



REPORT DI SOSTENIBILITÀ

2025/26



INDICE

Lettera del Presidente	3	5. AC Milan per l'ambiente	45
1. Identità aziendale	4	5.1 I consumi energetici	46
2. Materialità	6	5.2 Scope 1 e 2	49
2.1 Stakeholder	8	5.3 Inquinamento in aria, acqua e suolo	51
2.2 Materialità d'impatto e temi materiali	9	5.4 Tutela della risorsa idrica	53
3. Governance	10	5.5 Biodiversità	54
3.1 Modello di governance e organi di governo	12	5.6 Gestione dei rifiuti	55
3.2 Etica, integrità e gestione del rischio	14	5.7 Gestione sostenibile degli approvvigionamenti e valorizzazione dei materiali	57
3.3 Politiche per la transizione verso un modello sempre più sostenibile	19	6. Nota metodologica	59
4. Le nostre persone	23	7. Content Index	60
4.1 Capitale umano	25		
4.2 Contrattazione collettiva e remunerazione	28		
4.3 Formazione	31		
4.4 Salute e sicurezza sul lavoro	32		
4.5 AC Milan e Fondazione Milan per la comunità	33		



LETTERA DEL PRESIDENTE

IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ 2025/26 DEL GRUPPO MILAN TRADUCE IN INFORMAZIONI CONCRETE E MISURABILI IL NOSTRO IMPEGNO NEL COSTRUIRE UN MODELLO CAPACE DI INTEGRARE LA SOSTENIBILITÀ NEL MODO IN CUI OPERIAMO, CONIUGANDO RISULTATI ECONOMICI, ATTENZIONE ALLE PERSONE E TUTELA DELL'AMBIENTE.

Nel 2025/26, la dimensione sociale si è confermata al centro di questo impegno. Come Club, abbiamo promosso inclusione rendendo i nostri spazi e le nostre attività sempre più accessibili a tutti.

Con Fondazione Milan, che gioca il ruolo più importante nella nostra idea di responsabilità, solo in questa stagione abbiamo raggiunto oltre 5mila giovani in Italia e nel mondo, utilizzando il calcio come strumento per generare valore per la comunità.

Oltre che in questi progetti, il nostro impegno si riflette nelle scelte, nei processi e nelle relazioni che guidano il nostro quotidiano. Lavoriamo per consolidare un approccio orientato alla valorizzazione delle persone, alla trasparenza con i nostri stakeholder e alla gestione degli impatti ambientali. In questo equilibrio e in questa visione di lungo termine riconosciamo ciò che il Milan è oggi.



Presidente AC Milan



IDENTITÀ **AZIENDALE**

REPORT DI
SOSTENIBILITÀ
2025/26



IDENTITÀ AZIENDALE

Associazione Calcio Milan S.p.A. (di seguito “**AC Milan**” o “la Società”), fondata nel 1899, è la capogruppo del Gruppo Milan e si colloca tra le realtà calcistiche di maggior prestigio a livello nazionale e internazionale, con **126 anni di storia** e una consolidata tradizione di successi sportivi.

Sul piano operativo, la Società esercita attività sportive che riguardano in primo luogo la **formazione**, la **preparazione** e la **gestione di squadre di calcio**, alle quali si aggiungono la **promozione** e l'**organizzazione di gare, tornei e altre manifestazioni calcistiche**; tutte le attività sono svolte in conformità alle norme e alle direttive della **Federazione Italiana Giuoco Calcio (F.I.G.C.)** e dei suoi organi.

Vi si affiancano le attività connesse e strumentali al loro svolgimento, tra cui la gestione della biglietteria, la valorizzazione dell'immagine e dei segni distintivi del Club, nonché le operazioni di carattere mobiliare, immobiliare e finanziario funzionali al perseguimento degli obiettivi sportivi.

Accanto alla dimensione sportiva, il Gruppo Milan porta avanti un percorso orientato a una **crescita sostenibile**, integrando **risultati economici, impatto sociale e tutela dell'ambiente**. In questo percorso si inserisce il ruolo di **Fondazione Milan**, fondata nel 2003 con la missione di generare un cambiamento positivo attraverso il calcio, sostenendo progetti dedicati a **educazione, inclusione e benessere**.

CLUB E FONDAZIONE CONDIVIDONO L'IMPEGNO A CONIUGARE ECCELLENZA SPORTIVA E RESPONSABILITÀ, PROMUOVENDO UN MODELLO DI CRESCITA FONDATA SU TRASPARENZA, RISPETTO E ATTEZIONE VERSO STAKEHOLDER, COMUNITÀ E GENERAZIONI FUTURE.





MATERIALITÀ

MATERIALITÀ

Le priorità del Club in materia di sostenibilità discendono dall'analisi di materialità, il processo con cui vengono riconosciuti i temi che incidono in misura maggiore sulle attività di AC Milan e su chi con il Club intrattiene una relazione. Attraverso questa lettura **il Gruppo valuta gli effetti prodotti sull'ambiente, sulle persone e sul contesto sociale** e individua gli ambiti in cui concentrare gli **interventi di miglioramento** nel breve, nel medio e nel lungo periodo.

Oltre a fornire il fondamento dell'informativa contenuta nel presente Report, l'analisi assolve una funzione gestionale. Porta in evidenza le questioni di sostenibilità più significative, ne rende possibile il **monitoraggio nel tempo** e alimenta il **confronto con gli stakeholder**, ai quali è riconosciuta la facoltà di esprimersi sulle priorità.

Nel corso della stagione 2025/26 non sono state svolte nuove valutazioni né attività di aggiornamento, non essendo intervenuti cambiamenti sostanziali nelle attività e nel perimetro del Gruppo. Gli esiti dell'analisi condotta nella stagione 2023/24, già riconfermati nella stagione 2024/25, conservano pertanto piena validità anche per l'esercizio in esame.



STAKEHOLDER

La **mappatura degli stakeholder** rientra tra le attività propedeutiche all'analisi di materialità.

Nel caso di AC Milan l'individuazione degli stakeholder svolta durante l'analisi per la stagione 2023/24, e **riconfermata per la stagione in oggetto**, si sviluppa da uno studio dei principali peer di settore, integrato dall'esame delle caratteristiche specifiche del modello di business rossonero.



ATLETI



SCUOLE,
UNIVERSITÀ
E CENTRI
DI RICERCA
E INNOVAZIONE



COMUNITÀ E
TERRITORIO
DI RIFERIMENTO



DIPENDENTI
E TESSERATI



CLIENTI
E CONSUMATORI



MEDIA



ASSOCIAZIONI
DI CATEGORIA,
PEERS E
COMPETITORS



SPONSOR
E PARTNER
COMMERCIALI



AZIONISTI
E INVESTITORI



ENTI DI
FINANZIAMENTO



TIFOSI



MATERIALITÀ D'IMPATTO E TEMI MATERIALI

Nella stagione 2023/24 il Gruppo Milan ha condotto un'analisi di materialità che ha permesso di individuare i seguenti temi prioritari:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| ✓ Gestione dei consumi energetici e delle emissioni | ✓ Performance economiche |
| ✓ Economia circolare | ✓ Protezione dei dati e cybersecurity |
| ✓ Gestione della risorsa idrica | ✓ Acquisizione e sviluppo dei talenti |
| ✓ Etica di business | ✓ Salute e sicurezza dei dipendenti |
| ✓ Catena di fornitura sostenibile | ✓ Benessere, equità ed inclusività |
| ✓ Gestione delle relazioni con gli stakeholder | ✓ Supporto e sviluppo delle comunità |

GOVERNANCE

REPORT DI
SOSTENIBILITÀ
2025/26



INDEX

GOVERNANCE

PERIMETRO DI CONSOLIDAMENTO FINANZIARIO

AC MILAN
SHANGHAI SPORT
DEVELOPMENT CO.

100%

AC MILAN
MIDDLE EAST
LIMITED

100%

AC MILAN
S.P.A.



90%

SPORTLIFECITY
S.R.L.

100%

MILAN
REAL ESTATE
S.P.A.

100%

RED STADCO
S.R.L.

FONDAZIONE
MILAN
ETS

100%

50%

M-I STADIO
S.R.L.

AC Milan è la società capogruppo del Gruppo Milan, di cui fanno parte le controllate: **Milan Real Estate S.p.A.**, **Sportlifecity S.r.l.**, **AC Milan Shanghai Sports Development Co.**, **AC Milan Middle East Limited** e **Red StadCo S.r.l.**

Red StadCo S.r.l. ha costituito, insieme a **Blue StadCo S.r.l.** (partecipata di F.C. Internazionale Milano), la società **NSM Holding S.p.A.**, che a sua volta ha costituito Stadio San Siro S.p.A.: è quest'ultima ad aver sottoscritto il contratto di compravendita dell'intero compendio immobiliare GFU San Siro e a essere destinata a realizzare il nuovo stadio.

Lo stadio attualmente in uso è invece gestito da **M-I Stadio S.r.l.**, partecipata al 50% dal Club.

Il perimetro di rendicontazione del presente Report prende a riferimento quello del consolidamento finanziario, al quale si aggiungono Fondazione Milan ETS per gli impatti sociali e lo stadio di San Siro per gli impatti ambientali, limitatamente agli eventi organizzati da AC Milan. I criteri adottati sono descritti nella Nota metodologica.



MODELLO DI GOVERNANCE E ORGANI DI GOVERNO

La capogruppo **AC Milan S.p.A.** è amministrata da un **Consiglio di Amministrazione**, che ha nominato un **Amministratore Delegato** dotato di ampi poteri di rappresentanza entro limiti di spesa definiti.

Al 30 giugno 2026 il Consiglio conta **nove membri**, tutti di età superiore ai trent'anni. Gli amministratori restano in carica per la durata stabilita dall'Assemblea, alla quale competono la determinazione del numero dei componenti, la nomina e la definizione dell'importo complessivo dei compensi, successivamente ripartito dal Consiglio.

Al Consiglio si affianca il **Collegio Sindacale**, organo di controllo che vigila sull'operato degli Amministratori e sull'osservanza delle norme e dello Statuto. È composto da **tre membri effettivi e due supplenti**.

Consiglio di Amministrazione al 30 giugno 2026:

COMPONENTI DEL CDA	CARICA
Scaroni Paolo	Presidente
Calvelli Massimo	Amministratore Delegato
Cardinale JR Gerald Joseph	Consigliere
Cocirio Stefano	Consigliere
Levine Randy Lewis	Consigliere
Stefanelli Riccardo	Consigliere
Klein Robert Jay	Consigliere
Castelblanco David	Consigliere
Craca Alfredo	Consigliere

Tabella 1 Composizione del Consiglio di Amministrazione per fascia d'età

STAGIONE	2024/25			2025/26		
	<30	30-50	>50	<30	30-50	>50
MEMBRI	-	4	8	-	2	7

COMPONENTI DEL COLLEGIO SINDACALE	CARICA
Papa Franco Carlo	Presidente
Ciccolini Cesare	Sindaco
Dello Strologo Alberto	Sindaco
Sala Luca	Sindaco supplente
Alfano Ottavia	Sindaca supplente

Tabella 2 Diversità di età e di genere nel Collegio Sindacale

STAGIONE	2024/25			2025/26		
	<30	30-50	>50	<30	30-50	>50
UOMINI	-	1	4	-	1	3
DONNE	-	-	-	-	-	1





Nel corso della **stagione 2025/26**, il Club ha ulteriormente consolidato il proprio sistema di governance in materia ambientale. Nel maggio 2026 il Club ha inoltre nominato la figura del **Mobility Manager**, con l'obiettivo di rafforzare il presidio delle tematiche legate alla mobilità sostenibile presso la sede di Casa Milan.

Inoltre, continuano a operare le figure del **Social and Environmental Sustainability Officer (SES)** e del **Disability Access Officer (DAO)**. Il SES Officer è responsabile del coordinamento della strategia di sostenibilità del Club, della promozione delle iniziative sociali e ambientali e del monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi definiti. Il DAO assicura invece l'accessibilità delle persone con disabilità in ogni fase di interazione con lo stadio e con le altre sedi del Club.

ETICA, INTEGRITÀ E GESTIONE DEL RISCHIO

IL SISTEMA DI PREVENZIONE DEL GRUPPO POGGIA SU UN CODICE ETICO E SU MODELLI ORGANIZZATIVI CHE NE RECEPISCONO I PRINCIPI, INTEGRATI DA UN SISTEMA DISCIPLINARE, DAL SISTEMA DI DELEGHE E PROCURE E DAL CORPO DELLE PROCEDURE E DEI PROTOCOLLI INTERNI.

L'insieme di questi strumenti persegue una **duplice finalità**, ossia ridurre il rischio di reati e rendere consapevoli di tale rischio tutti coloro che operano in nome, per conto o nell'interesse delle società del Gruppo.





MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

Le società del Gruppo dotate di un **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo** ai sensi del D.Lgs. 231/2001 adottano un sistema composto da una **Parte Generale**, definita in funzione delle specifiche caratteristiche organizzative e operative di ciascuna società, e da **Parti Speciali** dedicate ai diversi ambiti di attività rilevanti e ai relativi presidi di controllo.

Per ciascuna società è inoltre istituito un **Organismo di Vigilanza**, cui è affidato il compito di vigilare sul funzionamento, sull'osservanza e sull'adeguatezza del Modello, nonché di promuoverne il costante aggiornamento. Le attività svolte sono documentate nei relativi verbali e nelle relazioni periodiche.

La diffusione dei contenuti dei Modelli è assicurata attraverso iniziative di informazione e formazione rivolte ai destinatari, che comprendono anche i temi connessi al **whistleblowing**. Nei confronti dei terzi, la conoscenza dei principi e delle regole contenuti nei Modelli è garantita mediante specifiche clausole contrattuali e attraverso le Condizioni Generali di Contratto applicabili ai fornitori.

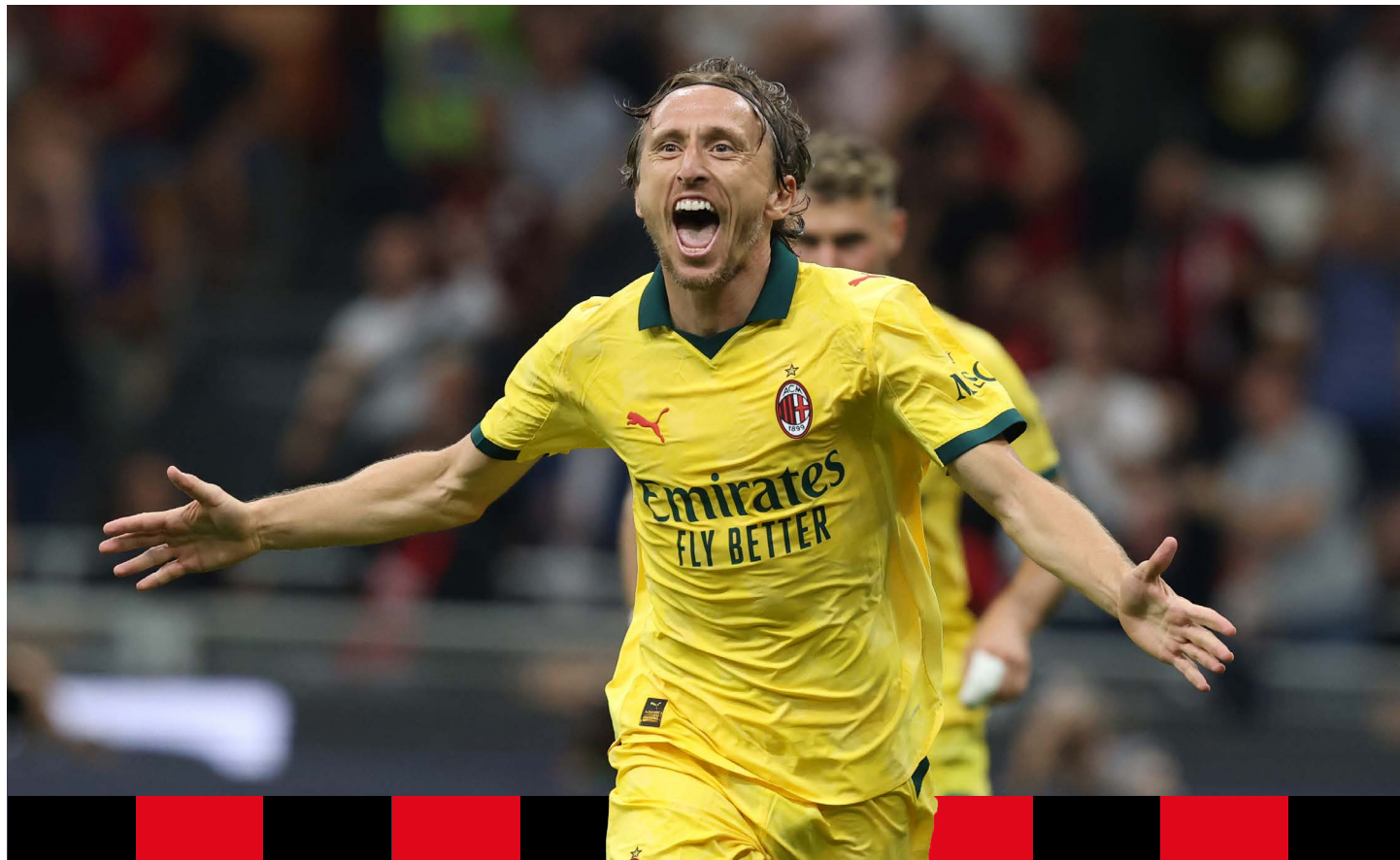
Nel corso della stagione 2025/26, **Milan Real Estate S.p.A.** ha aggiornato il proprio **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo**, al fine di assicurarne il costante allineamento all'evoluzione del quadro normativo e all'assetto organizzativo e operativo della società.

WHISTLEBLOWING E POLITICA PER LE SEGNALAZIONI

Per rafforzare la cultura della trasparenza e della correttezza, le società del Gruppo hanno adottato dal 2023 una procedura di **whistleblowing**, in linea con il D.Lgs. 24/2023 e la Direttiva (UE) 2019/1937.

Tale procedura mette a disposizione canali dedicati per segnalare, anche in forma anonima, possibili violazioni di disposizioni normative nazionali o comunitarie, nonché comportamenti contrari ai principi etici e alle regole interne.

Le segnalazioni inviate tramite il portale whistleblowing sono analizzate dalla **Funzione Compliance**, che ne valuta la rilevanza e, se necessario, le inoltra al **Dipartimento Legal** o agli **Organismi di Vigilanza** (ODV) per ulteriori approfondimenti, in particolare per i casi connessi al D.Lgs. 231/2001. Inoltre, c'è anche la possibilità di inviare segnalazioni direttamente via e-mail agli ODV delle singole società, oppure con lettera cartacea in doppia busta, indirizzata alla Funzione Compliance e successivamente inoltrata agli ODV. In tutti i casi viene garantita la massima **tutela della riservatezza**: il Gruppo adotta tutte le misure necessarie per assicurare il divieto assoluto di atti di ritorsione o discriminazione, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante o di persone a lui collegate, a tutela della libertà di espressione e del diritto di segnalare condotte irregolari.



A questo impianto la stagione 2025/26 ha aggiunto una **Politica per le Segnalazioni**, nata all'interno del sistema di gestione per la Parità di Genere secondo la prassi UNI/PdR 125:2022.

La politica ha l'obiettivo di **rimuovere gli ostacoli** che possono scoraggiare il ricorso alla segnalazione, dai dubbi sulla procedura al timore di ritorsioni. Sono segnalabili tutti i comportamenti che si configurino come **discriminazione o esclusione sociale, molestia o violenza nel luogo di lavoro**, con definizioni puntuali di molestia, violenza, discriminazione diretta e discriminazione indiretta.

Le segnalazioni possono essere inviate per posta elettronica a un indirizzo dedicato oppure compilando il form della piattaforma di segnalazione, **anche in forma anonima**. La responsabile del sistema dispone di quindici giorni per far pervenire un riscontro al segnalante identificato, attraverso la funzione di posta interna della piattaforma. L'analisi preliminare di ogni segnalazione spetta al **Comitato Guida**, che verifica la presenza di elementi sufficienti a valutarne la fondatezza e, in caso positivo, avvia la fase istruttoria coordinata dalla Direzione. Le segnalazioni anonime vengono prese in considerazione quando risultino adeguatamente circostanziate.



La riservatezza sull'identità del segnalante è tutelata salvo i casi di calunnia e diffamazione, e la sua violazione è fonte di responsabilità disciplinare. I dati personali trattati sono ridotti al minimo necessario e l'anonimizzazione definitiva avviene entro cinque anni dalla chiusura del caso. La cultura dell'integrità è stata inoltre estesa oltre il perimetro aziendale. Nel corso della stagione le attività di sensibilizzazione in ambito etico sono state portate al mondo sportivo attraverso **sessioni di formazione dedicate**, con un ampliamento della platea del canale di segnalazione ai tesserati, agli allenatori e ai preparatori maggiorenni e ai genitori dei ragazzi del Settore Giovanile.

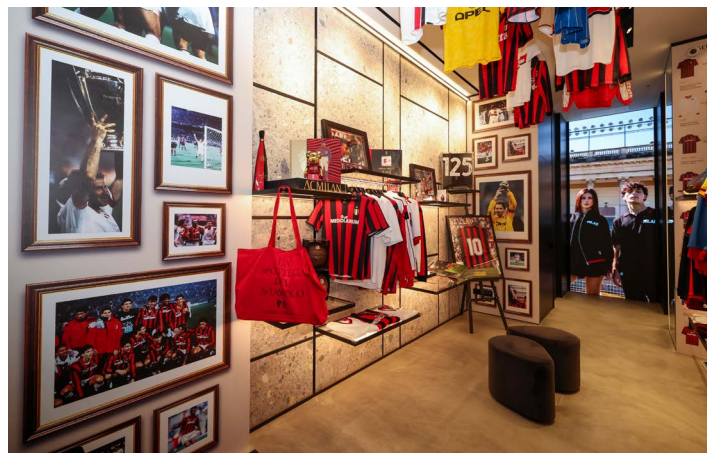
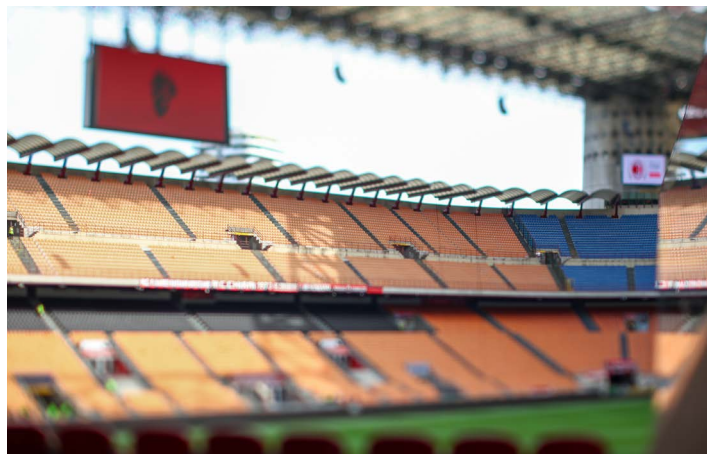
Nel corso della stagione **2025/26**, attraverso il canale dedicato, sono pervenute alcune segnalazioni relative a tematiche di **safeguarding** e a possibili violazioni del **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo** e del **Codice Etico**. Tutte le segnalazioni sono state prese in carico e gestite dalle funzioni competenti, attraverso le opportune verifiche e, ove necessario, l'adozione di misure correttive o gestionali. Il processo si è svolto nel rispetto delle procedure applicabili e dei principi di riservatezza, con riscontro ai segnalanti tramite la piattaforma dedicata. Non sono pervenute segnalazioni rilevanti relative a possibili violazioni dei principi della **Politica per la parità di genere**.

RISK ASSESSMENT

Il presidio dei rischi si è arricchito di un **tassello ambientale**.

Nel febbraio 2026 il Gruppo ha portato a termine, con il supporto di un advisor esterno, **un risk assessment in materia di compliance ambientale** esteso allo **stadio San Siro**, a **Casa Milan**, al **PUMA House of Football** e al **Centro Sportivo Milanello powered by Clivet**, dal quale sono emerse le aree di miglioramento su cui il Club sta intervenendo.

Alle risultanze dell'analisi è collegata la predisposizione di sei procedure aziendali, in corso di formalizzazione alla chiusura della stagione.





POLITICHE PER LA TRANSIZIONE VERSO UN MODELLO SEMPRE PIÙ SOSTENIBILE

Il corpo delle politiche di Gruppo si è ampliato in misura rilevante nella stagione 2025/26, soprattutto sul versante della **Parità di Genere** e della **tutela della genitorialità**. Tutte le politiche aziendali vengono comunicate attraverso i canali più capillari, dalla pubblicazione online all'invio per posta elettronica a dipendenti e collaboratori, dalla condivisione sulla piattaforma aziendale alla richiesta di presa visione e firma da parte dei tesserati.

POLITICA PER LA PARITÀ DI GENERE

La politica riconosce diversità e inclusione come valori fondamentali per il successo e per la crescita sostenibile del Club e impegna l'organizzazione ad assicurare la parità di genere nella presenza, nella valorizzazione e nella crescita professionale di donne e uomini a tutti i livelli. Il documento adotta l'architettura della prassi UNI/PdR 125:2022 e articola l'impegno in sei aree:

- ✓ cultura e strategia
- ✓ governance
- ✓ processi HR
- ✓ opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda
- ✓ equità remunerativa per genere
- ✓ tutela della genitorialità con conciliazione fra vita privata e vita professionale

Gli impegni assunti coprono tutte le fasi del rapporto di lavoro, dall'accesso e dalla selezione allo sviluppo di carriera, dall'equità retributiva alla prevenzione di abusi e molestie. Le azioni sono monitorate attraverso gli indicatori previsti dalla stessa prassi UNI/PdR 125:2022 e la politica è sottoposta a revisione annuale, coordinata dal **Comitato Guida** e dal **Responsabile della Parità di Genere**.

POLICY GENITORIALITÀ

LA POLICY AFFERMA LA VOLONTÀ DI NON FRAPPORRE OSTACOLI ALLA GENITORIALITÀ E PRESIDIA LE TRE FASI CHE PRECEDONO, ACCOMPAGNANO E SEGUONO IL RIENTRO AL LAVORO.

Oltre a quanto previsto dalla normativa vigente, il Club integra al 100% l'indennità durante il congedo obbligatorio e, per i primi dieci giorni, anche durante il congedo facoltativo. Nel primo anno di vita del figlio la persona che ha fruito del congedo obbligatorio può richiedere l'estensione dello smart working fino al 100% della settimana lavorativa, previa verifica della compatibilità con il ruolo occupato. Al rientro, su richiesta, sono previsti **colloqui dedicati** per garantire un supporto adeguato al **reinserimento**, mentre le misure di flessibilità su orari e giornate lavorative vengono definite con un **approccio individualizzato**. A completamento del quadro il Club ha diffuso informative dedicate al congedo di maternità, al congedo parentale e al congedo di paternità obbligatorio.

POLICY DI MATERNITÀ

In continuità con quanto introdotto nella stagione 2024/25, il Milan mantiene una Policy a tutela della maternità delle tesserate. La policy garantisce **tutele aggiuntive rispetto alla normativa vigente**, integrando i diritti già previsti da FIFA, AIC e regolamenti interni. La policy offre inoltre il **supporto di professionisti specializzati** in ambito psicopedagogico, fisioterapico e nutrizionale.

CON QUESTA INIZIATIVA IL CLUB INTENDE FAVORIRE LA CONCILIAZIONE TRA CARRIERA SPORTIVA E SCELTE PERSONALI, CREANDO UN AMBIENTE INCLUSIVO E SICURO PER TUTTE LE PROPRIE ATLETE E PONENDOSI COME MODELLO DI RIFERIMENTO A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE.

POLITICA DI SAFEGUARDING

A tutela dei propri tesserati, con particolare attenzione ai **minori**, il Club mantiene una politica di **Safeguarding** che costituisce parte integrante del modello organizzativo e di controllo generale, di quello specifico dell'attività sportiva e dei codici di condotta, in linea con le prescrizioni della F.I.G.C. I principi e le disposizioni della politica vincolano amministratori, dipendenti, atleti e tecnici, tesserati e non tesserati, e ogni altro soggetto che collabori con il Club a prescindere dalla natura del rapporto.

Nel corso della stagione 2025/26 il documento è stato aggiornato ed è consultabile nella sezione istituzionale del sito del Club.

CODICE DI CONDOTTA E REGOLAMENTO D'USO DELLO STADIO

Il Codice di Condotta disciplina l'accesso e la permanenza negli impianti sportivi con l'obiettivo di garantire un ambiente sicuro, inclusivo e rispettoso, fondandosi su lealtà, correttezza, fair play e rifiuto di qualsiasi forma di violenza e di discriminazione.

Il sistema prevede meccanismi di prevenzione e sanzioni graduate sulla gravità delle condotte, dagli atti violenti ai comportamenti discriminatori, dal bagarinaggio alla violazione delle regole d'uso dello stadio, e ne affida l'attuazione a una Commissione interna con possibilità di ricorso a una Commissione di Sicurezza. Il Codice si applica sia alle partite casalinghe sia a quelle in trasferta e copre anche gli altri eventi organizzati dal Club. Il Regolamento d'uso dello stadio, sottoposto a chiunque acceda all'impianto, vieta in modo assoluto ogni manifestazione di razzismo e di discriminazione, in coerenza con i valori dichiarati nel Codice Etico.

LINEE GUIDA ANTIRAZZISMO

IN CONTINUITÀ CON IL PROPRIO CODICE ETICO E CON LE LINEE GUIDA UEFA, IL GRUPPO MILAN CONDANNA OGNI FORMA DI RAZZISMO E DI DISCRIMINAZIONE, DENTRO E FUORI DAL CAMPO, E APPLICA DURANTE LE MANIFESTAZIONI SPORTIVE UNA POLITICA DI TOLLERANZA ZERO VERSO COMPORTAMENTI, GESTI E ATTEGGIAMENTI DISCRIMINATORI.

Fra le misure operative rientrano il controllo preventivo di striscioni, bandiere e altri materiali introdotti negli impianti, l'inserimento nel Regolamento d'uso dello stadio di norme dedicate al contrasto del razzismo con sanzioni fino all'espulsione immediata dei responsabili e l'obbligo del rispetto di tali disposizioni come condizione per l'acquisto di biglietti e abbonamenti. Alle misure si affiancano le iniziative di sensibilizzazione e di formazione, orientate a diffondere una cultura sportiva fondata su rispetto, inclusione e diversità.



PRIVACY POLICY E SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI

Il Club si è dotato di una Privacy Policy allineata al Regolamento UE 2016/679 e alla normativa nazionale, che definisce principi e modalità per la raccolta e la gestione sicura dei dati. Il percorso di potenziamento delle infrastrutture informatiche avviato nel 2021 prosegue attraverso il **Security Operations Center**, il monitoraggio costante dei sistemi e l'esecuzione periodica di penetration test e vulnerability assessment. Sul piano formativo tutti i nuovi assunti seguono **corsi obbligatori in materia di privacy** e i **programmi di cybersecurity training** vengono erogati tramite piattaforme online.

CON RIFERIMENTO ALLA PRIVACY E ALLA PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI, LE RICHIESTE E LE SEGNALAZIONI RICEVUTE SONO RICONDUCIBILI ALL'ORDINARIO ESERCIZIO DEI DIRITTI DEGLI INTERESSATI E SONO STATE GESTITE DALLE FUNZIONI COMPETENTI NEL RISPETTO DELLA NORMATIVA APPLICABILE E DELLE PROCEDURE INTERNE.

LOTTA ALLA CORRUZIONE

Il Club promuove principi di legalità, integrità e trasparenza e adotta misure di prevenzione e controllo volte a contrastare **fenomeni corruttivi e comportamenti illeciti**, in coerenza con la normativa applicabile e con i propri presidi interni. Nel corso della stagione **2025/26**, il Club non ha registrato segnalazioni, procedimenti o contenziosi relativi a episodi di corruzione.





LE NOSTRE PERSONE

LE NOSTRE PERSONE

Il Club si fonda su **valori condivisi** che accomunano tutte le sue persone. Questi principi rappresentano la **base culturale e identitaria** di ogni attività e rafforzano il legame con la **comunità rossonera**.

Le pagine che seguono danno conto di come questa comunità professionale è composta, di come viene retribuita e formata e di come ne vengono tutelate la salute e la sicurezza.

ECCELLENZA

Impegno costante a migliorare e a raggiungere standard elevati, con capacità di innovazione e adattamento in un contesto in continua evoluzione.

PASSIONE

La forza che unisce giocatori, tifosi e collaboratori, alimentata dal rispetto reciproco e dalla condivisione di un'identità comune.

LAVORO DI SQUADRA

Collaborazione fondata su persistenza, professionalità, lealtà e rispetto, valori che rendono possibile il raggiungimento degli obiettivi comuni.

ELEGANZA

Tratto distintivo del Club, espressione non solo di stile ma anche di etica, intesa come sincerità, intelligenza, onestà e dignità.



CAPITALE UMANO

Al 30 giugno 2026 il Gruppo AC Milan impiega **285 risorse** e la **stabilità occupazionale** resta il tratto dominante del rapporto di lavoro, con il contratto **a tempo indeterminato** applicato alla maggioranza dei rapporti (92%), coerentemente con l’impegno del Club a garantire **continuità** alle persone che lavorano in azienda.

Anche l’**assetto orario** conferma il trend degli anni precedenti. Il lavoro a tempo pieno riguarda la quasi totalità dell’organico, mentre il part time resta circoscritto a un numero contenuto di rapporti (5%) e risponde a **esigenze specifiche**, di natura operativa oppure espresse dal singolo dipendente.

Gli **impiegati** restano la categoria più numerosa e costituiscono la base operativa e amministrativa dell’organizzazione. Cresce il numero dei quadri, mentre i dirigenti restano sostanzialmente stabili.

Tabella 3 Consistenza del personale per tipologia contrattuale e genere

STAGIONE	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	2024/25	2025/26	2024/25	2025/26	2024/25	2025/26
A TEMPO DETERMINATO	16	6	7	16	23	22
A TEMPO INDETERMINATO	170	174	96	89	266	263
TOTALE	186	180	103	105	289	285

Tabella 4 Consistenza del personale part time e full time per genere

STAGIONE	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	2024/25	2025/26	2024/25	2025/26	2024/25	2025/26
FULL TIME	183	178	93	94	276	272
PART TIME	3	2	10	11	13	13
TOTALE	186	180	103	105	289	285

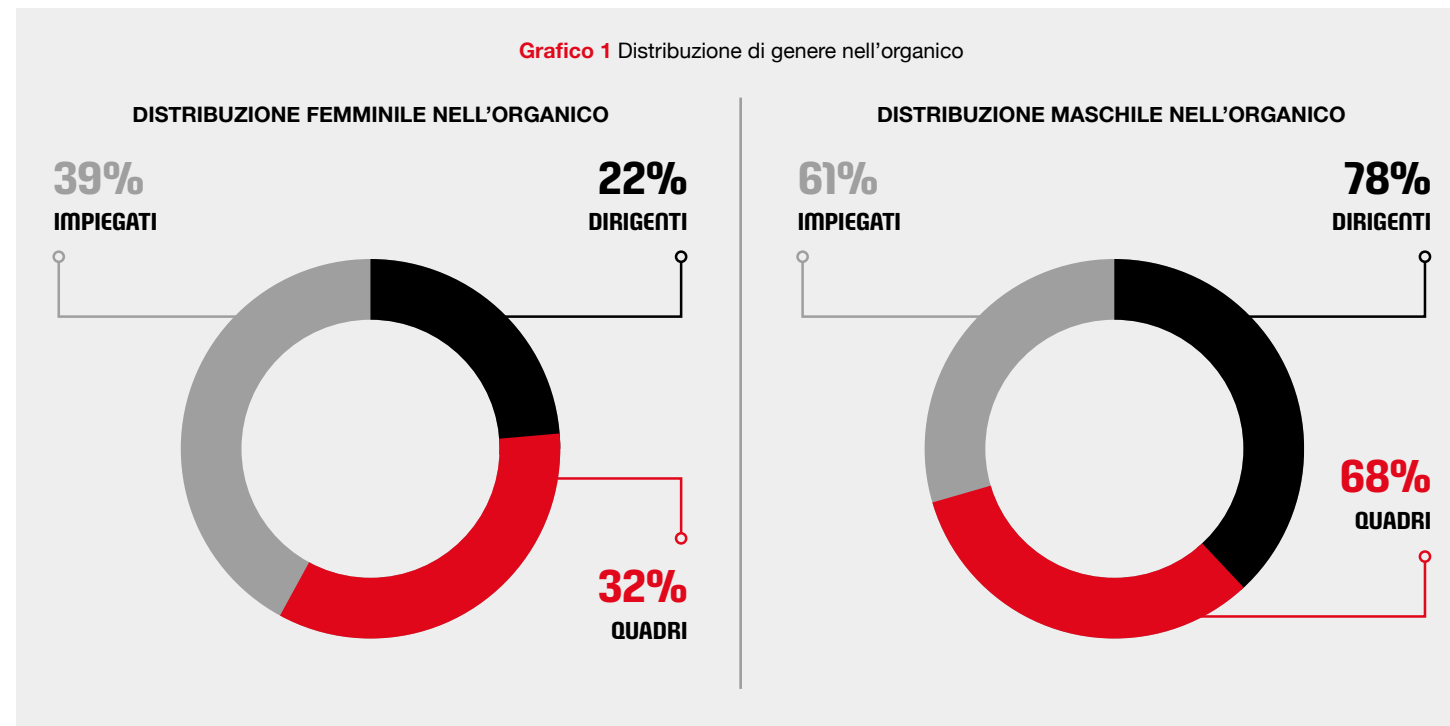
Tabella 5 Distribuzione di genere per categoria professionale

STAGIONE	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	2024/25	2025/26	2024/25	2025/26	2024/25	2025/26
DIRIGENTI	15	14	4	4	19	18
QUADRI	27	32	16	15	43	47
IMPIEGATI	144	134	83	86	227	220
TOTALE	186	180	103	105	289	285



Sul fronte della **composizione di genere** la stagione porta un segnale positivo: le donne rappresentano oltre un terzo dell'organico, una **quota in crescita** che si consolida a fronte di una lieve contrazione dell'organico complessivo. La presenza femminile si conferma stabile fra i dirigenti, dove cresce il peso relativo, e raggiunge il livello più alto fra gli impiegati.

Grafico 1 Distribuzione di genere nell'organico



Per AC Milan la **parità di genere** non è una questione di soli numeri, ma un elemento della propria **cultura organizzativa**, che nella stagione 2025/26 ha trovato una traduzione formale.

Il percorso di certificazione avviato nella stagione precedente, dopo la fase propedeutica che aveva coinvolto una cinquantina di persone in un ciclo formativo articolato in sei moduli, è entrato nella fase di **formalizzazione** con la pubblicazione, a novembre 2025, delle politiche dedicate alla parità di genere, alla genitorialità e alle segnalazioni, i cui contenuti sono descritti nel capitolo 3.

- ✓ **SDG 5 - Parità di Genere:**
la formalizzazione delle politiche e l'adozione di indicatori conformi alla prassi UNI/PdR 125:2022 danno all'impegno del Club un carattere sistemico e verificabile.
- ✓ **SDG 10 - Ridurre le disuguaglianze:**
l'estensione dei canali di segnalazione all'intera popolazione del mondo Milan amplia la platea delle persone tutelate.

La distribuzione per fasce d'età si sposta verso il centro, la fascia oltre i 50 anni si riduce in modo sensibile, mentre cresce in parallelo quella intermedia fra i 30 e i 50 anni, che rappresenta oggi la componente maggioritaria (59% dell'organico) e si conferma il cuore stabile della popolazione aziendale.

La quota degli under 30 resta sostanzialmente invariata ed è interamente collocata nella categoria degli impiegati.

Tabella 6 Distribuzione per età e per categoria professionale

	<30		30-50		>50		TOTALE	
STAGIONE	2024/25	2025/26	2024/25	2025/26	2024/25	2025/26	2024/25	2025/26
DIRIGENTI	0	0	13	13	6	5	19	18
QUADRI	1	0	28	34	14	13	43	47
IMPIEGATI	70	69	116	122	41	29	227	220
TOTALE	71	69	157	169	61	47	289	285



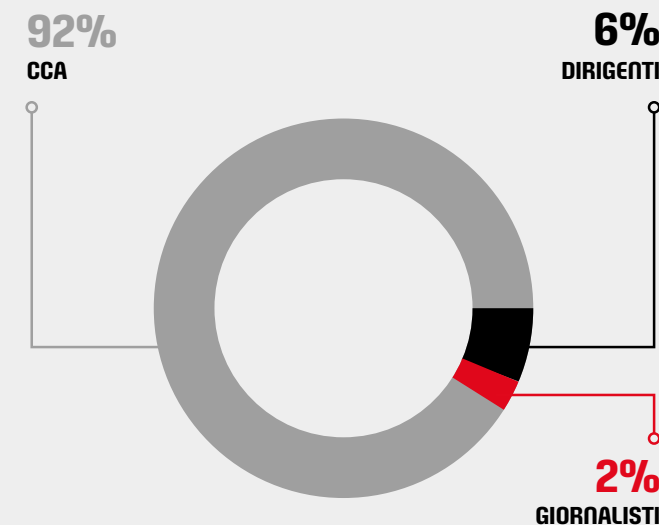


CONTRATTAZIONE COLLETTIVA E REMUNERAZIONE

La gestione delle risorse umane resta per AC Milan un ambito presidiato anche dal Codice Etico, che richiama pari opportunità, equità, meritocrazia e divieto di ogni forma di discriminazione, così da fondare la crescita professionale sul **merito** e sulle **competenze**. Sotto il profilo contrattuale la popolazione aziendale è regolata da tre distinti contratti collettivi che coprono la totalità dei dipendenti.

Ai dirigenti si applica il **CCNL per i Dirigenti di Aziende Industriali** (6%), alle figure giornalistiche il **CCNL Giornalistico FIEG-FNSI** (2%), mentre la maggior parte delle figure professionali è inquadrata nel **Contratto Collettivo Aziendale** (CCA) negoziato tra il Club e le Organizzazioni Sindacali (92%).

Grafico 2 Percentuale dipendenti per contratto collettivo applicato, stagione 2025/26



IL MODELLO DI GESTIONE DEL PERSONALE

Il percorso di riorganizzazione delle carriere avviato nella stagione precedente, che aveva prodotto la mappatura di tutti i ruoli e la loro classificazione per fasce di complessità, è entrato nella stagione 2025/26 nella fase di applicazione. Sulla base di quella mappatura è stato condotto un audit retributivo che ha permesso di individuare gli scostamenti fra le posizioni del Club e i riferimenti di mercato e di orientare in modo oggettivo gli interventi correttivi. Dall'analisi è nato un sistema di bande retributive comunicato a tutta la popolazione aziendale, che consente a ciascuno di conoscere la **fascia di appartenenza** del proprio ruolo e che segna un passaggio concreto sul terreno della **trasparenza retributiva**. Il lavoro prosegue con l'attività di workforce planning, dedicata alla pianificazione dei costi relativi ai dipendenti e alle altre figure contrattuali.

Nella stessa direzione si muove il rafforzamento del processo di **onboarding**, che è stato ulteriormente strutturato per dare a chi entra in azienda un quadro chiaro dei benefit e delle misure di welfare e wellbeing a disposizione.



SISTEMI DI REMUNERAZIONE VARIABILE

Il sistema di remunerazione variabile, in vigore da cinque stagioni, continua a rappresentare un **pilastro** del modello di gestione del personale.

Gli obiettivi individuali o di team vengono definiti a inizio stagione attraverso un **confronto** con i rispettivi responsabili e formalizzati in una scheda obiettivi, la cui valutazione a fine anno determina l'erogazione del premio in funzione della retribuzione annua e del ruolo ricoperto.

Anche per la quota di popolazione non coinvolta nella definizione di obiettivi individuali il premio resta legato alla logica della **performance**, in questo caso riferita ai risultati collettivi del Club. I criteri ESG introdotti nella stagione precedente, che assegnano il 15% alla coerenza con i valori aziendali e il 5% alla partecipazione alle attività formative, sono stati confermati.

INIZIATIVE PER IL BENESSERE DEI DIPENDENTI

Il Club mette a disposizione dei suoi dipendenti un sistema articolato di **benefit**, che comprende buoni pasto, assicurazione sanitaria estendibile ai familiari, sconti presso negozi partner e abbonamenti agevolati ai trasporti pubblici.

A ciascun dipendente sono assegnati **due abbonamenti stagionali per le partite della Prima Squadra maschile**, ai quali si aggiunge un **accesso agevolato agli eventi musicali** che si tengono allo **stadio San Siro** durante l'estate.



Nella stagione 2025/26 il Club e le Organizzazioni Sindacali hanno sottoscritto un verbale di accordo sullo svolgimento della prestazione in modalità di lavoro agile ai sensi della Legge 81/2017. L'intesa porta lo **smart working** da 4 a 6 giornate ordinarie al mese, alle quali si aggiungono 2 giornate facoltative su base mensile. L'accordo riconosce inoltre in modo espresso il **diritto alla disconnessione** dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche al di fuori del normale orario di lavoro, garantisce la **copertura assicurativa e previdenziale** equivalente a quella prevista per il lavoro in sede e assicura la tutela contro gli infortuni sul lavoro, compreso l'infortunio in itinere. Il benessere e la socialità restano presidiati anche attraverso spazi e iniziative dedicate, da **Casa Milan Gym**, con percorsi di allenamento personalizzati curati dai preparatori del Club, alla **PUMA Cage**, il campo da calcio due contro due o tre contro tre a disposizione di dipendenti e tifosi.

Il Club promuove infine il **volontariato aziendale** ed esperienze legate al mondo rossonero, sia attraverso iniziative coordinate da HR e Fondazione Milan ETS sia valorizzando l'impegno personale dei singoli collaboratori.

FORMAZIONE

LA FORMAZIONE RESTA UN PILASTRO DELLA CULTURA AZIENDALE DI AC MILAN E, DALLA SCORSA STAGIONE, UN CRITERIO CHE CONCORRE ALL'EROGAZIONE DEL PREMIO VARIABILE.

Nella stagione 2025/26 sono state erogate **2.663 ore complessive**, pari a **9,34 ore medie pro capite**.

Le attività si sono articolate su **tre aree tematiche** principali. Le **soft skills** hanno rafforzato le competenze trasversali, la capacità di lavorare in team e le abilità comunicative, indispensabili in un contesto fortemente relazionale come quello del Club. Le **hard skills** verticali al ruolo hanno approfondito le conoscenze tecniche specifiche di ciascuna posizione, assicurando un aggiornamento professionale costante. I **corsi di lingua**, con particolare attenzione all'**inglese** e all'**italiano per i colleghi stranieri**, hanno accompagnato un ambiente di lavoro sempre più internazionale.

A queste iniziative si affiancano i **moduli obbligatori** previsti dai modelli organizzativi, che comprendono la formazione in materia di **whistleblowing** e sui contenuti della **Politica di Safeguarding**.

Nel corso della stagione 2025/26 il perimetro della sensibilizzazione etica è stato ampliato oltre la popolazione aziendale, coinvolgendo i tesserati, gli allenatori e i preparatori e i genitori dei ragazzi del Settore Giovanile.



SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

La tutela della salute e della sicurezza sul lavoro rappresenta per AC Milan una **priorità** che il Club interpreta in senso ampio, andando oltre il rispetto degli obblighi normativi per comprendere la promozione del benessere complessivo delle persone sul piano fisico e su quello mentale.

Questa impostazione si traduce in politiche e prassi che uniscono l'attenzione alla **sicurezza degli ambienti di lavoro** alle iniziative volte a favorire uno **stile di vita sano, inclusivo ed equilibrato**. Il Gruppo Milan opera nel pieno rispetto del D.Lgs. 81/2008 e applica le misure previste dall'articolo 15 a tutta la forza lavoro, inclusi i lavoratori interinali. Fra le azioni principali rientra la redazione del Documento di Valutazione dei Rischi, predisposto con il contributo del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, del Medico Competente e dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza nell'ambito di un processo partecipativo e strutturato.

Nella stagione 2025/26 si sono registrati 4 infortuni sul lavoro su un totale di 451.951 ore lavorate tutti occorsi in itinere nel tragitto casa-lavoro.

Tabella 7 Infortuni sul lavoro

STAGIONE	2024/25	2025/26
Numero totale dei decessi dovuti a infortuni sul lavoro	0	0
Numero totale di infortuni sul lavoro gravi (escludendo i decessi)	0	0
Numero totale di infortuni sul lavoro registrabili	2	4
TOTALE	2	4
Ore lavorate	477.863	451.951
Tasso di decessi dovuti a infortuni sul lavoro	0	0
Tasso di infortuni gravi sul lavoro (escludendo i decessi)	0	0
TASSO DI INFORTUNI SUL LAVORO REGISTRABILI¹	0,84²	1,77

La salute e la sicurezza sul lavoro sono presidiate anche dal **Codice Etico di Gruppo**, che le riconosce come parte integrante dell'organizzazione aziendale.

L'impegno si traduce nella **predisposizione di ambienti sicuri**, nella disponibilità di **risorse dedicate**, nella **formazione continua** del personale e nella **consultazione costante dei rappresentanti dei lavoratori**, con priorità alle azioni preventive e alla progettazione accurata di spazi e procedure, così da ridurre il rischio di infortuni, malattie professionali e altre non conformità.

1) Il tasso di infortuni è stato calcolato secondo la metodologia OSHA: (infortuni / ore lavorate) × 200.000. Il moltiplicatore standardizza il dato su 100 dipendenti a tempo pieno che lavorano 40 ore a settimana per 50 settimane all'anno, consentendo il confronto nel tempo e con altre realtà.
2) Il dato relativo al tasso di infortuni per la stagione 2024/25 è stato riesposto per una modifica nell'arrotondamento.





AC MILAN E FONDAZIONE MILAN PER LA COMUNITÀ

NELLA STAGIONE 2025/26 AC MILAN E FONDAZIONE MILAN HANNO PROSEGUITO UN IMPEGNO SOCIALE CHE ATTRAVERSA LA CITTÀ DI MILANO, IL TERRITORIO NAZIONALE E UNA RETE INTERNAZIONALE DI PROGETTI, CONFERMANDO LA CAPACITÀ DEL CALCIO DI AVVICINARE PERSONE, GENERAZIONI E CULTURE DIFFERENTI.

Il 23° anniversario della **Fondazione**, celebrato il 19 febbraio 2026 presso il Museo Mondo Milan alla presenza del **Ministro per le Disabilità Alessandra Locatelli** e del **Presidente di AC Milan e Fondazione Milan Paolo Scaroni**, ha offerto l'occasione per misurare la distanza percorsa dal 2003.

Oltre 13 milioni di euro di **investimenti sociali**, più di **200.000 beneficiari** e **288 progetti realizzati** in Italia e in **24 Paesi** restituiscono la misura di un impegno di oltre vent'anni.

LO SPORT COME LEVA DI INCLUSIONE E PARTECIPAZIONE

I traguardi più significativi della stagione riguardano l'**accessibilità degli spazi del Club**.

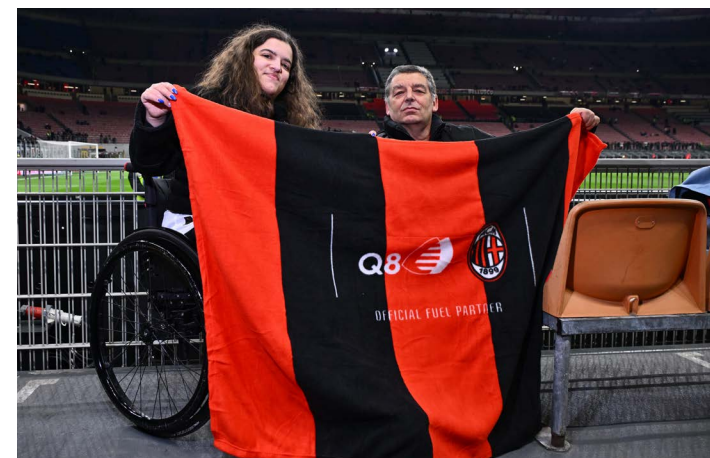
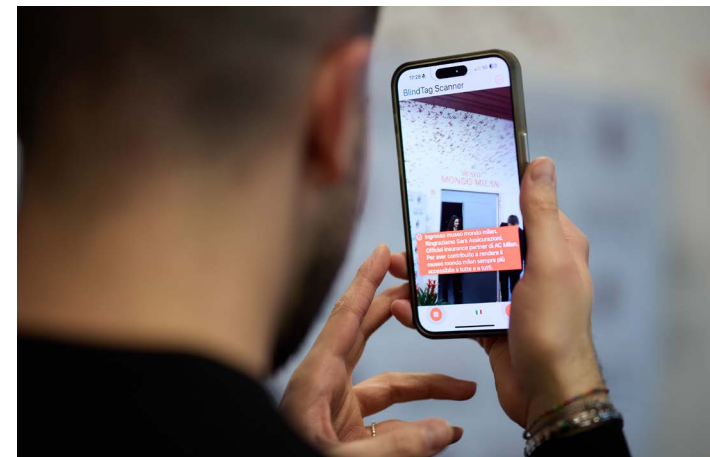
Insieme a **Sara Assicurazioni, Official Insurance Partner rossonero**, Fondazione Milan ha reso AC Milan il **primo club in Italia** a adottare la tecnologia **Tag System**.

Oltre cinquanta tag installati a **Casa Milan** e al **Museo Mondo Milan** consentono ai visitatori con **disabilità visiva** di ricevere, scansionandoli con un'applicazione gratuita, indicazioni **audio contestuali e multilingua** per orientarsi negli ambienti e vivere il racconto rossonero.

NATA PER RISPONDERE A UN'ESIGENZA SPECIFICA DI ACCESSIBILITÀ, LA TECNOLOGIA SI È TRASFORMATA IN UN'ESPERIENZA RIVOLTA ALL'INTERO PUBBLICO E RIBADISCE LA NATURA DELL'HEADQUARTER ROSSONERO COME SPAZIO INCLUSIVO APERTO AI TIFOSI, AGLI APPASSIONATI DI SPORT E ALLA CITTÀ.

Tra le principali novità introdotte nella **stagione 2025/26**, AC Milan ha avviato una significativa revisione delle modalità di **accesso allo stadio** dedicate ai tifosi con disabilità. Il nuovo modello, sviluppato in collaborazione con **FC Internazionale Milano**, il **Comune di Milano** e le **associazioni rappresentative del settore**, ha superato il precedente sistema di assegnazione gratuita dei posti, introducendo una procedura strutturata di acquisto di biglietti e abbonamenti a tariffa agevolata.

L'obiettivo dell'iniziativa è stato quello di rendere il sistema più equo, trasparente e inclusivo, favorendo una **partecipazione più ampia** e programmabile da parte dei tifosi con disabilità. Il precedente modello, basato sull'assegnazione gratuita dei titoli di accesso a fronte di posti limitati, poteva infatti generare un divario tra richieste ricevute e disponibilità effettiva, con il rischio che alcuni tifosi interessati non riuscissero ad accedere allo stadio e che parte dei posti assegnati non venisse successivamente utilizzata.





L'introduzione di biglietti e abbonamenti a **tariffa agevolata** ha permesso di favorire una partecipazione più consapevole e continuativa, garantendo al contempo condizioni di accesso più paritarie rispetto al resto del pubblico e una migliore valorizzazione dei posti disponibili. Inoltre, la possibilità di sottoscrivere un **abbonamento stagionale** consente ai tifosi con disabilità di seguire con continuità la propria squadra, secondo modalità sempre più allineate a quelle previste per la generalità dei tifosi.

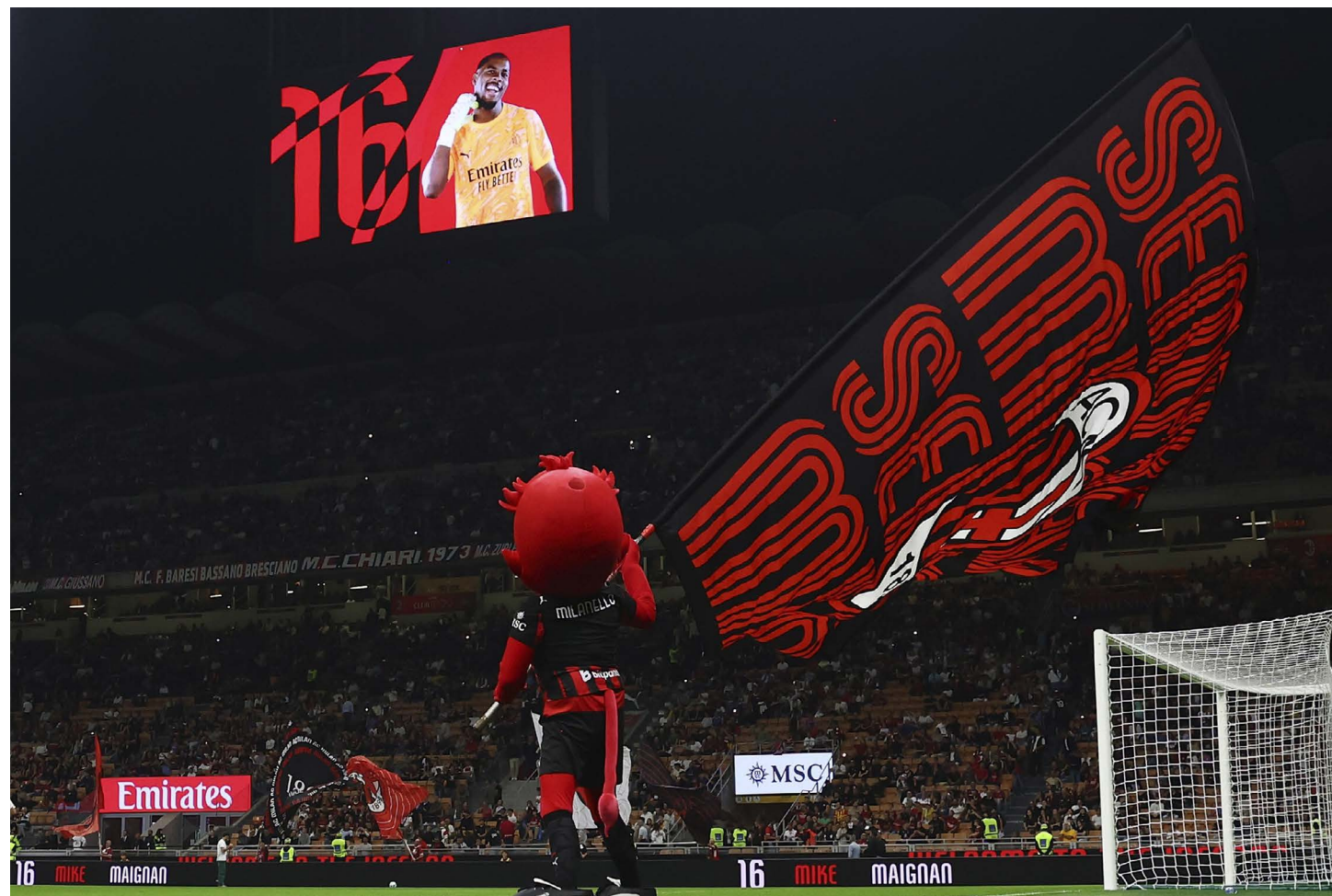
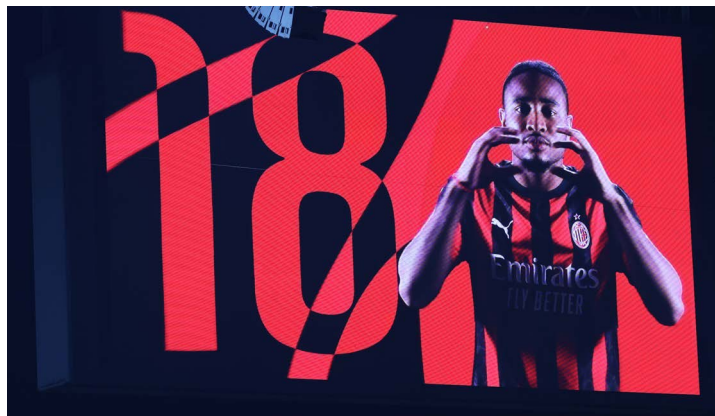
A completare il valore sociale dell'iniziativa, l'intero ricavato derivante dalla vendita di biglietti e abbonamenti è destinato a **progetti dedicati all'inclusione** e allo **sport per tutte le abilità**. Una parte dei fondi contribuisce inoltre al miglioramento dell'accoglienza e dell'accessibilità all'interno dello stadio, mentre la quota principale sostiene interventi di promozione della pratica sportiva inclusiva sul territorio, generando un impatto positivo che va oltre l'evento sportivo e favorisce una più ampia partecipazione alla vita sportiva e sociale.



L'INTERVENTO SI INNESTA SU UN PERCORSO DI ACCESSIBILITÀ CHE IL CLUB PORTA AVANTI DA DIVERSE STAGIONI E CHE CONTINUA A RAPPRESENTARE UN RIFERIMENTO NEL PANORAMA SPORTIVO.

Resta attivo il servizio di **audiodescrizione** delle partite a San Siro, dedicato ai tifosi non vedenti e ipovedenti e realizzato da speaker formati per calibrare il racconto sulle esigenze di questo pubblico, **riconosciuto con il Premio Braille** dall'Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti.

Prosegue anche la **traduzione simultanea in Lingua dei Segni Italiana** delle conferenze stampa dell'allenatore e delle **presentazioni dei nuovi calciatori della Prima Squadra** maschile, che amplia le possibilità di accesso per i tifosi non udenti.



Attraverso il programma **Sport for All**, il Club e Fondazione Milan sostengono la partecipazione di **Briantea84** e **APD Vharese** al campionato della **Divisione Calcio Paralimpico e Sperimentale** della FIGC.

La Fondazione supporta inoltre **Calcio Seduto**, progetto rivolto a bambine e bambini dai sette ai dodici anni, con o senza disabilità, che offre la possibilità di giocare a calcio in un contesto educativo, inclusivo e divertente.





Il periodo delle festività ha concentrato una serie di iniziative che hanno coinvolto le sedi del Club e i suoi tesserati. In occasione di **Milan-Sassuolo del 14 dicembre 2025** è stata devoluta ai progetti di Fondazione Milan una parte del ricavato dei biglietti venduti nella fase di vendita libera e degli ingressi al Museo Mondo Milan nel giorno della partita, insieme ai **fondi raccolti dai circa 50 volontari** presenti all'esterno dello stadio prima del fischio d'inizio.

Nei giorni precedenti i calciatori **Samuele Ricci e Pietro Terracciano** hanno consegnato agli atleti del **Gruppo Sportivo Non Vedenti Milano Onlus** un pulmino destinato a garantire maggiore autonomia negli spostamenti verso gli impianti sportivi. L'incontro è avvenuto presso l'**Istituto dei Ciechi di Milano**, partner sociale del Club da oltre 5 anni, dove i due calciatori hanno vissuto l'esperienza immersiva del **Dialogo nel Buio** e hanno disputato, bendati, una partita di showdown insieme agli atleti.

Ardon Jashari, Mike Maignan, Monica Renzotti e Nadine Sorelli hanno invece visitato il reparto pediatrico dell'**Ospedale Maggiore Policlinico di Milano** portando doni ai giovani pazienti, un'attività successivamente riproposta in altri centri ospedalieri e alimentata anche dalla raccolta di doni promossa dal Settore Giovanile.

Il coinvolgimento del **Settore Giovanile** nelle iniziative di Fondazione Milan si inserisce in un più ampio percorso di crescita che AC Milan promuove a favore dei giovani atleti, affiancando alla formazione sportiva lo sviluppo personale e la trasmissione di valori positivi.

In questa direzione si colloca anche il progetto **Milan Gentile**, portato avanti in continuità con le stagioni precedenti, che promuove la gentilezza, il fair play e il rispetto reciproco come elementi fondamentali della pratica sportiva e della vita quotidiana. Il progetto valorizza i comportamenti virtuosi dentro e fuori dal campo e coinvolge anche genitori, familiari e accompagnatori attraverso la promozione del **Tifo Corretto Rossonero**, per favorire un sostegno positivo e rispettoso dei giovani atleti.

Attraverso queste iniziative, il Club conferma il proprio impegno nel fare del calcio non solo un'occasione di crescita sportiva, ma anche uno strumento di educazione e sviluppo personale.

✓ **SDG 3 - Salute e benessere:**

le attività sportive inclusive e le visite ai reparti pediatrici sostengono il benessere psicofisico di persone con disabilità o in condizioni di fragilità.

✓ **SDG 10 - Ridurre le disuguaglianze:**

Tag System, modalità di accesso a San Siro per tifosi con disabilità, audiodescrizione, Lingua dei Segni Italiana e il programma Sport for All garantiscono pari opportunità di partecipazione e di accesso.

✓ **SDG 17 - Partnership per gli obiettivi:**

la collaborazione con Sara Assicurazioni, con l'Istituto dei Ciechi di Milano e con le associazioni sportive paralimpiche moltiplica l'impatto sul territorio.



LO SPORT PER IL CAMBIAMENTO SOCIALE

Il programma **Sport for Change** resta lo strumento con cui Fondazione Milan trasforma lo sport in una leva di inclusione e di riscatto per giovani in condizioni di vulnerabilità sociale, economica o educativa. Nella stagione 2025/26 il programma ha coinvolto oltre **5000 giovani**, accompagnandone la crescita e contrastando i rischi di isolamento.

A Milano e nel suo hinterland, Fondazione Milan ha supportato dei progetti volti a contrastare abbandono scolastico e disagio sociale. **Talenti in Gioco**, realizzato con il supporto dell'**Assessorato all'Istruzione del Comune di Milano**, ha continuato il lavoro negli istituti scolastici con laboratori sportivi per gli alunni che non praticano attività fisica al di fuori delle ore curriculari, stimolando partecipazione e crescita personale.

Parallelamente, il progetto **United**, sviluppato con **PlayMore!**, ha favorito l'inclusione di persone provenienti da percorsi migratori, promuovendo la socializzazione e la valorizzazione delle diversità culturali attraverso gruppi sportivi misti.



Fondazione Milan, insieme al **Comune di Milano**, **Fondazione di Comunità Milano** e ad altri enti del territorio, ha contribuito a dare vita a **Fuori Campo**, un progetto che porta lo sport negli spazi pubblici della città, rendendolo gratuito e accessibile a ragazze e ragazzi. Il progetto propone attività sportive, artistiche e laboratoriali, tra skate, basket, calcio, parkour e baskin, distribuite in **60 luoghi di Milano**. Con **oltre 300 attività** nel corso dell'anno, Fuori Campo favorisce socialità, partecipazione e nuove opportunità di accesso allo sport, con particolare attenzione agli adolescenti e ai giovani in condizioni di fragilità sociale e culturale.

A sostegno del programma, sono stati devoluti i fondi raccolti attraverso la partecipazione alla **Milano Marathon**, che il 12 aprile 2026 ha visto la Fondazione protagonista per l'ottava volta. La community rossonera si è mobilitata con 47 squadre nella Relay Marathon e tre atleti nella maratona completa, per un totale di 191 runner, fra i quali 32 dipendenti di AC Milan.

Sul fronte della raccolta fondi la **campagna 5x1000** del 2026 è stata rilanciata il 25 aprile con il messaggio "**La tua firma cambia il gioco**", che invita l'intera famiglia rossonera ad attivarsi intorno ai valori di inclusione, solidarietà e pari opportunità. Dall'istituzione dello strumento la Fondazione ha raccolto oltre **5 milioni di euro** grazie al contributo di circa 100.000 donatori, risorse che hanno alimentato i 288 progetti realizzati.



SUL TERRITORIO NAZIONALE, IL PROGETTO PLAY FOR THE FUTURE HA CONSOLIDATO IL PROPRIO IMPATTO NEL CIRCUITO PENALE MINORILE, ACCOMPAGNANDO I GIOVANI IN PERCORSI DI INCLUSIONE, REINSERIMENTO SOCIALE E ORIENTAMENTO PROFESSIONALE.

Presentato nella stagione 2024/25, il progetto è continuato in **cinque città italiane**, raggiungendo **211 beneficiari** complessivi nelle prime due stagioni, grazie al sostegno del **Ministero della Giustizia**, di **Fondazione CDP** e alla collaborazione strategica della FIGC.

La dimensione **internazionale** del programma **Sport for Change** si è arricchita nell'ottobre 2025 attraverso la collaborazione tra Fondazione Milan e **Fondazione Mama Sofia**, realtà attiva da otto anni sul territorio congolese, per contribuire alla costruzione e all'ampliamento di una **scuola** destinata a **100 ragazze e ragazzi fra i dodici e i diciannove anni** nel villaggio di **Biabu**, nella provincia del Congo Centrale.

Nella stagione la progettualità ha previsto la realizzazione di laboratori multidisciplinari attrezzati con macchinari e materiali didattici e di aree educative e ricreative, secondo un approccio che combina **sport, educazione** e **benessere** come leve di inclusione sociale e di autonomia.

Il percorso è destinato ad ampliarsi verso Kinshasa e Boma sui temi della **formazione professionale**, dell'**indipendenza economica** e della **salute pubblica**, in allineamento con gli obiettivi del Piano Mattei per l'Africa e del Global Gateway.





Accanto alle attività in DRC, Fondazione Milan ha rinnovato la propria presenza internazionale sostenendo iniziative sportive rivolte ai **giovani in contesti di vulnerabilità**, con progetti attivi negli Stati Uniti (New York), in Brasile (Salvador de Bahia), in Kenya (Nairobi) e in Pakistan (Yasin Valley).

Nel marzo 2026 una delegazione rossonera ha portato i valori del Club e della Fondazione a **New York**, in occasione dell'evento annuale **Change the World Model United Nations** organizzato da Associazione Diplomatici e Change the World Academy presso il **Palazzo di Vetro delle Nazioni Unite**, davanti a oltre 4.000 studentesse e studenti provenienti da più di 140 Paesi.

In questa occasione, **Alexandre Pato**, Legend rossonera e Ambassador di Fondazione Milan, ha raccontato come il calcio possa cambiare la vita delle persone. Il viaggio ha compreso anche l'incontro con i giovani beneficiari del Soccer Program della **Success Academy Charter School** nel quartiere di **Harlem**, progetto sostenuto da Fondazione Milan dal 2021 con l'obiettivo di promuovere l'accesso alla pratica calcistica e alla sua dimensione educativa per oltre **5.000 studenti**, indipendentemente dalla provenienza e dalle condizioni economiche.



VALORE CONDIVISO E PARTNERSHIP

I risultati raggiunti da AC Milan e Fondazione Milan non sarebbero stati possibili senza il contributo di una rete di **partner** che condividono i valori rossoneri di **inclusione, sostenibilità e solidarietà**. Grazie al supporto di realtà come **Emirates, PUMA, ComAve, Banco BPM, KONAMI, Powerade, Grenade, Clivet, Sara Assicurazioni, DRC Heart of Africa e Q8** è stato possibile realizzare esperienze significative, progetti di riqualificazione, iniziative educative e attività inclusive che hanno coinvolto migliaia di persone.

QUESTA SINERGIA TRA SPORT, IMPRESA E COMUNITÀ CONFERMA L'IDENTITÀ DEL MILAN COME FORZA POSITIVA E RESPONSABILE, CAPACE DI GENERARE VALORE CONDIVISO.



- ✓ **SDG 4 - Istruzione di qualità:**
l'ampliamento della scuola di **Biabu**, il **Soccer Program di Harlem** e la partecipazione al **Change the World Model United Nations** sostengono percorsi educativi e formativi attraverso lo sport.
- ✓ **SDG 5 - Uguaglianza di genere:**
i progetti internazionali rivolti a ragazze e ragazzi promuovono pari opportunità di accesso alla pratica sportiva e all'istruzione.
- ✓ **SDG 8 - Lavoro dignitoso e crescita economica:**
le progettualità su formazione professionale e indipendenza economica offrono prospettive concrete ai giovani dei contesti coinvolti.
- ✓ **SDG 10 - Ridurre le disuguaglianze:**
Sport for Change interviene sulle condizioni di vulnerabilità sociale, economica e educativa dei giovani.

AC MILAN PER L'AMBIENTE

AC MILAN PER L'AMBIENTE

L'attenzione di AC Milan verso la tutela dell'ambiente si traduce in un **monitoraggio** sempre più accurato dei consumi, in una **gestione responsabile** delle risorse e nella **promozione** di comportamenti e di una cultura orientati alla **sostenibilità**. La stagione 2025/26 segna su questo terreno il passaggio più rilevante degli ultimi anni: la scelta di alimentare le sedi rossonere con **energia certificata da fonti rinnovabili** ha cambiato il profilo emissivo del Club e ha dato seguito, con un fatto misurabile, a un impegno annunciato nelle edizioni precedenti.

I CONSUMI ENERGETICI

La gestione responsabile dei consumi energetici resta uno degli ambiti su cui il Club si impegna con maggiore continuità, con l'obiettivo di **ridurre progressivamente l'impatto ambientale delle proprie attività** migliorando al tempo stesso il comfort di chi vive quotidianamente questi spazi, dai dipendenti agli atleti allo staff tecnico.



Nel corso della stagione 2025/26 gli interventi si sono concentrati su Casa Milan, dove le pompe di calore sono state sostituite e ne è stata aggiunta una dedicata alla produzione di acqua calda sanitaria a servizio dell'area bar. La decisione più significativa riguarda l'impianto di cogenerazione, spento nella primavera del 2026 con impatti positivi sia a livello **economico** che **ambientale**.

Allo stadio San Siro gli impianti di condizionamento sono stati sostituiti con macchine di ultima generazione, anche sotto il profilo dell'**efficienza energetica**. Il rinnovo del servizio di catering, avviato nell'estate precedente, ha comportato l'installazione di nuovi elettrodomestici e la ritaratura degli impianti a servizio delle cucine e delle aree bar. Presso **PUMA House of Football** è stata programmata la dismissione dei due generatori a gasolio, di cui uno soltanto resterà disponibile per le emergenze e resterà spento in condizioni ordinarie. Presso il **Centro Sportivo Milanello powered by Clivet** proseguono i benefici dei sistemi di gestione da remoto della climatizzazione, che permettono di modulare i consumi in funzione dell'effettivo utilizzo degli spazi.

IL MONITORAGGIO DEI CONSUMI ENERGETICI COPRE I PRINCIPALI SITI E ATTIVITÀ DEL CLUB. VI RIENTRANO CASA MILAN, GLI STORE DI VIA DANTE E DELL'AEROPORTO DI MALPENSA, I CENTRI SPORTIVI MILANELLO POWERED BY CLIVET E PUMA HOUSE OF FOOTBALL E GLI EVENTI ORGANIZZATI PRESSO LO STADIO DI SAN SIRO.

Il Gruppo impiega elettricità per l'illuminazione, la climatizzazione degli ambienti, l'alimentazione delle attrezzature e dei sistemi informatici e per il funzionamento degli impianti sportivi e televisivi legati alle attività agonistiche. Nella stagione 2025/26 i consumi complessivi ammontano a **5.317.125 kWh**, un dato che si caratterizza soprattutto per l'origine dell'energia acquistata: tutte le forniture intestate ad AC Milan e a Milan Real Estate sono servite in regime di **Energia Verde 100%**. L'energia rinnovabile copre così la quasi totalità dei consumi elettrici del perimetro, mentre la parte residua corrisponde all'energia attribuita agli eventi organizzati a San Siro (407.070 kWh), la cui fornitura è intestata alla società di gestione dello stadio e non ricade quindi nel perimetro contrattuale delle Garanzie di Origine.

Il gas metano resta il principale combustibile fossile impiegato dal Club ed è destinato in prevalenza al **riscaldamento degli ambienti**, mentre è assente negli Store, alimentati unicamente da **energia elettrica**. Un ambito rilevante di utilizzo riguarda il riscaldamento dei campi da gioco, dove i **sistemi a tubi radianti** mantengono il manto erboso in condizioni ottimali anche nei mesi più freddi.

Tabella 8 Consumo di energia interno all'organizzazione³

STAGIONE	UNITÀ DI MISURA	CONSUMO	
		2024/25	2025/26
Energia elettrica totale	kWh	4.774.630	5.317.125
Di cui da fonti fossili	kWh	4.774.630	407.070
Di cui da fonti rinnovabili	kWh	-	4.910.055
Gas metano	Std ^m 3	954.990	717.452
Benzina per autotrazione	Litri	17.954	10.204
Diesel autotrazione e generatori	Litri	122.864	113.749
TOTALE	MWh	15.621	13.641

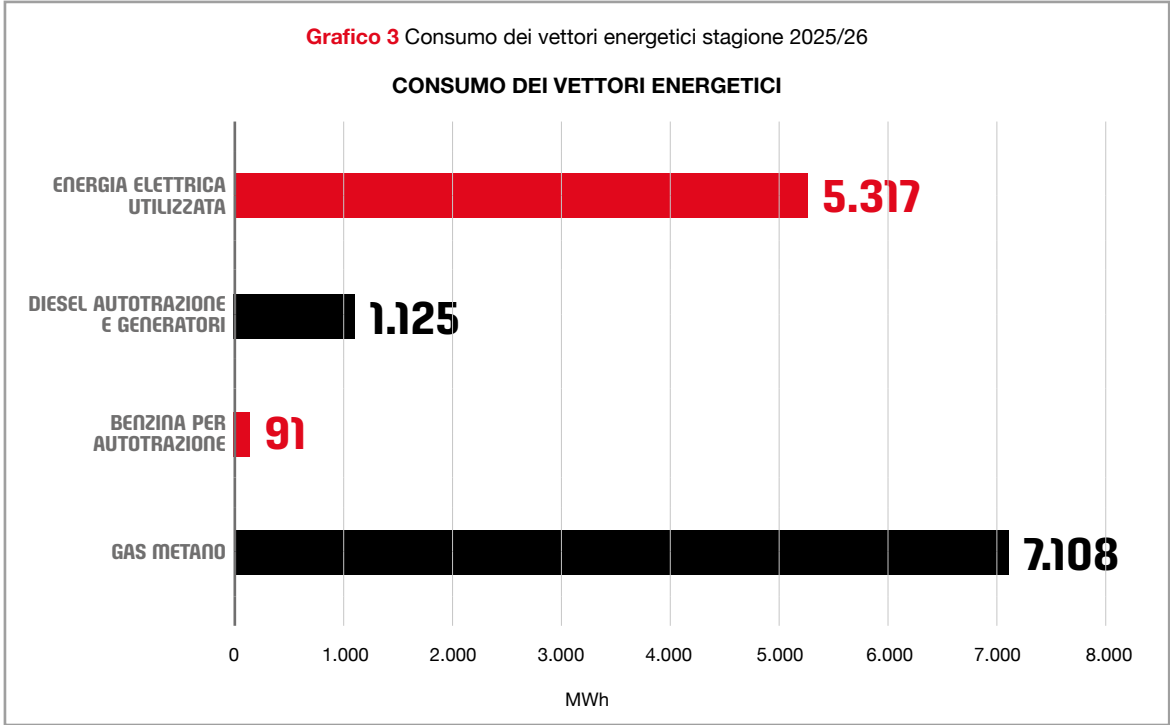
Nella stagione 2025/26 il consumo complessivo si attesta a **717.452 Std^m3**, con una **riduzione del 25%** rispetto ai **954.990 Std^m3** della stagione precedente. Il calo si concentra su Casa Milan, dove lo spegnimento dell'impianto di cogenerazione ha azzerato il prelievo di gas a partire da gennaio, e su PUMA House of Football, dove lo stadio centrale è rimasto chiuso da dicembre a maggio per lavori di ristrutturazione. Il Club utilizza **diesel e benzina** per alimentare la flotta aziendale, composta da veicoli a combustione interna e in parte da mezzi elettrici serviti da colonnine di ricarica, e per il funzionamento dei generatori presenti presso lo stadio di San Siro e PUMA House of Football. A San Siro il **gasolio** alimenta i **sistemi di emergenza** e i gruppi necessari al funzionamento continuo dei **LED a bordo campo**, indispensabili per rispettare gli standard televisivi durante gli eventi sportivi, mentre presso PUMA House of Football serve i generatori a servizio dei **container del centro sportivo**.

L'impiego di combustibili fossili risponde quindi sia a esigenze di mobilità sia di sicurezza operativa e si configura come una fonte residua ma ancora necessaria al corretto svolgimento delle attività. Nella stagione 2025/26 si registrano 10.204 litri di benzina e 113.749 litri di diesel, rispettivamente in **calo del 43% e del 7%**.

3) I dati riportati sono calcolati utilizzando i parametri ISPRA (Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale) per la conversione in GJ, successivamente, il dato viene convertito in Megawatt ora mediante l'uso del convertitore fornito dall'International Energy Agency (IEA). Mentre per i combustibili liquidi vengono impiegati i fattori di conversione da litri a kg pubblicati dal DEFRA (Department for Environment, Food and Rural Affairs) nonché i relativi fattori di emissione.



Il consumo energetico complessivo si riduce quindi per effetto del minor ricorso ai combustibili fossili solo in parte compensato dalla crescita del vettore elettrico. La componente fossile, in particolare, si contrae in misura marcata, mentre fa il suo ingresso la componente **rinnovabile**, in precedenza assente.



- ✓ **SDG 7 - Energia pulita e accessibile:**
il passaggio a forniture coperte da **Garanzie di Origine** e l'impiego di **sistemi ad alta efficienza** rendono il consumo energetico del Club più sostenibile.
- ✓ **SDG 13 - Lotta al cambiamento climatico:**
l'efficientamento degli impianti e la scelta contrattuale sull'energia elettrica riducono le emissioni climalteranti.



SCOPE 1 E SCOPE 2⁴

AC Milan calcola le proprie emissioni di gas a effetto serra secondo le linee guida del **GHG Protocol⁵**, distinguendo fra Scope 1 e Scope 2. Lo **Scope 1** comprende le emissioni dirette generate da fonti sotto il controllo del Club e deriva dai consumi di gas naturale, benzina e diesel, ai quali nella stagione 2025/26 si aggiungono i gas refrigeranti degli impianti di climatizzazione.

Tabella 9 Scope 1: Emissioni dirette gas a effetto serra (GHG)

	UNITÀ DI MISURA	2024/25	2025/26
Gas metano	tCO ₂ eq	1.928	1.459
Benzina autotrazione	tCO ₂ eq	42	24
Diesel autotrazione	tCO ₂ eq	340	299
R407C	tCO ₂ eq	0	51
R410A	tCO ₂ eq	0	268
SCOPE 1	tCO₂eq	2.310	2.101

Le emissioni dirette si attestano a **2.101 tCO₂eq** e si riducono per effetto congiunto del minor consumo di metano e della contrazione dei combustibili per autotrazione nonostante l'ingresso dei rabbocchi di gas refrigerante. Questi ultimi sono riferiti agli impianti di climatizzazione dello stadio di San Siro e sono attribuiti al Club nella quota corrispondente agli eventi organizzati da AC Milan, con esclusione degli impianti a uso esclusivo di terzi.

Lo **Scope 2** include le emissioni indirette derivanti dall'acquisto di energia elettrica ed è rendicontato secondo due metodologie: il metodo **location-based** applica i fattori di emissione medi del mix energetico nazionale, mentre il **market-based** riflette le scelte contrattuali dell'organizzazione. È in questo secondo metodo che si legge il risultato dell'anno, con l'ingresso delle Garanzie di Origine che ne abbatte quasi integralmente le emissioni. Il valore residuo corrisponde interamente all'energia attribuita agli eventi di San Siro, non coperta da certificazione e quindi valorizzata al residual mix nazionale^{6,7}.

Tabella 10 Scope 2: Emissioni indirette di gas a effetto serra (GHG)⁸

	UNITÀ DI MISURA	2024/25	2025/26
Scope 2 location-based	tCO ₂ eq	957	1.069
Scope 2 market-based	tCO ₂ eq	2.123	172

⁴ Le emissioni sono espresse in tonnellate di CO₂eq e comprendono, oltre alla CO₂, anche gli altri gas a effetto serra previsti dallo standard GHG Protocol e dalla ISO 14064, quali metano (CH₄), protossido di azoto (N₂O), idrofluorocarburi (HFC), perfluorocarburi (PFC), esafluoruro di zolfo (SF₆) e trifluoruro di azoto (NF₃), convertiti in CO₂ equivalente mediante i relativi coefficienti di Global Warming Potential (GWP).

⁵ <https://ghgprotocol.org/>

⁶ Per il metodo di calcolo location-based sono stati utilizzati i coefficienti pubblicati da ISPRA: <https://www.isprambiente.gov.it/it>

⁷ Per il calcolo market-based la fonte dei fattori di emissione è AIB: <https://www.aib-net.org/>

⁸ Il metodo market-based viene introdotto in questa edizione; il valore 2024/25 è stato calcolato ex post per consentire il confronto.



Considerando insieme le due categorie, nella stagione 2025/26 le emissioni complessive del Club secondo il metodo **location-based** ammontano a **3.170 tCO₂eq**, mentre la lettura **market-based**, che riflette le scelte di approvvigionamento, si attesta a **2.273 tCO₂eq**: il contributo maggiore arriva dalle **Garanzie di Origine** sull'energia elettrica, a cui si aggiunge il minor ricorso ai combustibili fossili sul perimetro dello Scope 1. Il divario fra i due metodi, pari a 897 tCO₂eq, misura il beneficio riconosciuto alla certificazione delle forniture.

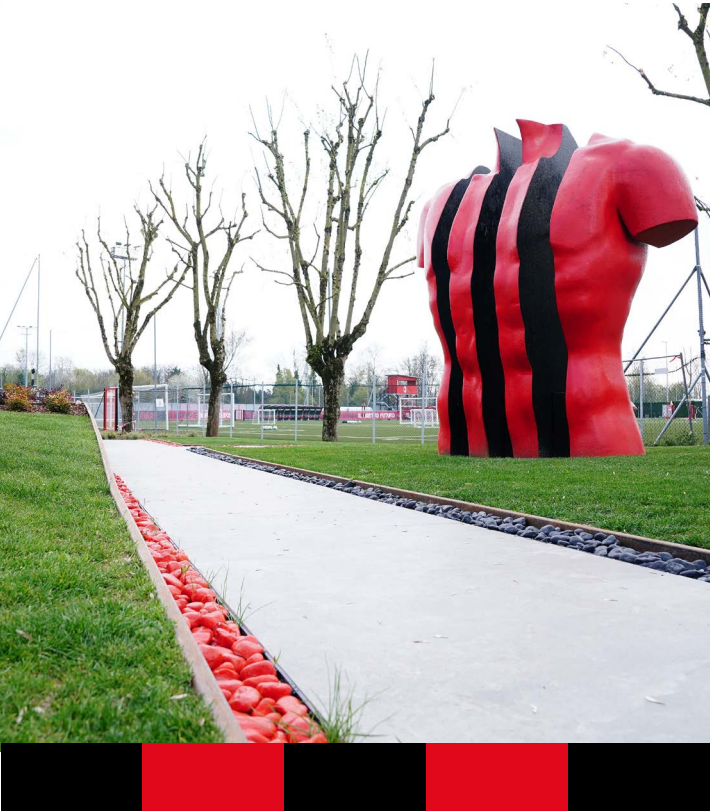
Tabella 11 Emissioni di gas a effetto serra (GHG) Scope 1 + Scope 2

	UNITÀ DI MISURA	2024/25	2025/26
Emissioni totali (Scope 1 + Scope 2 location-based)	tCO ₂ eq	3.267	3.170
Emissioni totali (Scope 1 + Scope 2 market-based)	tCO ₂ eq	4.433	2.273

L'**intensità emissiva** mette in relazione l'impatto ambientale del Club con la propria attività economica e si ottiene rapportando le emissioni totali di CO₂, dirette e indirette, calcolate secondo il metodo location-based, al fatturato della stagione, esprimendo la quantità di CO₂ emessa per ogni euro di ricavo.

Tabella 12 Intensità emissiva (GHG)

	UNITÀ DI MISURA	2024/25	2025/26
Emissioni totali (Scope 1 + Scope 2 location-based)	tCO ₂ eq	3.267	3.170
Fatturato	€	494.500.000	459.541.922
Intensità emissiva su fatturato	tCO ₂ eq/€	0,0000066	0,0000069



INQUINAMENTO IN ARIA, ACQUA E SUOLO

AC MILAN È TENUTA PER LEGGE A MONITORARE, IN ALCUNE DELLE STRUTTURE IN CUI SVOLGE LE PROPRIE ATTIVITÀ, GLI INQUINANTI EMESSI NELL'ARIA, NELL'ACQUA E NEL SUOLO. DAI RISULTATI COMUNICATI ALLE AUTORITÀ COMPETENTI TUTTE LE RILEVAZIONI RIENTRANO NEI LIMITI DI LEGGE.

Presso il **Centro Sportivo Milanello powered by Clivet** il sito opera in adesione all'autorizzazione in via generale alle emissioni in atmosfera prevista dall'articolo 272, commi 2 e 3, del D.Lgs. 152/2006, riferita a medi impianti di combustione di potenza inferiore a 15 MW termici. Il controllo più recente risale al **3 giugno 2025**, quindi alla stagione precedente a quella rendicontata: in quella data ARPA Lombardia, in qualità di autorità competente ai sensi dell'articolo 8, comma 4, della L.R. 24/2006, ha condotto il primo accertamento sul rispetto dell'autorizzazione. La verifica ha interessato i cinque punti di emissione presenti nel sito, due dei quali dotati di sistema di controllo in continuo, e ha accertato il **rispetto dei limiti emissivi applicabili**. Le caldaie del centro sono inoltre sottoposte ai controlli annuali di efficienza energetica, ai quali la società incaricata aggiunge due ulteriori verifiche annuali a carattere cautelativo.



Al **PUMA House of Football** sono presenti due caldaie con potenza al focolare rispettivamente di 445 e 230 kW, per le quali non è richiesta una specifica autorizzazione alle emissioni in atmosfera. La conduzione, la manutenzione e il controllo sono affidati al **Terzo Responsabile**, che esegue con frequenza annuale i controlli di efficienza energetica comprensivi della misura della temperatura dei fumi, delle percentuali di ossigeno e di anidride carbonica e dell'analisi del rendimento di combustione, documentandone gli esiti.

Presso lo **stadio San Siro** i due gruppi termici sono sottoposti a controlli annuali. Le analisi disponibili hanno rilevato valori di ossigeno, anidride carbonica, monossido di azoto, ossidi di azoto e monossido di carbonio ampiamente inferiori ai limiti di legge, come dichiarato nel documento di **Analisi Ambientale** dello stadio.

Nella sede di **Casa Milan** l'impianto di cogenerazione, con potenza continua di 404 kW, è gestito da un soggetto terzo che assume formalmente la funzione di Terzo Responsabile.



Nessuna delle sedi in cui il Club svolge le proprie attività produce acque reflue industriali. Presso lo **stadio San Siro** sono svolte attività che interessano l'inquinamento del suolo e del sottosuolo, per le quali sono regolarmente svolti i relativi monitoraggi di conformità come dichiarato nel documento di **Analisi Ambientale**, ed è presente un serbatoio interrato di gasolio sottoposto a manutenzione periodica.

Serbatoi di combustibile fuori terra, collocati in idonei bacini di contenimento e soggetti a manutenzione periodica, sono presenti anche presso il **PUMA House of Football** e presso il **Centro Sportivo Milanello powered by Clivet**, che dispone inoltre di un'area di ricovero dei rifiuti non pericolosi.

LE VERIFICHE SVOLTE IN TUTTE LE SEDI HANNO CONFERMATO LA CONFORMITÀ ALLA NORMATIVA VIGENTE.

TUTELA DELLA RISORSA IDRICA

Le risorse idriche del Club vengono impiegate sia per usi civili, negli uffici e nei servizi, sia nei centri sportivi per l'irrigazione dei campi da gioco. Accanto ai pozzi già esistenti, presso il **Centro Sportivo Milanello powered by Clivet**, opera il **pozzo artesiano** attivato nella stagione precedente, che ha incrementato l'approvvigionamento da falda superando le criticità legate all'insufficienza del bacino di raccolta. La struttura dispone inoltre di un sistema di **raccolta delle acque meteoriche** provenienti dai campi di allenamento e in parte dalle coperture degli edifici, convogliate attraverso una rete sotterranea in un bacino di accumulo nel quale confluiscono anche le acque del pozzo come autorizzato dalla Provincia.

Il circuito chiuso consente di riutilizzare l'acqua raccolta per l'irrigazione dei campi, riducendo il fabbisogno di nuovi prelievi sia da acquedotto sia da pozzo. È attivo un sistema di **telecontrollo dell'irrigazione** che permette di monitorare da remoto le condizioni del manto erboso e di intervenire in modo puntuale evitando sprechi, mentre cinque impianti di addolcimento trattano le acque destinate agli usi civili, agli impianti termici collegati al riscaldamento del manto erboso e all'area piscine, migliorando la qualità dell'acqua impiegata e la durabilità degli impianti.

✓ **SDG 6 - Gestione sostenibile dell'acqua:**
i sistemi di raccolta, riutilizzo e telecontrollo favoriscono un uso più efficiente della risorsa.

Casa Milan e lo **stadio San Siro** si approvvigionano esclusivamente tramite acquedotto, mentre i due centri sportivi ricorrono anche a prelievi da pozzo, monitorati in conformità alla normativa vigente e annualmente denunciati in base a quanto rilevato dagli appositi contatori. Nella **stagione 2025/26** i prelievi totali scendono a 156.538 metri cubi, con una **riduzione del 13%** che interessa entrambe le fonti e risulta più marcata sui prelievi da falda (-22%) rispetto a quelli da acquedotto (-5%).

Tabella 13 Prelievo idrico⁹

	UNITÀ DI MISURA	2024/25	2025/26
Prelievo idrico da pozzo	m³	87.368	67.740
Prelievo idrico acquedotto	m³	93.315	88.798
TOTALE PRELIEVO IDRICO	m³	180.683	156.538

Gli scarichi idrici non sono soggetti a monitoraggi né a trattamenti specifici, poiché **non vengono generate acque industriali di processo**.

9) Gli stabilimenti del Club si trovano in zone a stress idrico medio-basso. La valutazione del livello di stress idrico è effettuata sulla base delle analisi del tool online Aqueduct sviluppato dal World Resources Institute (WRI), strumento riconosciuto a livello internazionale per il monitoraggio della disponibilità idrica.



BIODIVERSITÀ

Nessun sito operativo del Club ricade all'interno di un'area della rete **Natura 2000**. Il **Centro Sportivo Milanello powered by Clivet**, situato nel Comune di **Carnago** in provincia di Varese, ricade tuttavia in un'area sottoposta a vincolo paesaggistico ai sensi dell'articolo 142 del D.Lgs. 42/2004, in quanto compresa nel perimetro del Parco Pineta di Appiano Gentile e Tradate. Anche **PUMA House of Football** ricade in un ambito di rilevanza paesistica individuato dal Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale e recepito dallo strumento urbanistico vigente. La presenza di questi vincoli comporta per il Club un'attenzione specifica nella **gestione delle aree verdi** e nel rispetto delle prescrizioni della normativa forestale regionale.

Presso **PUMA House of Football** particolare cura è riservata al patrimonio arboreo che circonda la struttura. Tutte le piante presenti nell'area sono schedate e monitorate periodicamente e gli esemplari caduti a seguito di eventi meteorici estremi sono stati sostituiti con nuove piantumazioni, così da mantenere l'**equilibrio paesaggistico** e la **funzionalità ecologica** dello spazio.



GESTIONE DEI RIFIUTI

Il Milan opera in un regime misto di gestione dei rifiuti, nel quale i materiali prodotti nelle proprie sedi sono in larga parte assimilati agli urbani e gestiti dal **servizio pubblico**. Questo modello comporta che il Club non disponga di una misurazione puntuale per ciascuna tipologia di rifiuto assimilato, pur garantendo che tutte le attività di raccolta e smaltimento avvengano nel rispetto delle normative vigenti. Le quantità tracciate attraverso i formulari e i registri di carico e scarico riguardano invece i **rifiuti speciali** e sono rilevate con precisione.

Nella **stagione 2025/26** la rendicontazione dei rifiuti tracciati copre il Centro Sportivo Milanello powered by Clivet, PUMA House of Football e Casa Milan, per un totale di 96,6 tonnellate, di cui 96,3 tonnellate di rifiuti non pericolosi e 0,3 tonnellate di rifiuti pericolosi.

L'aumento si concentra al **Centro Sportivo Milanello powered by Clivet** e, in particolare, in due sole categorie di rifiuti non pericolosi: i **rifiuti misti** da attività di costruzione e demolizione (EER 170904) e i **rifiuti ingombranti** (EER 200307). Si tratta di quantitativi generati dagli interventi di manutenzione straordinaria e riqualificazione realizzati nel corso della stagione presso il centro sportivo, con la conseguente dismissione di materiali edili e di arredi e attrezzature giunti a fine vita.

TRATTANDOSI DI FLUSSI LEGATI A SPECIFICI CANTIERI E NON ALL'OPERATIVITÀ ORDINARIA DEL CLUB, LA LORO INCIDENZA HA NATURA NON RICORRENTE E NON RIFLETTE UN PEGGIORAMENTO STRUTTURALE DELLA PERFORMANCE NELLA GESTIONE DEI RIFIUTI.

I rifiuti pericolosi restano su **volumi contenuti** e in ulteriore riduzione rispetto alla stagione precedente, e riguardano principalmente apparecchiature fuori uso, batterie e tubi fluorescenti. Tutti i rifiuti tracciati sono conferiti a operatori autorizzati e gestiti nel rispetto della normativa vigente, privilegiando ove possibile il recupero rispetto allo smaltimento.

Tabella 14 Rifiuti generati¹⁰

	UNITÀ DI MISURA	2024/25	2025/26
Totale rifiuti non pericolosi	Ton	56,4	96,3
Totale rifiuti pericolosi	Ton	1,2	0,3
TOTALE RIFIUTI	Ton	57,6	96,6

¹⁰) I dati relativi alla stagione 2024/25 sono stati riesposti a seguito della revisione dei criteri di elaborazione e conversione adottati nel processo di rendicontazione. La riesposizione risponde all'esigenza di assicurare l'omogeneità delle basi di calcolo tra le stagioni poste a confronto.



Lo **stadio San Siro** non rientra in questa rendicontazione, in quanto la società che ne gestisce le attività non produce rifiuti pericolosi né non pericolosi in proprio, poiché i **contratti di facility management** stipulati per la gestione ordinaria e straordinaria delle attività manutentive attribuiscono al fornitore, in totale autonomia, la gestione tecnica e amministrativa dello smaltimento degli eventuali rifiuti prodotti. Restano inoltre confermati i contratti che trasferiscono ai fornitori l'onere dello smaltimento dei materiali generati durante gli interventi tecnici, inclusi quelli classificati come pericolosi.



Pur operando in un contesto con quantità di rifiuti complessivamente contenute, il Club mantiene un approccio attento verso la gestione responsabile delle risorse e la sensibilizzazione sui comportamenti sostenibili nelle proprie strutture. Fra gli interventi già consolidati figurano i **distributori d'acqua** installati nelle aree di ristorazione del **Centro Sportivo Milanello powered by Clivet**, che hanno consentito di ridurre in modo rilevante l'utilizzo di bottigliette monouso e la conseguente produzione di plastica, ai quali si sono aggiunti nella stagione i **bocconi collocati presso il convitto**.

✓ **SDG 13 - Lotta al cambiamento climatico:**
la riduzione dell'uso di plastica monouso contribuisce a diminuire l'impatto ambientale e le emissioni correlate.

GESTIONE SOSTENIBILE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI E VALORIZZAZIONE DEI MATERIALI

La stagione 2025/26 porta a compimento il percorso annunciato nel Report di Sostenibilità della stagione precedente sulla **catena di fornitura**. Dal febbraio 2026 è operativo **Next2**, il portale dedicato alla qualifica e al censimento dei fornitori, che introduce un processo strutturato di valutazione e rafforza il controllo sui rischi legati alla gestione delle terze parti, di natura finanziaria, reputazionale e antiriciclaggio.

La classificazione del rischio combina la categoria di acquisto, l'importo e la localizzazione geografica e determina il livello di qualifica applicato, che può essere standard oppure rafforzato. La qualifica rafforzata, prevista come impostazione predefinita per i fornitori dello stadio, aggiunge ai quesiti ordinari i presidi in materia di **antiriciclaggio**, di **identificazione delle persone politicamente esposte** e del **titolare effettivo**, elementi che mitigano i rischi reputazionali e di conformità del Club.

All'interno dei processi di gara è inoltre prevista una sezione di richiesta di informazioni che raccoglie quesiti di carattere generale sull'assetto societario e quesiti di natura ESG.

I QUESTIONARI DEL PORTALE CONTRIBUISCONO A QUALIFICARE I FORNITORI SUI TEMI DELLA SOSTENIBILITÀ E NE RESTITUISCONO PER LA PRIMA VOLTA UNA FOTOGRAFIA QUANTITATIVA.

Il percorso proseguirà nelle prossime stagioni con l'implementazione di un sistema di **vendor rating** per i fornitori critici, costruito come scorecard di monitoraggio delle performance tecniche, economiche e ambientali, sociali e di governance, e con la realizzazione di una **dashboard di controllo** dedicata ai processi di procurement.



RECUPERO DELLE ECCEDENZE ALIMENTARI

Il recupero delle eccedenze rappresenta un aspetto importante per il Milan in ambito di **sostenibilità** e **responsabilità sociale**, in un contesto in cui lo spreco alimentare costituisce una delle sfide globali più urgenti.

Nella stagione 2025/26 il Club ha avviato due nuove collaborazioni a San Siro: **Vicook**, nuovo fornitore del servizio di **Club 1899 Premium Hospitality**, e **Banco Alimentare**, per il recupero delle eccedenze alimentari generate in occasione delle partite disputate da AC Milan a San Siro. L'attività di raccolta, avviata a marzo 2026, ha permesso di recuperare **819 kg di alimenti**, equivalenti a **1.638 pasti**, destinati alle mense e alle strutture residenziali della Città Metropolitana di Milano che supportano persone in condizioni di difficoltà.

✓ SDG 2 - Sconfiggere la fame:

la redistribuzione delle eccedenze trasforma il cibo non consumato in una risorsa per le persone più vulnerabili.

✓ SDG 12 - Consumo e produzione responsabili:

l'integrazione dei criteri ESG nella catena di fornitura e il recupero delle eccedenze riducono gli sprechi e diffondono pratiche di consumo sostenibile.

PROGETTI DI CIRCOLARITÀ

Nella stagione 2025/26 il Club ha presentato **Sunday Stadium Crew**, una collezione realizzata in cotone organico certificato e Fairtrade che rappresenta un passaggio verso un merchandising più consapevole.



Ogni capo di questa collezione proviene da una **filiera tracciata e trasparente** e la scansione del codice QR presente sul prodotto permette al cliente di ripercorrere le diverse fasi di produzione e il percorso del singolo indumento.

Anche nella stagione 2025/26, AC Milan ha proseguito, insieme al partner tecnico **PUMA**, il progetto **RE:FIBRE**, un'iniziativa che trasforma scarti tessili e indumenti usati in nuovi materiali, contribuendo a ridurre i rifiuti in poliestere e a promuovere pratiche produttive più sostenibili: un esempio concreto di **economia circolare** applicata al mondo dello sport.

I materiali raccolti vengono successivamente avviati a processi di riciclo o, qualora non idonei, destinati a **Vesti Solidale Società Cooperativa Sociale Onlus**, a sostegno di famiglie in difficoltà. Nel corso della stagione 2025/26 sono stati raccolti e consegnati oltre **15.000 articoli** di indumenti sportivi destinati al riciclo.

✓ SDG 12 - Consumo e produzione responsabili:

il progetto RE:FIBRE favorisce il riciclo e il riutilizzo dei materiali, riducendo i rifiuti tessili.

NOTA METODOLOGICA

Il presente documento costituisce la tredicesima edizione del Report di Sostenibilità del Gruppo Milan ed è redatto in riferimento allo standard volontario **VSME**, il **Voluntary Sustainability Reporting Standard for non listed SMEs** definito da EFRAG. In conformità al paragrafo 24 dello standard si dichiara di aver adottato l'opzione **Basic Module**. La scelta risponde alla volontà di offrire un'informativa chiara, essenziale e proporzionata alle dimensioni e alle caratteristiche dell'organizzazione, assicurando al tempo stesso un'adeguata trasparenza verso tutti i portatori di interesse.

Il Report espone le performance del Gruppo in ambito ambientale, sociale e di governance riferite alla stagione 2025/26, ossia al periodo compreso fra il **1° luglio 2025** e il **30 giugno 2026**. Per assicurare la comparabilità dei dati nel tempo il documento riporta anche il confronto con la stagione 2024/25, che copre il periodo dal 1° luglio 2024 al 30 giugno 2025. Si tratta del secondo esercizio in cui la rendicontazione di sostenibilità è allineata temporalmente al **Bilancio consolidato di AC Milan**. Nel processo di rendicontazione è stata garantita la coerenza fra le informazioni di sostenibilità e i dati finanziari del bilancio economico finanziario, come richiesto dal paragrafo 20 dello standard.

Per le informazioni non disponibili o non applicabili è stato applicato il principio "if applicable" previsto al paragrafo 13, che consente un processo di rendicontazione più snello e proporzionato, focalizzato sugli aspetti di maggiore significatività per l'organizzazione. Le omissioni sono motivate nel **Content Index**.

Il perimetro comprende le società incluse nel consolidamento finanziario, ossia **AC Milan S.p.A.** in qualità di capogruppo, **Milan Real Estate S.p.A.**, **Sportlifecycle S.r.l.**, **AC Milan Shanghai Sports Development Co.**, **AC Milan Middle East Limited** e **Red StadCo S.r.l.**

A queste si aggiungono due estensioni. **Fondazione Milan ETS**, che non rientra nel consolidamento finanziario, è inclusa per la rendicontazione degli impatti sociali in quanto parte integrante dell'impegno del Gruppo in materia di sostenibilità sociale; lo **stadio di San Siro**, è incluso per gli impatti ambientali limitatamente agli eventi organizzati da AC Milan. **Red StadCo S.r.l.** è stata costituita nel corso dell'esercizio, non ha avuto attività operativa né personale nel periodo di rendicontazione e pertanto non genera consumi energetici, emissioni, prelievi idrici, rifiuti o dati relativi alla forza lavoro.

I consumi sono rilevati presso le seguenti sedi:

- ✓ **Casa Milan** - via Aldo Rossi 8, 20149 Milano
- ✓ **Centro Sportivo Milanello powered by Clivet** - via Milanello 25, 21040 Carnago (VA)
- ✓ **PUMA House of Football** - via dei Missaglia 17, 20142 Milano
- ✓ **Store di Via Dante** - via Dante, 12, 20121 Milano
- ✓ **Store dell'Aeroporto di Malpensa** - Aeroporto Malpensa 2000 11, 21010 Ferno
- ✓ **Stadio San Siro** - Piazzale Angelo Moratti, 20151 Milano

Il codice **NACE** della capogruppo AC Milan S.p.A. è il 93.12, relativo alle attività di club sportivi. Il fatturato della stagione 2025/26 è pari a 459.541.922 euro. I dipendenti sono 285 unità secondo la metodologia headcount al 30 giugno 2026. Tutte le metriche quantitative sono state elaborate secondo le metodologie previste dallo standard e sono espresse nelle unità di misura raccomandate. In presenza di stime, approssimazioni o scelte metodologiche specifiche, queste sono esplicitamente riportate nei rispettivi capitoli tematici. I dati quantitativi sono espressi secondo le unità di misura raccomandate (es. MWh, tCO₂eq, m³, kg), con riferimento agli standard internazionali laddove rilevante (GHG Protocol, IPCC, ecc.).

Il documento non è stato sottoposto ad assurance da parte di una società di revisione esterna, ma è stato revisionato e approvato da **AC Milan**.

Per informazioni relativamente al presente documento è possibile scrivere a: csr@acmilan.com

CONTENT INDEX

	INFORMATIVA	CAPITOLO	OMISSIONE	PAGINA
	B1 - Basis for preparation	6. Nota metodologica	N/A	59
Basic Module – General information	B2 - Practices, policies and future initiatives for transitioning towards a more sustainable economy	3.3 Politiche per la transizione verso un modello sempre più sostenibile	N/A	19
	B3 - Energy and greenhouse gas emissions	5.1 I consumi energetici	N/A	46
		5.2 Scope 1 e 2	N/A	49
	B4 - Pollution of air, water and soil	5.3 Inquinamento in aria, acqua e suolo	L'informativa è resa in forma qualitativa. Il Club non è soggetto ad obblighi di comunicazione dei quantitativi emessi e le rilevazioni disponibili riguardano il rispetto dei limiti di legge, confermato in tutte le sedi, senza misura delle portate e delle ore di funzionamento necessarie al calcolo delle tonnellate emesse.	51
Basic Module – Environment metrics	B5 - Biodiversity	5.5 Biodiversità	N/A	54
	B6 - Water	5.4 Tutela della risorsa idrica	Gli scarichi non sono soggetti a monitoraggio in quanto costituiti esclusivamente da acque reflue civili convogliate in fognatura pubblica.	53
	B7 - Resource use, circular economy and waste management	5.6 Gestione dei rifiuti	Il dato relativo alle principali categorie merceologiche acquistate non è disponibile in forma omogenea per le sedi del perimetro. Il codice di destinazione non è compilato per una parte rilevante dei quantitativi tracciati.	55
	B8 - Workforce – General characteristics	4.1 Capitale umano	N/A	25
	B9 - Workforce – Health and safety	4.4 Salute e sicurezza sul lavoro	N/A	32
Basic Module – Social metric	B10 - Workforce – Remuneration, collective bargaining and training	4.2 Contrattazione collettiva e remunerazione	Il Club ha condotto nella stagione un audit retributivo che ha misurato gli scostamenti rispetto ai riferimenti di mercato, mentre il differenziale per genere previsto dalla prassi UNI/PdR 125:2022 non è ancora disponibile in forma consolidata.	28
		4.3 Formazione		31
Basic Module – Governance metrics	B11 - Convictions and fines for corruption and bribery	3. Governance	N/A	10





CREDITI

Contatti

Casa Milan
Via Aldo Rossi, 8 • 20149 Milano

acmilan.com

Responsabile di progetto

Francesca Montini
Halajie Barjie

Sviluppo, redazione e coordinamento di progetto

Rocco Giorgianni
Lisa Corneo
Giulia Pedrazzani

Progetto grafico

Think Srl • **thinktheagency.com**