comunicazione all'autorità di eventuali episodi che possono avere effetti sulla qualità dell'acqua erogata con attivazione del servizio di pronto intervento h24. ▪ Erogazione di formazione specialistica in materia di gestione del SII (es. aggiornamenti normativi, nuove tecnologie, ecc.). ▪ Protezione dei sistemi informatici installati presso impianti e reti del SII. ▪ Assunzione di personale dedicato alla manutenzione e pulizia delle caditoie e sottopassi, dotato della strumentazione necessaria (es. autospurghi, ecc.). ▪ Adozione del Piano di Sicurezza dell'Acqua (PSA) e del Piano di Gestione delle Emergenze acquedottistiche e della sicurezza della rete e degli impianti, con monitoraggio delle procedure ai fini del miglioramento delle performance.
	Qualità dell'aria e inquinamento	▪ Inadeguata gestione dei diversi tipi di inquinamento (gas inquinanti, odori o polveri, scarichi, inquinamento vibro-acustico) generati dalle attività aziendali	▪ Adozione e mantenimento di un sistema certificato ISO 14001 che prevede analisi dei rischi, audit interni ed esterni e piani di miglioramento. ▪ Monitoraggio del rispetto della normativa vigente da parte degli appaltatori nei cantieri attraverso apposite checklist ambientali. ▪ Utilizzo di sistemi smart (es. sonde, ecc.) per il monitoraggio real-time degli scarichi anomali lungo la rete. ▪ Adozione di soluzioni innovative per il monitoraggio e la riduzione dell'impatto da vibrazioni e rumore prodotti dai cantieri.

Area Decreto 254/16	Temi materiali	Rischi (aggregati)	Modalità di gestione (aggregate)
SOCIALI	Etica e integrità di business (privacy e cybersecurity)	▪ Perdita di dati/informazioni sensibili per comportamenti inadeguati dei dipendenti o cause accidentali, con possibili disservizi. ▪ Mancata conformità al Regolamento Generale sulla Protezione dei dati (GDPR).	▪ Aggiornamento periodico dei software e utilizzo di device aziendali crittografati. ▪ Attuazione di procedure in materia di GDPR. ▪ Predisposizione di un sistema di gestione delle utenze e di autenticazione multi-fattore. ▪ Sensibilizzazione e formazione dei dipendenti sulle corrette procedure di utilizzo dei device e di protezione dei dati. ▪ Piattaforma di Data Loss Prevention e previsione di diverse modalità di backup dei dati. ▪ Nomina di un DPO interno alla funzione Compliance. ▪ Adozione di procedure relative a: ciclo vita delle utenze, gestioni delle vulnerabilità e degli incidenti di sicurezza, information logging.
	Creazione di valore per gli stakeholder	▪ Mancato raggiungimento dei livelli attesi di investimento e di performance economico-finanziarie.	▪ Adozione di un Piano Industriale con obiettivi strategici da monitorare attraverso specifici KPI, anche in un'ottica di sostenibilità. ▪ Coordinamento interno delle funzioni coinvolte nel piano degli investimenti e nella rendicontazione semestrale dello stato di avanzamento delle attività.
	Gestione della catena di fornitura	▪ Criticità sollevate da fornitori/appaltatori per inadempimenti/disservizi da parte di MM. ▪ Eccessiva dipendenza e/o perdita di fornitori/appaltatori. ▪ Inadeguato monitoraggio delle performance socio-ambientali di fornitori/appaltatori, con impatti su MM in qualità di committente (es. coinvolgimento in contenziosi come parte lesa). ▪ Indisponibilità e aumento dei costi di materie prime critiche alla luce dell'instabilità del contesto macroeconomico e geo-politico.	▪ Adozione della procedura Appalti con definizione di contratti con adeguati requisiti, clausole e specifiche tecniche. ▪ Adozione della procedura di Vendor Rating per la valutazione delle prestazioni dei fornitori/appaltatori. ▪ In fase di gara o conclusione del contratto, verifica della documentazione relativa agli adempimenti fiscali e amministrativi e del rating finanziario di fornitori/appaltatori. ▪ Gestione di eventuali contenziosi da parte della Direzione Legale, appalti e acquisti, anche con il supporto di studi professionali esterni. ▪ Mappatura delle certificazioni socio-ambientali dei fornitori in fase di iscrizione all'Albo.

Area Decreto 254/16	Temi materiali	Rischi (aggregati)	Modalità di gestione (aggregate)
SOCIALI	Innovazione e digitalizzazione	▪ Attacchi informatici dovuti all'inadeguata gestione della sicurezza informatica, con possibili disservizi e/o perdita di informazioni. ▪ Ritardi nella trasformazione digitale e difficoltà ad attrarre risorse con elevate competenze informatiche/ digitali.	▪ Adozione di meccanismi di monitoraggio della sicurezza dei sistemi IT. ▪ Valutazione periodica dei rischi in ambito cyber, anche attraverso attività di vulnerability assessment e la predisposizione di un Piano di remediation. ▪ Erogazione di formazione e attività di sensibilizzazione dei dipendenti per aumentare la consapevolezza in tema di cybersecurity e accrescere le competenze informatiche. ▪ Avvio del percorso di certificazione ISO 20000 del sistema di gestione IT. ▪ Definizione di un sistema di responsabilità, procedure e coperture assicurative in ambito IT e cybersecurity.
	Relazione con i clienti	▪ Inadeguata gestione di informazioni negative pubblicate dai media e sui canali social, anche non correlate a responsabilità di MM. ▪ Inefficacia dei canali di dialogo e contatto con i clienti per consentire l'accesso ai servizi e garantire elevati livelli di servizio. ▪ Incapacità di mantenere "attivo" il credito nei confronti dei clienti morosi attraverso l'interruzione della prescrizione.	▪ Monitoraggio e aggiornamento dei siti istituzionali e dei profili social aziendali. ▪ Adozione di una procedura di Crisis management. ▪ Accessibilità e multicanalità degli strumenti di contatto con i clienti ERP e SII (es. servizio clienti, portali, numeri verdi, ecc.). ▪ Gestione dei reclami tramite canali dedicati (es. servizio di conciliazione ARERA, ecc.). ▪ Attività di recupero del credito e stipula di accordi transattivi, invio di solleciti e interruzioni di prescrizione.
	Qualità e continuità del servizio	▪ Gestione non tempestiva di eventuali guasti alla rete del SII, con possibili disservizi per clienti e cittadini. ▪ Inadeguata gestione della manutenzione ordinaria e straordinaria dei diversi asset gestiti, con possibili disservizi per clienti e cittadini. ▪ Non continuità del servizio idrico a causa di eventi esterni che possono causare blackout o danni agli impianti, con possibili disservizi.	▪ Predisposizione di piani di manutenzione preventiva, pronto intervento e riqualificazione di reti e infrastrutture. ▪ Analisi dei rischi e valutazioni tecniche sullo stato di infrastrutture, reti e impianti per valutare le vulnerabilità di sistema, pianificare gli interventi e i relativi investimenti. ▪ Adozione di procedure per la gestione delle emergenze e del pronto intervento. ▪ Erogazione di formazione specialistica rivolta al personale tecnico. ▪ Alimentazione elettrica degli impianti in via privilegiata da parte di A2A con relativi controlli.

Area Decreto 254/16	Temi materiali	Rischi (aggregati)	Modalità di gestione (aggregate)
SOCIALI	Coinvolgimento della comunità	▪ Incapacità di intercettare e rispondere alle aspettative socio-ambientali della Comunità e del territorio. ▪ Difficoltà nel coinvolgere la comunità nella diffusione di comportamenti virtuosi e rispettosi dell'ambiente e del patrimonio gestito.	▪ Ideazione di iniziative per il coinvolgimento dei cittadini (es. eventi di intervento sociale ERP, open day cantieri M4, ecc.). ▪ Sviluppo del programma culturale presso la Centrale dell'Acqua e delle attività didattiche rivolte a scuole e famiglie. ▪ Realizzazione di attività di comunicazione sui cantieri. ▪ Attività di ascolto volte a intercettare e rispondere alle esigenze della Comunità e del territorio (es. sondaggi, workshop, ecc.).
	Cura della città e dei cittadini	▪ Progettazione e realizzazione di interventi infrastrutturali, di riqualificazione e di ampliamento delle reti con eventuali disservizi i disagi per i cittadini. ▪ Contestazioni da parte di stakeholder contrari alla realizzazione di progetti infrastrutturali o insoddisfatti dalle attività di comunicazione, con possibili ritardi e/o necessità di riprogettazioni.	▪ Presentazioni pubbliche dei progetti, in collaborazione con Comune di Milano e tutti i soggetti coinvolti nella realizzazione. ▪ Partecipazione a Conferenze dei Servizi e coordinamento con gli altri gestori di sottoservizi. ▪ Validazione preventiva da parte dell'Unità Tecnica Validazione Progetti (UTVP) per progetti di notevole entità. ▪ Adozione di soluzioni intelligenti per la progettazione degli interventi (es. BIM, ecc.). ▪ Erogazione di formazione e aggiornamento professionale.
	Collaborazioni per lo sviluppo	▪ Perdita di competitività a causa del mancato coordinamento con gli altri enti, istituzioni e gestori attivi sul territorio. ▪ Danno reputazionale per il sostegno a progetti non aderenti alla mission aziendale o di scarso valore per la Comunità.	▪ Partecipazione a progetti e tavoli di lavoro con enti, istituzioni e altri gestori per sviluppare interventi comuni a beneficio del territorio e soluzioni gestionali più efficienti e sostenibili. ▪ Collaborazione a progetti di cooperazione internazionale per lo sviluppo di buone pratiche nella gestione del servizio idrico.
ATTINENTI AL PERSONALE	Inclusione e benessere aziendale	▪ Incentivi, premi e benefit non rispondenti alle aspettative/ esigenze dei dipendenti. ▪ Difficoltà nel garantire ai dipendenti un adeguato work-life balance. ▪ Promozione non efficace delle iniziative di benessere aziendale. ▪ Non conformità a norme, regole o standard in materia di diversità, inclusione e pari opportunità. ▪ Coinvolgimento in pratiche o comportamenti che possano favorire forme di discriminazione.	▪ Sviluppo di iniziative volte a promuovere benessere aziendale e work-life balance (es. piattaforma welfare). ▪ Adozione della People strategy (es. programma talent e mentoring, ecc.). ▪ Sviluppo intranet aziendale secondo una logica collaborativa di redazione allargata. ▪ Monitoraggio di eventuali evoluzioni normative in ambito diversità, inclusione e pari opportunità. ▪ Adozione di una procedura di whistleblowing per segnalare e analizzare possibili episodi di discriminazione. ▪ Collaborazioni con altre partecipate per condividere best practice e iniziative.

Area Decreto 254/16	Temi materiali	Rischi (aggregati)	Modalità di gestione (aggregate)
ATTINENTI AL PERSONALE	Competenze e professionalità delle risorse	▪ Perdita di figure chiave e difficoltà a trovare professionalità adeguate a supportare le esigenze e la crescita aziendale. ▪ Programmi di formazione non adeguati a garantire lo sviluppo delle competenze distintive del business. ▪ Programma di formazione manageriale non aderente alle esigenze/professionalità eterogenee dei responsabili.	▪ Mappatura dei ruoli chiave e standardizzazione delle mansioni in relazione alle competenze. ▪ Implementazione di piani di successione in caso di dimissioni o pensionamento. ▪ Adozione della People strategy (es. sistema di valutazione delle performance, pesatura delle posizioni, ecc.). ▪ Definizione di un piano di formazione e sviluppo delle competenze in linea con la strategia aziendale, con particolare attenzione alla formazione manageriale. ▪ Diversificazione dei profili e potenziamento dei canali di reclutamento.
	Relazioni industriali	▪ Relazioni industriali non in grado di sviluppare un confronto costruttivo con le rappresentanze sindacali.	▪ Organizzazione di incontri con le rappresentanze sindacali per favorire il dialogo e lo scambio costruttivo su aspetti di interesse per i lavoratori.
	Salute e sicurezza sul lavoro	▪ Scoppio di pandemie con possibile interruzione e/o rallentamento nelle attività e incapacità di garantire servizi pubblici essenziali. ▪ Non conformità alle normative sulla salute e sicurezza sul lavoro. ▪ Casi di infortunio/malattie professionali con gravi conseguenze. ▪ Inadeguata valutazione dei rischi psicosociali legati allo stress da lavoro correlato.	▪ Adozione di un Piano di gestione dell'emergenza pandemica (Covid-19) e sviluppo di procedure per lo svolgimento delle attività da remoto. ▪ Monitoraggio normativo in ambito salute e sicurezza sul lavoro. ▪ Istituzione di un sistema di deleghe e procure in ambito salute e sicurezza sul lavoro. ▪ Adozione e mantenimento di un sistema certificato ISO 45001 che prevede analisi dei rischi, audit interni ed esterni e piani di miglioramento. ▪ Erogazione di formazione dedicata e adozione di un piano di sorveglianza sanitaria.
LOTTA CONTRO LA CORRUZIONE ATTIVA E PASSIVA	Etica e integrità del business (anticorruzione)	▪ Episodi di corruzione attiva e passiva e non conformità a normative e regolamenti interni sull'etica aziendale da parte di dipendenti e/o partner.	▪ Adozione di Policy Anticorruzione, Codice Etico, procedura di whistleblowing, documento di "Gestione del conflitto d'interesse" e "Modello Organizzativo 231" (per la prevenzione dei reati previsti dal D.Lgs 231/2001). ▪ Erogazione di formazione dedicata e consegna del Codice Etico ai neoassunti. ▪ Internalizzazione dei servizi in aree a "rischio" di commissione di reati. ▪ Meccanismi di rotazione di incarichi e fornitori. ▪ Piani di audit e monitoraggio delle evoluzioni normative in ambito anticorruzione.

Area Decreto 254/16	Temi materiali	Rischi (aggregati)	Modalità di gestione (aggregate)
MODELLO DI GESTIONE AZIENDALE	Etica e integrità del business (etica aziendale)	▪ Coinvolgimento in indagini da parte di autorità (giudiziarie e non), con ritardi nelle attività e implicazioni legali. ▪ Mancato rispetto degli adempimenti fiscali e tributari previsti dalla normativa.	▪ Erogazione di formazione dedicata e condivisione di comportamenti a cui attenersi nella conduzione delle attività aziendali, con sessioni di induction per i nuovi assunti. ▪ Effettuazione di audit interni e verifica della dichiarazione fiscale e di conformità da parte della Società di Revisione. ▪ Adozione di presidi per garantire la tracciabilità della documentazione. ▪ Coordinamento strutturale con l'Albo Fornitori per la verifica delle informazioni sui fornitori. ▪ Istituzione di una struttura dedicata alle attività di contabilità generale e agli adempimenti tributari e fiscali.
	Gestione integrata dei rischi	▪ Mancata attivazione di polizze assicurative. ▪ Inadeguata integrazione degli aspetti socio-ambientali nei sistemi di valutazione, gestione e mitigazione dei rischi. ▪ Inadeguati presidi di crisis management.	▪ Attivazione di polizze assicurative a copertura delle diverse aree di intervento aziendali. ▪ Istituzione di un framework di Enterprise Risk Management (ERM) per l'analisi e il monitoraggio dei rischi in logica integrata, e l'aggiornamento periodico della risk map. ▪ Progressiva integrazione dei rischi ESG con individuazione dei potenziali impatti economico-finanziari-operativi nel framework di ERM.

Nel 2022 MM ha svolto una **prima analisi** 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).

Categoria	Descrizione	Impatto
	RISCHI FISICI	
Acuto	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, provocando danni fisici alle strutture, allagamenti e sversamenti di reflui non depurati nel suolo e nei corpi idrici, e disagi per il territorio.	▪ *Aumento dei costi e riduzione dei ricavi.* ▪ *Danni agli asset aziendali con interruzione/ rallentamento delle attività.* ▪ *Danno reputazionale.*
Cronico	Il progressivo innalzamento delle temperature medie può favorire la presenza di batteri nei condotti della rete di distribuzione dell'acqua e l'aumento di episodi di contaminazione microbiologica, con conseguente progressivo peggioramento della qualità dell'acqua erogata e possibili disagi per i cittadini.	▪ Aumento dei costi. ▪ Danno economico. ▪ Danno reputazionale.

Categoria	Descrizione	Impatto
RISCHI FISICI		
Cronico	L'intensificarsi delle ondate di calore può comportare episodi di blackout della rete elettrica con possibile blocco degli impianti del Servizio Idrico Integrato e conseguenti sversamenti di reflui non depurati nel suolo e nei corpi idrici superficiali, e disservizi per i cittadini legati all'interruzione dell'erogazione dell'acqua. Inoltre, si potrebbero verificare picchi improvvisi nella domanda di acqua potabile per fronteggiare le ondate di calore, con impatti sulla gestione operativa delle reti.	▪ Riduzione dei ricavi per interruzioni delle attività. ▪ Danno reputazionale.
Cronico	La variazione dei modelli pluviometrici (es. distribuzione quantitativa e temporale delle precipitazioni) può causare una ridotta/mancata disponibilità di risorsa idrica, specialmente in periodi prolungati di stress idrico o siccità, con effetti sulla capacità di soddisfare la domanda di acqua ad uso potabile, industriale e irriguo. Inoltre, può comportare la necessità di modificare pratiche e tecnologie di trattamento, distribuzione e potabilizzazione dell'acqua.	▪ Aumento dei costi e riduzione dei ricavi. ▪ Danno reputazionale.
RISCHI DI TRANSIZIONE		
Mercato	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) potrebbe causare impatti negativi sulla performance economico-finanziaria in termini di perdita di competitività e danni reputazionali.	▪ Aumento dei costi e difficoltà di accesso ai finanziamenti. ▪ Danno reputazionale.
Politiche	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.	▪ Aumento dei costi e difficoltà di accesso ai finanziamenti. ▪ Danno reputazionale.
Reputazionale	L'insufficiente impegno nel contrasto ai cambiamenti climatici, il verificarsi di eventi negativi a causa di eventi metereologici estremi, e la scarsa trasparenza e/o ambizione nella rendicontazione di informazioni sul cambiamento climatico potrebbero comportare un peggioramento nella percezione da parte degli stakeholder.	▪ Aumento dei costi e difficoltà di accesso ai finanziamenti. ▪ Danno reputazionale.
Tecnologico	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.	▪ Aumento dei costi e riduzione dei ricavi. ▪ Danno reputazionale.

TABELLE DI DETTAGLIO

Cap. 3 | Crediamo in un business responsabile

Valore economico direttamente generato e distribuito
GRI Standard 201-1 (2016)

	u.m.	2020	2021	2022
Valore economico direttamente generato	€	**189.814.848**	**178.521.203**	**212.532.575**
Valore economico distribuito		**166.887.228**	**169.394.081**	**206.537.009**
Costi operativi		82.831.670	86.740.604	128.503.674
Retribuzioni e benefit		66.930.266	71.507.890	69.905.377
Pagamenti ai fornitori di capitale		6.419.988	6.000.644	6.800.108
Pagamenti alla Pubblica Amministrazione		10.627.374	5.091.943	1.308.850
Investimenti nella Comunità		77.930	53.000	19.000
Valore economico trattenuto		**22.927.620**	**9.127.122**	**5.995.566**

Fornitori valutati secondo criteri sociali e ambientali[144]
GRI Standard 308-1 | 414-1 (2016)

Nuovi fornitori dotati di certificazioni sociali, ambientali e qualità	u.m.	2022	
		n.	% sul totale dei nuovi fornitori
Certificazione sociale SA8000	n.	106	16%
Sistema di gestione salute e sicurezza sul Lavoro (OHSAS 18001, ISO 45001)		283	43%
Sistema di gestione ambientale (ISO 14001, ISO 50001)		313	48%
Sistema di gestione della qualità (ISO 9001)		469	72%

[144] Alcuni fornitori possono essere dotati di più certificazioni e/o sistemi di gestione. All'atto di iscrizione all'Albo viene richiesto agli operatori economici di specificare il possesso di certificazioni e/o sistemi di gestione in materia ambientale e sociale. La rispondenza a tali criteri può costituire criterio minimo di partecipazione alle procedure di gara o elemento premiante in fase di valutazione e selezione dei fornitori. Il dato è disponibile esclusivamente per il 2022 in quanto, a causa della migrazione alla nuova piattaforma di e-procurement, non è possibile accedere alle informazioni sui fornitori certificati per gli esercizi 2020 e 2021, per cui si rimanda al dato calcolato con la precedente metodologia pubblicato nella DNF 2021.

Cap. 4 | Dare valore alle persone di MM

Dipendenti per tipologia contrattuale, tipologia d'impiego e genere
GRI Standard 2-7 (2021)

	u.m.	2020			2021			2022		
		Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Tempo indeterminato	n.	803	385	**1.188**	841	406	**1.247**	914	412	**1.326**
Tempo determinato		63	42	**105**	46	29	**75**	28	15	**43**
Totale dipendenti		**866**	**427**	**1.293**	**887**	**435**	**1.322**	**942**	**427**	**1.369**

	u.m.	2020			2021			2022		
		Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Full-time	n.	863	392	**1.255**	884	398	**1.282**	941	390	**1.331**
Part-time		3	35	**38**	3	37	**40**	1	37	**38**
Totale dipendenti		**866**	**427**	**1.293**	**887**	**435**	**1.322**	**942**	**427**	**1.369**

Lavoratori non dipendenti
GRI Standard 2-8 (2021)

	u.m.	2020			2021			2022		
		Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Stagisti	n.	1	1	**2**	1	-	**1**	-	-	**-**
Collaboratori		6	1	**7**	6	2	**8**	6	1	**7**
Somministrati		15	6	**21**	6	9	**15**	8	3	**11**
Lavoratori non dipendenti		**22**	**8**	**30**	**13**	**11**	**24**	**14**	**4**	**18**
Totale forza lavoro		**888**	**435**	**1.323**	**900**	**446**	**1.346**	**955**	**431**	**1.387**

Rapporto di retribuzione totale annuale[145]
GRI Standard 2-21 (2021)

	2021	2022
Rapporto tra la retribuzione totale annua dell'individuo più pagato e la mediana delle retribuzioni totali di tutti i dipendenti (escluso l'individuo più pagato)	7,66	5,57

[145] Per retribuzione totale annua si intende la somma della remunerazione fissa e variabile di breve termine. Sono stati considerati tutti i dipendenti in forza al 31/12, riparametrati a seconda della tipologia di impiego (part-time o full-time) e delle date di assunzione per i nuovi ingressi.

Dipendenti per età e categoria professionale

GRI Standard 405-1 (2016)

	u.m.	2020			2021			2022		
		Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Dirigenti	n.	**27**	**9**	**36**	**25**	**10**	**35**	**22**	**11**	**33**
età < 30 anni		-	-	**-**	-	-	**-**	-	-	**-**
30 ≤ età ≤ 50 anni		8	6	**14**	7	6	**13**	8	6	**14**
età > 50 anni		19	3	**22**	18	4	**22**	14	5	**19**
Quadri		**53**	**25**	**78**	**52**	**27**	**79**	**55**	**22**	**77**
età < 30 anni		-	-	**-**	-	-	**-**	-	-	**-**
30 ≤ età ≤ 50 anni		17	15	**32**	15	15	**30**	18	12	**30**
età > 50 anni		36	10	**46**	37	12	**49**	37	10	**47**
Impiegati		**483**	**337**	**820**	**480**	**342**	**822**	**499**	**337**	**836**
età < 30 anni		41	18	**59**	35	19	**54**	39	14	**53**
30 ≤ età ≤ 50 anni		295	251	**546**	301	253	**554**	317	250	**567**
età > 50 anni		147	68	**215**	144	70	**214**	143	73	**216**
Apprendisti		**5**	**-**	**5**	**2**	**-**	**2**	**-**	**-**	**-**
età < 30 anni		3	-	**3**	1	-	**1**	-	-	**-**
30 ≤ età ≤ 50 anni		2	-	**2**	1	-	**1**	-	-	**-**
età > 50 anni		-	-	**-**	-	-	**-**	-	-	**-**
Operai		**298**	**56**	**354**	**328**	**56**	**384**	**366**	**57**	**423**
età < 30 anni		5	-	**5**	11	-	**11**	14	-	**14**
30 ≤ età ≤ 50 anni		155	28	**183**	167	27	**194**	195	29	**223**
età > 50 anni		138	28	**166**	150	29	**179**	157	28	**185**
Totale dipendenti		**866**	**427**	**1.293**	**887**	**435**	**1.322**	**942**	**427**	**1.369**
età < 30 anni		49	18	**67**	47	19	**66**	53	14	**67**
30 ≤ età ≤ 50 anni		477	300	**777**	491	301	**792**	538	297	**834**
età > 50 anni		340	109	**449**	349	115	**464**	351	116	**467**

Dipendenti appartenenti alle categorie protette e vulnerabili

GRI Standard 405-1 (2016)

	u.m.	2020	2021	2022
Totale categorie protette	n.	**37**	**34**	**38**
di cui categorie protette art. 18		2	2	2
di cui Invalidi civili		35	32	36

Diversità negli organi di governo[146]

GRI Standard 405-1 (2016)

	u.m.	2022		
		Uomo	Donna	Totale
Consiglio di Amministrazione	n.	**3**	**2**	**5**
età < 30 anni		-	-	**-**
30 ≤ età ≤ 50 anni		1	-	**1**
età > 50 anni		2	2	**4**
Collegio Sindacale		**2**	**1**	**3**
età < 30 anni		-	-	**-**
30 ≤ età ≤ 50 anni		-	1	**1**
età > 50 anni		2	-	**2**
Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità		**1**	**2**	**3**
età < 30 anni		-	-	**-**
30 ≤ età ≤ 50 anni		-	-	**-**
età > 50 anni		1	2	**3**

Nuove assunzioni e turnover[147]

GRI Standard 401-1 (2016)

Numero dei nuovi assunti per età	u.m.	2020			2021			2022		
		Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
età < 30 anni	n.	17	9	**26**	20	10	**30**	29	11	**40**
30 ≤ età ≤ 50 anni		53	31	**84**	57	21	**78**	105	23	**128**
età > 50 anni		7	-	**7**	13	3	**16**	12	3	**15**
Totale assunzioni		**77**	**40**	**117**	**90**	**34**	**124**	**146**	**37**	**183**

Tasso di turnover in entrata	u.m.	2020			2021			2022		
		Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
età < 30 anni	%	35%	50%	**39%**	43%	53%	**45%**	55%	79%	**60%**
30 ≤ età ≤ 50 anni		11%	10%	**11%**	12%	7%	**10%**	20%	8%	**15%**
età > 50 anni		2%	0%	**2%**	4%	3%	**3%**	3%	3%	**3%**
Totale		**9%**	**9%**	**9%**	**10%**	**8%**	**9%**	**15%**	**9%**	**13%**

[146] Per la composizione del Consiglio di Amministrazione relativa ai precedenti esercizi si rimanda alla DNF 2021.

[147] Gli spostamenti infra-gruppo sono esclusi dal calcolo del turnover.

Numero dei cessati (esclusi per scadenza naturale di contratto)

	u.m.	2020			2021			2022		
		Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
età < 30 anni	n.	2	2	**4**	4	1	**5**	8	2	**10**
30 ≤ età ≤ 50 anni		19	14	**33**	31	16	**47**	44	31	**75**
età > 50 anni		33	9	**42**	30	7	**37**	32	11	**43**
Totale cessazioni		**54**	**25**	**79**	**65**	**24**	**89**	**84**	**44**	**128**

Tasso di turnover in uscita (esclusi cessati per scadenza naturale di contratto)

	u.m.	2020			2021			2022		
		Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
età < 30 anni	%	4%	11%	**6%**	9%	5%	**8%**	15%	14%	**15%**
30 ≤ età ≤ 50 anni		4%	5%	**4%**	6%	5%	**6%**	8%	10%	**9%**
età > 50 anni		10%	8%	**9%**	9%	6%	**8%**	9%	9%	**9%**
Totale		**6%**	**6%**	**6%**	**7%**	**6%**	**7%**	**9%**	**10%**	**9%**

Numero dei cessati (inclusi per scadenza naturale di contratto)

	u.m.	2020			2021			2022		
		Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
età < 30 anni	n.	3	4	**7**	5	1	**6**	9	3	**12**
30 ≤ età ≤ 50 anni		26	18	**44**	35	17	**52**	48	31	**79**
età > 50 anni		34	10	**44**	30	7	**37**	34	11	**45**
Totale cessazioni		**63**	**32**	**95**	**70**	**25**	**95**	**91**	**45**	**136**

Tasso di turnover in uscita (inclusi cessati per scadenza naturale di contratto)

	u.m.	2020			2021			2022		
		Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
età < 30 anni	%	6%	22%	**10%**	11%	5%	**9%**	17%	21%	**18%**
30 ≤ età ≤ 50 anni		5%	6%	**6%**	7%	6%	**7%**	9%	10%	**9%**
età > 50 anni		10%	9%	**10%**	9%	6%	**8%**	10%	9%	**10%**
Totale		**7%**	**7%**	**7%**	**8%**	**6%**	**7%**	**10%**	**11%**	**10%**

Dipendenti coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro[148]

GRI Standard 403-8 (2018)

	u.m.	2022	
		n.	%
Dipendenti coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	n./%	826	60%

Infortuni sul lavoro dei dipendenti e indici infortunistici

GRI Standard 403-9 (2018)

	u.m.	2020	2021	2022
Infortuni registrabili[149]	n.	**3**	**8**	**2**
di cui Infortuni con gravi conseguenze[150]		-	-	-
Decessi		-	-	-
Ore lavorate		1.483.624	2.479.895	2.520.592
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili[151]		**0,40**	**0,65**	**0,16**
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze[152]		**-**	**-**	**-**
Tasso di fatalità[153]		**-**	**-**	**-**

Malattie professionali tra i dipendenti

GRI Standard 403-10 (2018)

	u.m.	2020	2021	2022
Casi di malattia professionale	n.	-	-	-

148 I dati sono riferiti al 2022, anno in cui il sistema di gestione della salute e sicurezza è stato certificato da terza parte esterna, in linea con lo standard ISO 45001: 2018.

149 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).

150 Per "infortuni sul lavoro con gravi conseguenze" 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.

151 Il calcolo del "Tasso di infortuni sul lavoro registrabili" è basato su 200.000 ore lavorate, secondo la formula seguente: (Totale infortuni sul lavoro registrabili + Totale decessi) / Ore lavorate) * 200.000.

152 Il calcolo del "Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze" è basato su 200.000 ore lavorate, secondo la formula seguente: (Totale infortuni sul lavoro con gravi conseguenze / Ore lavorate) * 200.000.

153 Il calcolo del "Tasso di fatalità" è basato su 200.000 ore lavorate, secondo la formula seguente: (Totale decessi / Ore lavorate) * 200.000.

Ore medie e totali di formazione annua per genere e categoria professionale

GRI Standard 404-1 (2016)

	u.m.	2020			2021			2022		
		Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Dirigenti	n.	538	174	**711**	1.868	581	**2.448**	1.177	449	**1.626**
Quadri		932	692	**1.624**	2.751	1.792	**4.543**	2.262	1.371	**3.632**
Impiegati		7.510	5.859	**13.368**	9.384	6.360	**15.743**	11.144	7.521	**18.665**
Operai		959	63	**1.022**	3.614	63	**3.677**	5.298	319	**5.617**
Apprendisti		100	-	**100**	45	-	**45**	72	-	**72**
Ore di formazione totali		**10.038**	**6.787**	**16.824**	**17.660**	**8.795**	**26.455**	**19.952**	**9.660**	**29.612**

	u.m.	2020			2021			2022		
		Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Dirigenti	n.	19,9	19,3	**19,8**	74,7	58,1	**69,9**	53,5	40,8	**49,3**
Quadri		17,6	27,7	**20,8**	52,9	66,4	**57,5**	41,1	62,3	**47,2**
Impiegati		15,5	17,4	**16,3**	19,5	18,6	**19,2**	22,3	22,3	**22,3**
Operai		3,2	1,1	**2,9**	11,0	1,1	**9,6**	14,5	5,6	**13,3**
Apprendisti		19,9	-	**19,9**	22,5	-	**22,5**	-	-	**-**
Ore di formazione medie pro-capite		**11,6**	**15,9**	**13,0**	**19,9**	**20,2**	**20,0**	**21,2**	**22,6**	**21,6**

Numero e percentuale di dipendenti sottoposti a performance review per genere e categoria professionale

GRI Standard 404-3 (2016)

	u.m.	2022[154]					
		Uomo		Donna		Totale	
		n.	%	n.	%	n.	%
Dirigenti	n./%	MBO	MBO	MBO	MBO	**MBO**	**MBO**
Quadri		55	100%	22	100%	**77**	**100%**
Impiegati		499	100%	337	100%	**836**	**100%**
Operai		295	81%	1	2%	**296**	**70%**
Apprendisti		-	-	-	-	**-**	**-**
Totale dipendenti sottoposti a performance review		**849**	**90%**	**360**	**84%**	**1.209**	**88%**

[154] I dati sono riferiti al 2022, primo anno di applicazione della nuova modalità di assegnazione e valutazione degli obiettivi.

Cap. 5 | Sosteniamo la transizione ambientale

Consumi energetici all'interno dell'organizzazione[155]
GRI Standard 302-1 (2016)

	u.m.	2020	2021	2022
Combustibili da fonti non rinnovabili	GJ	**106.932**	**114.353**	**113.369**
Gas naturale		99.809[156]	105.172	103.758
Benzina		2.346	2.696	2.812
Diesel/Gasolio		3.824	5.709	6.056
Pellet		953	776	743
Energia elettrica acquistata		**532.403**	**521.822**	**506.000**
di cui certificata da fonti rinnovabili	*%*	*100%*	*100%*	*100%*
Consumo di energia totale	GJ	**639.335**	**636.175**	**619.369**

Emissioni totali
GRI Standard 305-1 | 305-2 (2016)

	u.m.	2020	2021	2022
Emissioni dirette (Scope 1)[157]	$t\ CO_{2e}$	**6.236**	**6.724**	**6.524**
Gas naturale		5.774	6.096	5.865
Benzina		174	199	207
Diesel/Gasolio		284	425	450
Pellet		4	3	2
Emissioni indirette (Scope 2)[158]	$t\ CO_2$			
Elettricità - *Market based*		-	-	-
Elettricità - *Location based*	$t\ CO_{2e}$	43.849	40.296	36.719

[155] Per il 2022, sono stati utilizzati i seguenti coefficienti di conversione aggiornati: Benzina 1 L = 0,03191 GJ; Diesel/Gasolio 1 L = 0,03599 GJ; Gas naturale 1 Sm3= 0,03534 GJ; Energia elettrica 1 kWh = 0,0036 GJ (ISPRA 2022); Pellet 1 t = 17,28 GJ (DEFRA 2022).

[156] Esiste un consumo residuale di gas naturale derivante da tre caldaie (di cui una in via di dismissione) a servizio di tre sedi aziendali, i cui consumi non sono significativi (< 0,04% sul totale), ma su cui MM applica ugualmente politiche energetiche di contenimento dei consumi e di gestione consapevole delle risorse.

[157] Per il 2022, sono stati utilizzati i seguenti fattori di emissione aggiornati per le emissioni Scope 1: Gas naturale – 1,99749 kgCO2e/Sm3; Benzina – 3.174,298 kgCO2e/t; Diesel – 3.181,2610 kgCO2e/t (ISPRA 2022); Pellet – 50,55459 kgCO2e/t (DEFRA 2022).

[158] Per il 2022, per il calcolo delle emissioni Scope 2 con approccio "Location-based" è stato utilizzato il fattore di emissione aggiornato pari a 261 gCO2e/kWh (ISPRA 2022). Per l'approccio "Market-based" sono stati utilizzati i fattori di emissione definiti su base contrattuale con il fornitore di energia elettrica: in particolare, come per il 2021, anche nel 2022 si evidenzia l'acquisto del 100% di energia verde certificata tramite garanzia d'origine.

Analisi laboratorio acquedotto (acqua potabile)

	u.m.	2020	2021	2022
Numero di campionamenti	n.	3.095	3.701	3.659
Numero di parametri		175.083	211.838	159.659
Percentuale di conformità[159]	%	**99,52%**	**99,99%**	**99,99%**

Perdite di rete[160]

	u.m.	2020	2021	2022
Perdite idriche percentuali[161]	%	14,40	15,47	14,02
Perdite idriche lineari[162]	mc/km/gg	30,62	33,10	29,65

Prelievi idrici[163]

GRI Standard 303-3 (2018)

	u.m.	2020	2021	2022
Acque sotterranee, di cui	Ml	246.040	245.648	243.516
da pozzi ad uso idropotabile		*209.027*	*211.165*	*209.198*
da pozzi di prima falda[164]		*37.013*	*34.483*	*34.318*
Totale		**246.040**	**245.648**	**243.516**

159 I trascurabili superamenti registrati si sono verificati a seguito di contaminazioni microbiologiche del punto di prelievo il quale, in seguito al riscontrarsi di una non conformità, viene puntualmente disinfettato e sottoposto a successiva immediata controanalisi che in tutti i casi ha sempre restituito esito di 100% di conformità microbiologica.

160 I dati relativi alle perdite di rete sono riferiti alla città di Milano. I dati riferiti al 2022 sono in attesa di essere approvati dal Consiglio di Amministrazione dell'Ufficio d'Ambito della Città Metropolitana di Milano, ai sensi della disciplina della qualità tecnica.

161 I dati fanno riferimento al macro-indicatore M1b "Perdite idriche percentuali", definite come rapporto tra il volume delle perdite idriche totali e il volume complessivo in ingresso nel sistema di acquedotto nell'anno considerato.

162 I dati fanno riferimento al macro-indicatore M1a "Perdite idriche lineari", definite come rapporto tra il volume delle perdite idriche totali e la lunghezza della rete di acquedotto nell'anno considerato (mc/km/gg).

163 MM non effettua prelievi idrici da aree a stress idrico in quanto Milano non rientra in aree a stress idrico, secondo quanto riportato dal World Resource Institute (Aqueduct Water Risk Atlas). Tutti i prelievi idrici si riferiscono ad acqua dolce (≤1.000 mg/l di solidi disciolti totali) e ad acque sotterranee (non sono quindi applicabili le seguenti tipologie di fonti: acque di superficie, acqua di mare, acqua prodotta, risorse idriche di terze parti).

164 L'acqua prelevata da fonti di prima falda non è destinata al SII e al consumo umano.

Acqua immessa in rete e fatturata

	u.m.	2020	2021	2022
Acqua immessa in rete	Ml	207.790	209.594	208.488
Acqua fatturata		178.224	177.784	179.144

Scarichi idrici[165]

GRI Standard 303-4 (2018)

	u.m.	2020	2021	2022
Acque di superficie	Ml	171.531	158.557	123.055
Altra destinazione: riutilizzo irriguo in agricoltura		54.614	61.625	74.088
Totale		**226.145**	**220.183**	**197.143**

Scarichi idrici per destinazione

	u.m.	2020	2021	2022
Milano Nosedo	Ml	130.544	132.692	120.400
Milano San Rocco		95.601	87.491	76.743
Totale		**226.145**	**220.183**	**197.143**

Riutilizzo irriguo

	u.m.	2020	2021	2022
Portata a riutilizzo irriguo	Ml	54.614	61.625	74.088
Riutilizzo irriguo rispetto alla portata trattata	%	24,1%	28,0%	37,6%

[165] I dati sugli scarichi idrici sono stati riesposti in linea con le richieste del nuovo GRI Standard 303-4: Scarichi idrici (2018). MM non effettua scarichi idrici in aree a stress idrico in quanto Milano non rientra in aree a stress idrico, secondo quanto riportato dal World Resource Institute (Aqueduct Water Risk Atlas). Tutti gli scarichi idrici si riferiscono ad acqua dolce (≤1.000 mg/l di solidi disciolti totali) e ad acque di superficie (non sono quindi applicabili le seguenti tipologie di fonti: acque sotterranee, acqua di mare, risorse idriche di terze parti).

Scarichi idrici per qualità dell'acqua allo scarico

	u.m.	Limite allo scarico	2020	2021	2022
BOD5	mg/l	10	<5	<5	<5
COD		60	12	13	13
SST		10	<5	<5	<5
Fosforo Totale		1	<1	<1	<1
Azoto Totale		10	5,1	4,4	5,1

Analisi laboratorio depurazione (acqua rilasciata in ambiente)

	u.m.	2020	2021	2022
Numero di campionamenti	n.	6.400	6.700	6.850
Numero di parametri		38.200	39.200	37.800
Percentuale di conformità	%	**100%**	**100%**	**100%**

Rifiuti prodotti[166]

GRI Standard 306-3 (2020)

	u.m.	2020	2021	2022
Rifiuti pericolosi	t	**10,9**	**18,0**	**8,4**
di cui destinati a recupero		7,3	15,3	5,5
di cui destinati a smaltimento		3,6	2,8	2,9
Rifiuti non pericolosi		**64.931,0**	**61.899,8**	**69.459,2**
di cui destinati a recupero		64.715,7	61.519,1	69.007,6
di cui destinati a smaltimento		215,4	380,6	451,6
Totale		**64.942,0**	**61.917,8**	**69.467,6**

[166] Le quantità indicate si riferiscono esclusivamente ai rifiuti rispetto ai quali MM si configura come produttore.

Rifiuti non destinati a smaltimento[167]

GRI Standard 306-4 (2020)

Rifiuti destinati a recupero	u.m.	2021	2022
Rifiuti pericolosi	t	**15,3**	**5,5**
Preparazione per il riutilizzo		-	-
Riciclo		-	-
Altre operazioni di recupero		15,3	5,5
Rifiuti non pericolosi		**61.519,1**	**69.007,6**
Preparazione per il riutilizzo		-	-
Riciclo		2.448,1	-
Altre operazioni di recupero		59.071	69.007,6
Totale		**61.534,4**	**69.013,1**

Rifiuti destinati a smaltimento[168]

GRI Standard 306-5 (2020)

Rifiuti destinati a smaltimento	u.m.	2021	2022
Rifiuti pericolosi	t	**2,8**	**2,9**
Incenerimento (con recupero di energia)		-	-
Incenerimento (senza recupero di energia)		-	-
Conferimento in discarica		0,9	-
Altre operazioni di smaltimento		1,9	2,9
Rifiuti non pericolosi		**380,6**	**451,6**
Incenerimento (con recupero di energia)		-	-
Incenerimento (senza recupero di energia)		103,8	105,3
Conferimento in discarica		-	-
Altre operazioni di smaltimento		276,8	346,3
Totale		**383,4**	**454,5**

Produzione di fanghi da depurazione per tipologia[169]

Fanghi espressi come "tal quale"	u.m.	2020	2021	2022
Fango disidratato	t	52.106	48.592	57.036
Fango essiccato		8.795	8.805	7.568
Totale		**60.901**	**57.397**	**64.604**

[167] Le quantità indicate si riferiscono esclusivamente ai rifiuti rispetto ai quali MM si configura come produttore. La tabella è stata aggiornata al nuovo standard GRI 306: Rifiuti 2020 e i dati sono stati comparati con i valori relativi all'esercizio precedente.

[168] Le quantità indicate si riferiscono esclusivamente ai rifiuti rispetto ai quali MM si configura come produttore. La tabella è stata aggiornata al nuovo standard GRI 306: Rifiuti 2020 e i dati sono stati comparati con i valori relativi all'esercizio precedente.

[169] I valori si riferiscono alla produzione totale di fanghi da depurazione generati dai due impianti di Milano San Rocco e Nosedo.

Fanghi espressi come Sostanza Secca Totale (SST)	u.m.	2020	2021	2022
Fango disidratato	t	12.078	11.077	12.448
Fango essiccato		7.861	7.919	6.754
Totale		**19.939**	**18.996**	**19.202**

Destinazione dei fanghi da depurazione per tipologia

Fanghi espressi come "tal quale"	u.m.	2020	2021	2022
Fanghi destinati in agricoltura	t	48.069	42.101	57.036
Fanghi destinati a vettore energetico		12.832	15.296	7.568
Totale		**60.901**	**57.397**	**64.604**

Fanghi espressi come Sostanza Secca Totale (SST)	u.m.	2020	2021	2022
Fanghi destinati in agricoltura	t	11.126	9.581	12.448
Fanghi destinati a vettore energetico		8.813	9.415	6.754
Totale		**19.939**	**18.996**	**19.202**

TABELLA DI RACCORDO CON IL D.LGS. 254/2016 E I GRI STANDARDS

Temi D.Lgs. 254/2016	Tema materiale	Perimetro		Riconciliazione Topic GRI Standards
		Dove avviene l'impatto	Tipologia d'impatto	
Ambientali	**Economia circolare**	Divisione SII, Appaltatori (fornitori)	Causato dalla Società e direttamente connesso alle sue attività	Acqua e scarichi idrici Rifiuti
	Qualità dell'aria e inquinamento	MM, Appaltatori (fornitori)	Causato dalla Società e direttamente connesso alle sue attività	N/A
	Lotta al cambiamento climatico	MM, Appaltatori (fornitori)	Causato dalla Società e direttamente connesso alle sue attività	Emissioni Energia
	Sostenibilità e qualità del ciclo idrico integrato	Divisione SII, Appaltatori (fornitori)	Causato dalla Società e direttamente connesso alle sue attività	Acqua e scarichi idrici
Attinenti al personale	**Inclusione e Benessere aziendale**	MM	Causato dalla Società	Occupazione Diversità e pari opportunità
	Competenze e professionalità delle risorse	MM	Causato dalla Società	Formazione e istruzione
	Relazioni industriali	MM	Causato dalla Società	N/A
	Salute e sicurezza sul lavoro[170]	Dipendenti di MM	Causato dalla Società	Salute e sicurezza sul lavoro
Sociali	**Coinvolgimento della Comunità**	Divisione Casa, Divisione Ingegneria	Causato dalla Società e direttamente connesso alle sue attività	N/A
	Collaborazioni con Enti e istituzioni per lo sviluppo	MM	Causato dalla Società	N/A
	Innovazione e digitalizzazione	MM, Appaltatori (fornitori), Università e comunità scientifica	Causato dalla Società e direttamente connesso alle sue attività	N/A
	Relazione con i clienti	Divisione SII, Divisione Casa	Causato dalla Società e direttamente connesso alle sue attività	N/A
	Qualità e continuità del servizio	Divisione SII, Divisione Casa	Causato dalla Società e direttamente connesso alle sue attività	N/A
	Gestione della catena di fornitura	MM, Appaltatori (fornitori)	Causato dalla Società	Valutazione socio-ambientale dei fornitori

[170] Tenuto conto della significatività di questi temi a livello generale, MM valuterà se approfondirne l'analisi rispetto ai lavoratori non dipendenti, in quanto si renderebbe necessario raccogliere i dati presso i datori di lavoro dei collaboratori esterni e i fornitori che operano presso i siti della Società e/o sotto il suo controllo, sulla cui qualità e accuratezza MM non potrebbe esercitare alcun controllo diretto.

Temi D.Lgs. 254/2016	Tema materiale	Perimetro		Riconciliazione Topic GRI Standards
		Dove avviene l'impatto	Tipologia d'impatto	
Lotta alla corruzione attiva e passiva	**Etica e integrità del business**	MM, Appaltatori (fornitori)	Causato dalla Società e direttamente connesso alle sue attività	Anticorruzione Privacy del consumatore
Modello di gestione aziendale	**Creazione di valore per gli stakeholder**	MM	Causato dalla Società e direttamente connesso alle sue attività	Performance economiche Imposte
	Gestione integrata dei rischi	MM	Causato dalla Società	N/A
N/A	**Cura della città e dei cittadini**	MM	Causato dalla Società e direttamente connesso alle sue attività	N/A

LISTA DEI TEMI MATERIALI PRIORITIZZATA CON DESCRIZIONE

In linea con quanto richiesto dai GRI Standards 2021, si riporta di seguito la lista prioritizzata dei temi materiali di MM, con una descrizione dei principali impatti positivi e negativi, attuali e potenziali, generati da MM su economia, ambiente e persone, inclusi quelli sui diritti umani, valutati come significativi in esito al processo di analisi di materialità.

Business Responsabile | Transizione ambientale | Dare valore alle persone | Comunità e territorio

Temi materiali 2022	Descrizione
Sostenibilità e qualità del ciclo idrico integrato	Gestire il Servizio Idrico Integrato in modo efficace ed efficiente contribuendo ad impatti positivi quali la conservazione, il ripristino e la gestione sostenibile della risorsa idrica, la fornitura di risorsa idrica di qualità e accessibile a tutti, il riutilizzo di acqua depurata di elevata qualità a fini irrigui, e il mantenimento della sicurezza delle reti idriche. Prevenire impatti negativi legati all'inadeguata qualità dell'acqua erogata, allo spreco di acqua (perdite idriche), a possibili contaminazioni causate da controlli non adeguati sugli scarichi idrici, a disservizi e danni ambientali causati da malfunzionamenti nella gestione di rete, caditoie e sottopassi, ai processi di potabilizzazione dell'acqua, al consumo di suolo per gli impianti di trattamento dell'acqua e le reti, agli impatti dei cantieri stradali relativi ai lavori sulle reti, e all'elevato fabbisogno energetico per il trattamento e il pompaggio delle acque.
Economia circolare	Promuovere modelli di business circolare che concilino innovazione tecnologica, sostenibilità ambientale ed efficienza energetica, realizzando impatti positivi quali il recupero di nutrienti, materia, energia e calore dai fanghi di depurazione, la valorizzazione e il riutilizzo del calore proveniente da rete fognaria, falda e acque reflue, l'impiego di tecnologie meno invasive per il risanamento delle reti (es. no-dig), e la sensibilizzazione dei dipendenti e della Comunità alla gestione sostenibile delle risorse (es. acqua, rifiuti). Prevenire gli impatti negativi sull'ambiente connessi alla produzione e allo smaltimento dei rifiuti (soprattutto pericolosi) e dei fanghi di depurazione, nonché gli impatti emergenti connessi ai processi di trasformazione dei rifiuti in nuovi prodotti nell'ambito dei progetti di economia circolare (consumi energetici, utilizzo di sostanze chimiche, ecc.).
Cura della città e dei cittadini	Promuovere il concetto di cura della città e dei cittadini generando impatti positivi quali la valorizzazione e lo sviluppo del territorio grazie a interventi infrastrutturali, di riqualificazione urbana e di ampliamento delle reti, una progettazione attenta alla tutela del territorio e alle esigenze dei cittadini, la promozione di mobilità e edilizia sostenibili, e la gestione ottimizzata dell'acqua. Prevenire gli impatti negativi causati dalla produzione di polveri, rifiuti, sversamenti e inquinamento nell'esercizio delle attività di business e dal prolungamento dei disservizi per i cittadini dovuti ad interventi infrastrutturali non tempestivi/risolutivi o poco attenti al territorio e alla riduzione dei disagi.

Temi materiali 2022	Descrizione
Lotta al cambiamento climatico	Sviluppare politiche volte a ridurre i rischi legati al cambiamento climatico e a supportare la transizione ecologica del territorio contribuendo agli impatti positivi legati allo sviluppo di infrastrutture resilienti, in particolare grazie alla promozione di iniziative di efficientamento energetico finalizzate a ridurre i consumi, all'utilizzo di energia da fonti rinnovabili mediante acquisto e/o soluzioni per l'autoproduzione, all'utilizzo di tecnologie a basse emissioni, alla riqualificazione delle sedi e degli impianti e all'utilizzo delle acque reflue per la produzione di idrogeno verde e ossigeno per i processi di depurazione, oltre che alle iniziative di educazione, formazione e sensibilizzazione della Comunità e dei dipendenti alla lotta al cambiamento climatico. Prevenire gli impatti negativi derivanti dalla gestione di attività fortemente energivore non soggette a interventi di efficientamento e dall'utilizzo di fonti energetiche non rinnovabili o di tecnologie con bassa efficienza energetica.
Creazione di valore per gli stakeholder	Garantire il soddisfacimento degli interessi di lungo periodo dei soggetti legati a MM, assicurando impatti positivi sul territorio grazie alla condivisione del valore creato tramite le attività di business e la realizzazione di investimenti, e riducendo gli impatti negativi legati alla parziale o mancata condivisione di tale valore (sia in caso sia stato creato, che in caso non siano stati raggiunti i risultati economico-finanziari attesi).
Qualità e continuità del servizio	Garantire ai cittadini servizi di qualità, contribuendo ad impatti positivi grazie alla soddisfazione dei clienti per l'offerta di servizi efficienti, continuativi e fruibili, all'equilibrio tra qualità e costo del servizio, al rispetto delle tempistiche di intervento e di risoluzione dei disservizi, e all'aumento dei servizi per il cittadino. Ridurre gli impatti negativi legati a interruzioni, guasti e disagi causati dall'inadeguata gestione e manutenzione delle infrastrutture, e all'inadeguata comunicazione di informazioni sulle attività e i servizi di MM.
Competenze e professionalità delle risorse	Promuovere percorsi di formazione, crescita professionale e valutazione delle performance che permettano di conseguire impatti positivi quali il rafforzamento delle competenze e la valorizzazione del merito delle risorse. Prevenire e ridurre impatti negativi legati al limitato/mancato aggiornamento delle competenze a causa di formazione non adeguata o non programmata, a percorsi di carriera non condivisi o non rispondenti alle aspettative delle risorse, e alla loro mancata responsabilizzazione anche a causa dell'inefficacia dei sistemi di valutazione delle performance.
Etica e integrità di business	Garantire la gestione etica e trasparente del business attraverso sistemi di governance e controllo interno, modelli di gestione-organizzazione, policy e procedure interne, meccanismi di segnalazione e formazione volti alla diffusione dei principi di trasparenza e legalità. Contribuire ad impatti positivi legati alla diffusione di pratiche etiche lungo la catena del valore, all'adozione di un sistema strutturato di controlli interni volto a prevenire reati e comportamenti non etici, e alla protezione dei dati personali degli stakeholder grazie all'implementazione di presidi di privacy aziendali. Contrastare e prevenire impatti negativi dal mancato rispetto delle normative di settore (anche da parte di soggetti terzi), da eventuali comportamenti contrari alla normativa interna aziendale, e dalla perdita/ distruzione / divulgazione di dati personali degli stakeholder.

Temi materiali 2022	Descrizione
Salute e sicurezza sul lavoro	Sviluppare politiche, pratiche e sistemi di gestione volti a garantire la salute e sicurezza – fisica e mentale – dei dipendenti, contribuendo ad impatti positivi grazie al rafforzamento della cultura e della consapevolezza in materia mediante iniziative di formazione, prevenzione e sensibilizzazione. Prevenire gli impatti negativi legati al verificarsi di infortuni e/o malattie professionali a causa di luoghi di lavoro non sani, sicuri e confortevoli, all'inadeguata gestione degli eventi pandemici, e all'errata valutazione dei rischi psicosociali legati allo stress da lavoro-correlato.
Innovazione e digitalizzazione	Promuovere l'innovazione tecnologica di servizi e processi, contribuendo ad impatti positivi quali il rafforzamento delle competenze digitali dei dipendenti mediante attività di formazione (anche in ambito cybersecurity), il rinnovamento e potenziamento dei loro dispositivi informatici con benefici sociali e ambientali, la maggiore accessibilità e digitalizzazione dei servizi a beneficio della collettività, e il minore utilizzo di carta grazie a dematerializzazione degli archivi e digitalizzazione dei micro-processi. Prevenire gli impatti negativi causati dai disservizi legati all'indisponibilità dei servizi digitali, all'insufficiente rafforzamento delle competenze digitali dei dipendenti, e all'aumento dei consumi energetici causati dalle infrastrutture digitali.
Relazione con i clienti	Predisporre adeguati strumenti di dialogo, comunicazione e informazione con i clienti, contribuendo ad impatti positivi quali una gestione integrata ed efficiente del servizio clienti, la risoluzione rapida dei disservizi, l'impegno a rafforzare le tutele dell'utenza e la trasparenza, la diffusione di comportamenti responsabili per l'utilizzo della risorsa idrica, e l'adozione di procedure gestionali volte a contenere la morosità. Prevenire impatti negativi legati all'insoddisfazione dei clienti per l'inadeguatezza dei canali di dialogo, alla mancata adozione di procedure volte a disincentivare la morosità e a salvaguardare le utenze "deboli", al mancato rispetto delle tempistiche e dei livelli di servizio minimi previsti dalla normativa di settore.
Qualità dell'aria e inquinamento	Gestire in modo responsabile le diverse tipologie di emissioni inquinanti causate dalle attività aziendali con impatti positivi sull'ambiente e sulla salute umana legati alla riduzione dei livelli di inquinamento (es. emissioni in atmosfera, odori, polveri, inquinamento vibro-acustico) e dall'utilizzo del calore residuo delle acque reflue in sostituzione delle fonti fossili. Prevenire e mitigare gli impatti negativi causati dalla produzione di emissioni inquinanti, odori o polveri, inquinamento vibro-acustico durante le attività aziendali (es. cantieri, depuratori, flotta aziendale, ecc.).
Coinvolgimento della comunità	Promuovere iniziative di coinvolgimento della comunità con impatti positivi quali il contributo al loro sviluppo socio-economico e culturale, la creazione di percorsi partecipativi in cui i cittadini collaborano alla trasformazione della città, la condivisione del patrimonio culturale e ambientale del territorio, e la trasparenza nel rapporto con i media. Prevenire gli impatti negativi causati da attività di comunicazione e coinvolgimento non rispondenti alle esigenze del territorio e/o non proattive, dall'inefficace narrazione ai cittadini dei progetti rivolti al territorio, dal limitato contributo allo sviluppo socio-economico e culturale delle comunità, e dall'inadeguato coinvolgimento dei cittadini nella valorizzazione del patrimonio del territorio locale.

Temi materiali 2022	Descrizione
Gestione della catena di fornitura	Promuovere una gestione trasparente e responsabile della catena di fornitura contribuendo ad impatti positivi legati alla creazione di una filiera attenta agli aspetti socio-ambientali e al rafforzamento delle relazioni con i fornitori che adottano pratiche sostenibili, nel rispetto delle previsioni normative in materia di Contratti Pubblici. Prevenire gli impatti negativi causati da eventuali danni socio-ambientali causati dalle attività lungo la catena di fornitura, dal limitato contributo di MM al miglioramento delle performance socio-ambientali dei fornitori (anche alla luce dei vincoli imposti dal Codice degli Appalti), e dal mancato rispetto degli impegni assunti nei confronti degli appaltatori (retribuzioni, condizioni contrattuali, ecc.).
Inclusione e benessere aziendale	Promuovere iniziative di coinvolgimento e cura delle risorse mirate a generare impatti positivi grazie alla creazione di occupazione, ai servizi di welfare, well-being e benefit offerti, alla promozione del work-life balance e alla creazione del senso di appartenenza ai valori aziendali e sviluppare programmi e iniziative volti ad assicurare le pari opportunità in azienda, grazie alla creazione e diffusione di una cultura aziendale inclusiva. Prevenire e ridurre gli impatti negativi causati dall'insoddisfazione dei dipendenti e incontrare le loro aspettative in termini di benessere, tutelando i loro diritti umani.
Gestione integrata dei rischi	Gestire il business in modo integrato contribuendo agli impatti positivi attraverso l'integrazione dei rischi non finanziari (ESG) nel sistema interno al fine di individuare, gestire e mitigare i rischi in modo più completo. Prevenire gli impatti negativi legati alla limitata o non efficace integrazione dei rischi non finanziari (ESG) nel sistema interno di individuazione, gestione e mitigazione dei rischi.
Collaborazioni per lo sviluppo	Promuovere la collaborazione con enti e istituzioni per contribuire agli impatti positivi legati al trasferimento e alla condivisione di competenze e best practice al fine di accrescere la cultura politecnica, migliorare la qualità dei servizi offerti, diffondere la cultura della sostenibilità, favorire lo scambio di competenze tecniche per la gestione ottimale dei servizi, e promuovere un dialogo costruttivo con Istituzioni e decisori su tematiche socio-ambientali. Prevenire gli impatti negativi quali la limitata condivisione di competenze e best practice e la limitata collaborazione per lo sviluppo di servizi sempre più efficienti.
Relazioni industriali	Promuovere iniziative di dialogo e confronto con i rappresentanti dei lavoratori al fine di generare impatti positivi legati alla sottoscrizione di accordi integrativi sindacali (ad es. welfare) grazie al confronto costruttivo con le rappresentanze sindacali. Prevenire gli impatti negativi legati all'impossibilità di raggiungere tali accordi integrativi sindacali a causa di relazioni sindacali conflittuali.

GRI CONTENT INDEX

Il Bilancio di Sostenibilità di MM S.p.A. (Dichiarazione individuale di carattere non finanziario) è redatto in conformità ai GRI Standards 2021: in *accordance with*.
La tabella seguente riporta le informazioni relative all'azienda, sulla base dei GRI Standards 2021, pubblicati dal Global Reporting Initiative, in versione aggiornata, in merito all'analisi di materialità di MM S.p.A. per gli esercizi 2020, 2021 e 2022.

Dichiarazione di uso	MM rendiconta "in accordance with GRI Standards" per il periodo dal 1° gennaio 2022 al 31 dicembre 2022
GRI 1 utilizzato	GRI 1: Foundation 2021
GRI Sector Standard applicabili	N/A: i GRI Sector Standards per i settori di attività di MM non sono ancora stati pubblicati

GRI Standard	Informativa	Paragrafo / Note / Omissione
INFORMATIVE GENERALI		
GRI 2: General Disclosure (2021)		
2-1	Dettagli organizzativi	1. Chi è MM 1.1 La nostra storia 1.2 Dove siamo in Italia e nel mondo 1.3 Le aree di attività 1.4 La governance
2-2	Entità incluse nella rendicontazione di sostenibilità dell'organizzazione	Nota metodologica
2-3	Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	Nota metodologica
2-4	Revisione delle informazioni	Nota metodologica
2-5	Assurance esterna	Relazione della società di revisione
2-6	Attività, catena del valore e altri rapporti di business	1. Chi è MM 1.1 La nostra storia 1.2 Dove siamo in Italia e nel mondo 1.3 Le aree di attività 1.4 La governance 3.2 La creazione di valore per gli stakeholder 3.4 La gestione della catena di fornitura 4. Diamo valore alle persone di MM Nota metodologica
2-7	Dipendenti	4.1 Chi sono le persone di MM Tabelle di dettaglio
2-8	Lavoratori non dipendenti	4.1 Chi sono le persone di MM Tabelle di dettaglio
2-9	Struttura e composizione della governance	1.4 La governance
2-10	Nomina e selezione del massimo organo di governo	1.4 La governance
2-11	Presidente del massimo organo di governo	1.4 La governance

GRI Standard	Informativa	Paragrafo / Note / Omissione
2-12	Ruolo del massimo organo di governo nel controllo della gestione degli impatti	1.4 La governance 2. La sostenibilità in MM 2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 2.3 La gestione integrata dei rischi 2.3.1 La mappatura dei rischi di sostenibilità
2-13	Delega di responsabilità per la gestione di impatti	1.4 La governance
2-14	Ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità	1.4 La governance 2. La sostenibilità in MM 2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM
2-15	Conflitti di interesse	1.4 La governance
2-16	Comunicazione delle criticità	1.4 La governance
2-17	Conoscenze collettive del massimo organo di governo	1.4 La governance
2-18	Valutazione delle performance del massimo organo di governo	1.4 La governance
2-19	Norme riguardanti le remunerazioni	1.4 La governance
2-20	Procedura di determinazione della retribuzione	1.4 La governance
2-21	Rapporto di retribuzione totale annuale	Tabelle di dettaglio
2-22	Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	Lettera agli stakeholder
2-23	Impegno in termini di policy	Il contesto esterno e i megatrend di settore 1. Chi è MM 2.3 La gestione integrata dei rischi 2.3.1 La mappatura dei rischi di sostenibilità 3. Crediamo in un business responsabile 3.1 Etica e integrità nella gestione del business
2-24	Integrazione degli impegni in termini di policy	2.3 La gestione integrata dei rischi 2.3.1 La mappatura dei rischi di sostenibilità 2.4 I sistemi di gestione e le certificazioni 3. Crediamo in un business responsabile 3.1 Etica e integrità di business
2-25	Processi volti a rimediare impatti negativi	2.4 I sistemi di gestione e le certificazioni 3. Crediamo in un business responsabile 3.1 Etica e integrità nella gestione del business Mappatura dei rischi di sostenibilità
2-26	Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	3.1 Etica e integrità nella gestione del business
2-27	Conformità a leggi e regolamenti	Nel corso del 2022 non si sono verificati casi significativi di non conformità a leggi e regolamenti.
2-28	Appartenenza ad associazioni	5.3 La sostenibilità e la qualità del ciclo idrico integrato 6.4 Le collaborazioni con il mondo delle associazioni
2-29	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	2.1 I nostri stakeholder e gli strumenti di dialogo
2-30	Contratti collettivi	4.6 Le relazioni tra MM e le organizzazioni sindacali

GRI Standard	Informativa	Paragrafo / Note / Omissione
TEMI MATERIALI		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-1	Processo di determinazione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM
3-2	Elenco di temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
Creazione di valore per gli stakeholder		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 3. Crediamo in un business responsabile 3.2 La creazione di valore per gli stakeholder Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
GRI 201: Performance economica (2016)		
201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	3.2 La creazione di valore per gli stakeholder Tabelle di dettaglio
GRI 207: Imposte (2019)		
207-1	Approccio alla fiscalità	3.2 La creazione di valore per gli stakeholder
207-2	Governance fiscale, controllo e gestione del rischio	3.2 La creazione di valore per gli stakeholder
207-3	Coinvolgimento degli stakeholder e gestione delle preoccupazioni in materia fiscale	3.2 La creazione di valore per gli stakeholder
Etica e integrità di business		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 3. Crediamo in un business responsabile 3.1 Etica e integrità nella gestione di business Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
GRI 205: Anticorruzione (2016)		
205-3	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	Nel corso del 2022 non si sono verificati episodi di corruzione
GRI 418: Privacy dei clienti (2016)		
418-1	Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti	Nel corso del 2022 non vi sono stati reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati dei clienti
Lotta al cambiamento climatico		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 2.4 I sistemi di gestione e le certificazioni 5. Sosteniamo la transizione ambientale 5.1 La lotta ai cambiamenti climatici Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Mappatura dei rischi di sostenibilità Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione

GRI Standard	Informativa	Paragrafo / Note / Omissione
GRI 302: Energia (2016)		
302-1	Energia consumata all'interno dell'organizzazione	5.1 La lotta ai cambiamenti climatici Tabelle di dettaglio
GRI 305: Emissioni (2016)		
305-1	Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	5.1 La lotta ai cambiamenti climatici Tabelle di dettaglio
305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	5.1 La lotta ai cambiamenti climatici Tabelle di dettaglio
Sostenibilità e qualità del ciclo idrico integrato		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 5.3 La sostenibilità e la qualità del ciclo idrico integrato Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
GRI 303: Acqua e scarichi idrici (2018)		
303-1	Interazione con l'acqua come risorsa condivisa	1.3 Le aree di attività 5.3 La sostenibilità e la qualità del ciclo idrico integrato 5.3.1 Prelievo, qualità e sicurezza dell'acqua distribuita ai cittadini
303-2	Gestione degli impatti correlati allo scarico d'acqua	5.3 La sostenibilità e la qualità del ciclo idrico integrato 5.3.2 Il sistema di depurazione e la qualità degli scarichi idrici
303-3	Prelievo idrico	5.3.1 Prelievo, qualità e sicurezza dell'acqua distribuita ai cittadini Tabelle di dettaglio
Economia circolare		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 5. Sosteniamo la transizione ambientale 5.4 Progetti e interventi di economia circolare 5.4.1 La gestione dei rifiuti e dei fanghi biologici Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
GRI 303: Acqua e scarichi idrici (2018)		
303-4	Scarico di acqua	5.2.3 Il sistema di depurazione e la qualità degli scarichi idrici Tabelle di dettaglio
GRI 306: Rifiuti (2020)		
306-1	Produzione di rifiuti e impatti significative connessi	5.4 Progetti e interventi di economia circolare 5.4.1 La gestione dei rifiuti e dei fanghi biologici
306-2	Gestione degli impatti significative connessi ai rifiuti	5.4 Progetti e interventi di economia circolare 5.4.1 La gestione dei rifiuti e dei fanghi biologici

GRI Standard	Informativa	Paragrafo / Note / Omissione
306-3	Rifiuti prodotti	5.4.1 La gestione dei rifiuti e dei fanghi biologici Tabelle di dettaglio
306-4	Rifiuti non destinati a smaltimento	5.4.1 La gestione dei rifiuti e dei fanghi biologici Tabelle di dettaglio
306-5	Rifiuti destinati allo smaltimento	5.4.1 La gestione dei rifiuti e dei fanghi biologici Tabelle di dettaglio
Gestione della catena di fornitura		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 3. Crediamo in un business responsabile 3.4 La gestione della catena di fornitura Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
GRI 308: Valutazione ambientale dei fornitori (2016)		
308-1	Nuovi fornitori che sono stati valutati utilizzando criteri ambientali	3.4 La gestione della catena di fornitura Tabelle di dettaglio
GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori (2016)		
414-1	Nuovi fornitori che sono stati sottoposti a valutazione attraverso l'utilizzo di criteri sociali	3.4 La gestione della catena di fornitura Tabelle di dettaglio
Inclusione e benessere aziendale		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 4. Diamo valore alle persone di MM 4.1 Chi sono le persone di MM 4.4 Inclusione e benessere aziendale Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
GRI 401: Occupazione (2016)		
401-1	Nuove assunzioni e turnover	4. Diamo valore alle persone di MM 4.1 Chi sono le persone di MM Tabelle di dettaglio
401-2	Benefit forniti ai dipendenti a tempo pieno che non sono forniti ai dipendenti part-time	4.4 Inclusione e benessere aziendale 4.5 Salute e sicurezza sul lavoro
GRI 405: Diversità e pari opportunità (2016)		
405-1	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	1.4 La governance 4.1 Chi sono le persone di MM 4.4 Inclusione e benessere aziendale Tabelle di dettaglio

GRI Standard	Informativa	Paragrafo / Note / Omissione
Competenze e professionalità delle risorse		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 4. Diamo valore alle persone di MM 4.2 La formazione come leva strategica di sviluppo professionale 4.3 La valutazione delle competenze e delle performance Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
GRI 404: Formazione e istruzione (2016)		
404-1	Ore di formazione medie annue per dipendente	4.2 La formazione come leva strategica di sviluppo professionale Tabelle di dettaglio
404-3	Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale	4.3 La valutazione delle competenze e delle performance Tabelle di dettaglio
Salute e sicurezza sul lavoro		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 2.4 I sistemi di gestione e le certificazioni 4. Diamo valore alle persone di MM 4.5 Salute e sicurezza sul lavoro Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro (2018)		
403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	4.5 Salute e sicurezza sul lavoro
403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	4.5 Salute e sicurezza sul lavoro
403-3	Servizi di medicina del lavoro	4.4 Inclusione e benessere aziendale 4.5 Salute e sicurezza sul lavoro
403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	4.5 Salute e sicurezza sul lavoro
403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	4.5 Salute e sicurezza sul lavoro
403-6	Promozione della salute dei lavoratori	4.4 Inclusione e benessere aziendale 4.5 Salute e sicurezza sul lavoro
403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	2.3.1 La mappatura dei rischi di sostenibilità 4.5 Salute e sicurezza sul lavoro
403-8	Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	4.5 Salute e sicurezza sul lavoro Tabelle di dettaglio
403-9	Infortuni sul lavoro	4.5 Salute e sicurezza sul lavoro Tabelle di dettaglio
403-10	Malattie professionali	4.5 Salute e sicurezza sul lavoro Tabelle di dettaglio

GRI Standard	Informativa	Paragrafo / Note / Omissione
Relazioni industriali		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 4.6 Le relazioni tra MM e le organizzazioni sindacali Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
Cura della città e dei cittadini		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 1.4 Le aree di intervento 6. Ci prendiamo cura della città e dei cittadini 6.1 La cura del patrimonio pubblico e delle sue infrastrutture 6.1.1 Le attività di facility management 6.2.3 Interventi sociali nel contesto ERP Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
Coinvolgimento della comunità		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 6.3 La cura nelle relazioni con il territorio 6.3.1 La centrale dell'Acqua di Milano 6.3.2 Le attività con le scuole e le famiglie 6.3.3 La comunicazione di cantiere: l'esperienza M4 Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
Collaborazioni per lo sviluppo		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 5.3 La sostenibilità e la qualità del ciclo idrico integrato 6.4 Le collaborazioni con il mondo delle associazioni 6.5 MM e la cooperazione internazionale Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
Relazione con i clienti		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 6.2 La cura nelle relazioni con i clienti 6.2.1 Servizi per i clienti SII 6.2.2 Servizi per i clienti ERP Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione

GRI Standard	Informativa	Paragrafo / Note / Omissione
Qualità e continuità del servizio		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 2.4 I sistemi di gestione e le certificazioni 6.2 La cura nelle relazioni con i clienti 6.2.1 Servizi per i clienti SII 6.2.2 Servizi per i clienti ERP Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016 e i GRI Standards Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
Qualità dell'aria e inquinamento		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 5.2 La qualità dell'aria e il contenimento dell'inquinamento Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
Innovazione e digitalizzazione		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 3.3 L'innovazione e la trasformazione digitale 5.3 La sostenibilità e la qualità del ciclo idrico integrato Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione
Gestione integrata dei rischi		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	2.2 L'analisi di materialità e i temi materiali per MM 2.3 La gestione integrata dei rischi di MM 2.3.1 La mappatura dei rischi di sostenibilità Mappatura dei rischi di sostenibilità Lista dei temi materiali prioritizzata con descrizione

MM SPA

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE SULLA DICHIARAZIONE DI CARATTERE NON FINANZIARIO AI SENSI DELL'ART. 3, C. 10, D.LGS. 254/2016 E DELL'ART. 5 DEL REGOLAMENTO CONSOB ADOTTATO CON DELIBERA N. 20267 DEL GENNAIO 2018

ESERCIZIO CHIUSO AL 31 DICEMBRE 2022

Relazione della società di revisione indipendente sulla dichiarazione di carattere non finanziario

ai sensi dell'articolo 3, comma 10, DLgs 254/2016 e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB adottato con delibera 20267 del gennaio 2018

Al Consiglio di Amministrazione di MM SpA

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (il "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267/2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione individuale di carattere non finanziario di MM SpA (la "Società") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022 predisposta ai sensi dell'art. 3 del Decreto, e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 18 aprile 2023 (la "DNF").

L'esame limitato da noi svolto non si estende alle informazioni contenute nei paragrafi "La Tassonomia ambientale europea" e "La tassonomia europea: informazioni a supporto" della DNF, richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.

Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale per la DNF

Gli amministratori di MM SpA sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dall'articolo 3 del Decreto e dai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" definiti nel 2016, e aggiornati al 2021, dal GRI – Global Reporting Initiative ("GRI Standards"), da essi individuati come standard di rendicontazione.

Gli amministratori sono altresì responsabili, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno da essi ritenuta necessaria al fine di consentire la redazione di una DNF che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli amministratori sono responsabili, inoltre, per l'individuazione del contenuto della DNF, nell'ambito dei temi menzionati nell'articolo 3, comma 1, del Decreto, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche della Società e nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività della Società, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotti.

Gli amministratori sono, infine, responsabili per la definizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività della Società, nonché, con riferimento ai temi individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dalla Società e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dalla stessa.

Il collegio sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel Decreto.

PricewaterhouseCoopers SpA

Sede legale: **Milano** 20145 Piazza Tre Torri 2 Tel. 02 77851 Fax 02 7785240 Capitale Sociale Euro 6.890.000,00 i.v. C.F. e P.IVA e Reg. Imprese Milano Monza Brianza Lodi 12979880155 Iscritta al n° 119644 del Registro dei Revisori Legali - Altri Uffici: **Ancona** 60131 Via Sandro Totti 1 Tel. 071 2132311 - **Bari** 70122 Via Abate Gimma 72 Tel. 080 5640211 - **Bergamo** 24121 Largo Belotti 5 Tel. 035 229691 - **Bologna** 40126 Via Angelo Finelli 8 Tel. 051 6186211 - **Brescia** 25121 Viale Duca d'Aosta 28 Tel. 030 3697501 - **Catania** 95129 Corso Italia 302 Tel. 095 7532311 - **Firenze** 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 055 2482811 - **Genova** 16121 Piazza Piccapietra 9 Tel. 010 29041 - **Napoli** 80121 Via dei Mille 16 Tel. 081 36181 - **Padova** 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049 873481 - **Palermo** 90141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 091 349737 - **Parma** 43121 Viale Tanara 20/A Tel. 0521 275911 - **Pescara** 65127 Piazza Ettore Troilo 8 Tel. 085 4545711 - **Roma** 00154 Largo Fochetti 29 Tel. 06 570251 - **Torino** 10122 Corso Palestro 10 Tel. 011 556771 - **Trento** 38122 Viale della Costituzione 33 Tel. 0461 237004 - **Treviso** 31100 Viale Felissent 90 Tel. 0422 696911 - **Trieste** 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 040 3480781 - **Udine** 33100 Via Poscolle 43 Tel. 0432 25789 - **Varese** 21100 Via Albuzzi 43 Tel. 0332 285039 - **Verona** 37135 Via Francia 21/C Tel. 045 8263001 - **Vicenza** 36100 Piazza Pontelandolfo 9 Tel. 0444 393311

www.pwc.com/it

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza del *Code of Ethics for Professional Accountants* emesso dall'International *Ethics Standards Board for Accountants*, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale. La nostra società di revisione applica l'*International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e dai GRI Standards. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio "*International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*" (*ISAE 3000 Revised*), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) per gli incarichi di *limited assurance*. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che la DNF non contenga errori significativi. Pertanto, il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'ISAE 3000 Revised (*reasonable assurance engagement*) e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.
Le procedure svolte sulla DNF 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 DNF, nonché analisi di documenti, ricalcoli e altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

1. analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività e alle caratteristiche della Società rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato;
2. comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario incluse nella DNF e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio della Società;
3. comprensione dei seguenti aspetti:
   a) modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività della Società, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
   b) politiche praticate dalla Società connesse ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
   c) principali rischi, generati o subiti connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto.

   Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF ed effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 4, lett. a);
4. comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF.

In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione della Società, e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.
Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche della Società:

a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare al modello aziendale, politiche praticate e principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;

b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare, su base campionaria, la corretta aggregazione dei dati.

- per la divisione Servizio Idrico Integrato, la divisione Ingegneria, la divisione Casa e la divisione Manutenzione Ordinaria Impianti e Infrastrutture, che abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione e della loro ubicazione, abbiamo effettuato interviste nel corso delle quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF di MM SpA relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dall'articolo 3 del Decreto e dai GRI Standards.

Le nostre conclusioni sulla DNF di MM SpA non si estendono alle informazioni contenute nei paragrafi "La Tassonomia ambientale europea" e "La tassonomia europea: informazioni a supporto" della stessa, richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.

Milano, 11 maggio 2023

PricewaterhouseCoopers SpA

Andrea Crespi
(Revisore Legale)

Bilancio di Sostenibilità 2022

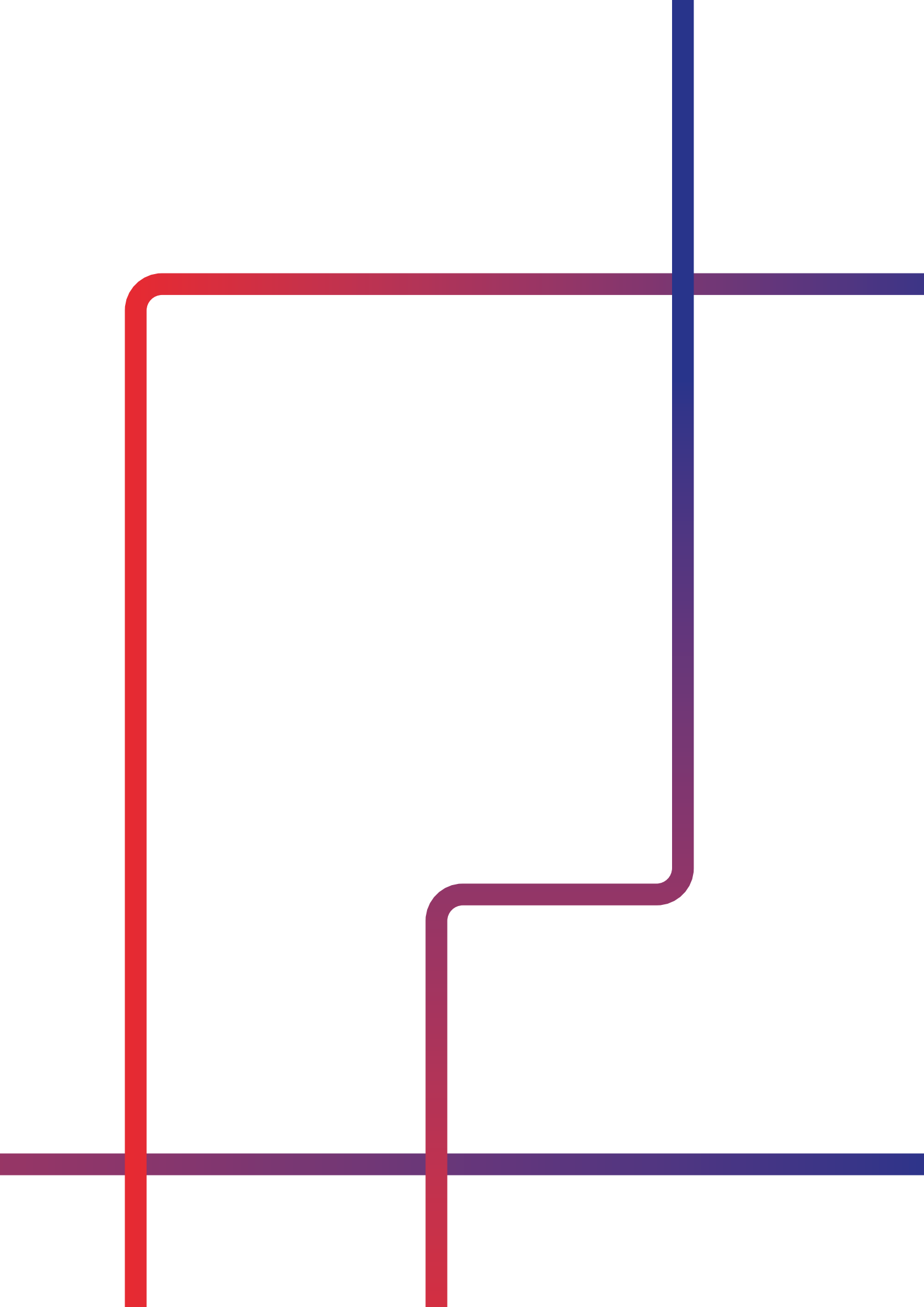
Coordinamento Editoriale
Funzione Corporate Social Responsibility
Direzione Amministrazione Finanza Controllo e Regolazione

Società di revisione
PricewaterhouseCoopers Spa

Progetto grafico e impaginazione
Kreas Snc

Archivio fotografico
Le fotografie provengono dall'archivio di MM Spa.
Nel caso in cui sia stato impossibile contattare gli autori, restiamo a disposizione per il legittimo riconoscimento del copyright.

Stampa
Tipografia Fratelli Verderio Milano
Stampato su carta ecologica certificata FSC



MM S.p.A.
A socio unico
Sede in MILANO – via del Vecchio Politecnico, 8
Capitale Sociale versato Euro 36.996.233 (i.v.)
Iscritta alla C.C.I.A.A. di MILANO
Codice Fiscale e N. iscrizione Registro Imprese 01742310152
Partita IVA: 01742310152 - N. Rea: 477753

www.mmspa.eu