



Lettera agli Azionisti

Signori Azionisti,

l'esercizio 2018 ha rappresentato una tappa importante per lo sviluppo della vostra Azienda. I positivi risultati operativi ed economici, così come la solida posizione finanziaria, confermano i *trend* dello scorso esercizio: insieme alla radicata competenza e alla continua motivazione per migliorare il servizio, sono i fattori determinanti che rendono credibile e concreta l'ambizione di ATM al ruolo di attore fondamentale della mobilità integrata di Milano e della Città Metropolitana.

Si è intensificato il confronto con l'Amministrazione Comunale, con le Istituzioni e con l'intero tessuto industriale e imprenditoriale che ruota intorno a Milano; si conferma così la volontà di ATM di aderire al **"Sistema Milano"**, contribuendo a un disegno di crescita sociale ed economica di un territorio che va oltre ai semplici confini amministrativi.

La visione condivisa del concetto di Smart City e il rapido sviluppo della digitalizzazione nelle metropoli pongono ATM al centro di un processo che richiede una accelerazione su tutti i temi di innovazione tecnologica, anche attraverso sperimentazioni d'avanguardia. La tecnologia offre possibilità inimmaginabili solo qualche anno fa: la cultura e le competenze specialistiche di ATM rendono possibile guidare questa evoluzione, a tutto vantaggio del servizio ai clienti.

Il dibattito pubblico si è recentemente focalizzato sull'interazione tra i processi di urbanizzazione, i cambiamenti demografici e i problemi legati all'inquinamento. ATM conferma quindi la sostenibilità come modalità necessaria e insostituibile per rispondere. Sostenibilità innanzitutto ambientale ma anche - in qualità di azienda pubblica - sociale, economica e istituzionale.

Nel corso del 2018 ATM si è impegnata su tutti questi fronti, con progetti concreti e gettando le basi per una evoluzione del servizio di trasporto pubblico che - a tendere - dovrà essere radicale. L'adozione convinta e strutturata di comportamenti sostenibili aumenterà il valore dell'Azienda a beneficio degli Azionisti e della Collettività.

Dal punto di vista operativo, il 2018 ha confermato il *trend* costante di crescita del numero di passeggeri: complessivamente, in controtendenza rispetto al contesto nazionale di settore,

sull'intera rete servita da ATM nell'area metropolitana il numero di passeggeri ha registrato un aumento del 5%: sono state 789 milioni le **persone trasportate**, rispetto ai 750 milioni del 2017. In metropolitana i passeggeri sono stati 369 milioni, con un aumento di 21 milioni, pari al 6% in più rispetto al 2017, già anno record che aveva superato i numeri straordinari di Milano Expo 2015.

Anche in presenza di questo apprezzabile incremento di clienti e quindi di un evidente maggior utilizzo dei mezzi pubblici - in linea con quanto anche l'Amministrazione Comunale promuove - i livelli di *performance* di ATM sono positivi: la regolarità in metropolitana è stata pari al 99%, in superficie l'82% delle corse ha rispettato la frequenza programmata.

La **qualità del servizio** offerto è testimoniata anche dai risultati dell'indagine di *customer satisfaction* prevista dal Contratto di Servizio: dalla rilevazione annuale indipendente certificata del 2018 è emerso un voto medio di 7,2 e un livello di soddisfazione generale su ATM del 97%.

Alcune criticità emerse in corso di esercizio, inevitabili nell'ambito di un servizio così articolato e complesso, sono state affrontate dall'Azienda con serietà, determinazione e professionalità, mettendo in campo la profonda esperienza che costituisce uno dei grandi punti di forza di ATM.

Il lavoro congiunto con l'Amministrazione Comunale ha portato all'adozione di provvedimenti volti a potenziare ulteriormente il servizio: sono state attuate alcune **estensioni della rete**, con l'obiettivo di "accorciare le distanze" con i quartieri e con nuove aree residenziali. Inoltre, per rispondere alle esigenze di una metropoli in piena evoluzione in termini di abitudini e di esigenze professionali, sono state introdotte due nuove linee notturne, che si aggiungono a quelle già attive nei giorni feriali e durante il week-end.

È proseguito intensamente il contrasto all'evasione tariffaria. In particolare, anche grazie alle assunzioni nei settori **Controlleria e Security**, squadre composte da guardie giurate e assistenti alla clientela hanno presidiato le stazioni della metropolitana in modo costante e massiccio, così come squadre miste itineranti si sono dedicate per intere giornate a linee di superficie particolarmente sensibili. I risultati sono a portata di mano: i passeggeri controllati nel 2018 sono aumentati del 60% rispetto all'anno precedente, passando da 2,3 milioni a 3,7 milioni. Le sanzioni sono cresciute del 33%.

Il numero dei dipendenti del Gruppo (9.884) è rimasto sostanzialmente stabile: le 578 assunzioni effettuate nell'anno

hanno più che compensato le 492 uscite registrate. Nell'ambito delle politiche aziendali di **valorizzazione del personale**, particolare attenzione è stata dedicata alla formazione, fattore chiave per lo sviluppo professionale: nel corso del 2018 sono state offerte 310.000 ore di formazione (190.000 nel 2017).

Il Bilancio 2018 che vi presentiamo, in coerenza con lo scorso anno, è redatto in conformità ai Principi IAS/IFRS. Nel corso dell'esercizio, per dare evidenza dell'effettiva consistenza del proprio patrimonio, il Gruppo ha optato per la valutazione di terreni e fabbricati di proprietà al *fair value*, anziché al costo storico, come avvenuto sino a tutto il 2017. Pertanto, i dati comparativi 2017 sono stati rideterminati, come richiesto dal principio contabile IAS 8. La consistenza del "Patrimonio netto" al 31 dicembre 2018 è pari a 1.204,9 milioni di euro incrementatasi di 110,6 milioni di euro per effetto della citata modifica al criterio di valutazione degli immobili.

I "ricavi e altri proventi operativi" nel 2018 sono pari a 962,7 milioni di euro e presentano un incremento netto di 38,3 milioni di euro.

I "costi e altri oneri operativi" sono pari a 838,6 milioni di euro, con un aumento di 36,1 milioni; buona parte di questo incremento deriva dall'aumento del costo del personale dovuto al trascinamento del rinnovo contrattuale e dall'aumentato personale della controllata danese Metro Service A/S, in preparazione dell'avvio delle nuove linee metropolitane di Copenhagen.

Il "risultato operativo" 2018 è pari a 36,9 milioni di euro, con un incremento di 6,4 milioni di euro rispetto al 2017. Questo risultato è particolarmente significativo alla luce del fatto che anche nel 2018 ATM ha fornito un maggior numero di chilometri di percorrenza al Comune di Milano mantenendo fermo il valore del corrispettivo, dimostrando quindi la capacità di efficientamento nella gestione caratteristica.

L'utile di esercizio del Gruppo è pari a 18,5 milioni di euro, rispetto ai 38,7 milioni di euro del 2017; tuttavia l'utile di esercizio rettificato per gli effetti non ricorrenti si attesta a 14,6 milioni di euro contro i 9 milioni di euro del 2017.

Il "capitale investito netto" passa da 1.274,6 milioni di euro a 1.302,1 milioni di euro al 31 dicembre 2018, ed è coperto per il 93% dal Patrimonio netto, che ha beneficiato del già citato effetto del cambio di criterio di valutazione degli immobili dal costo storico al *fair value*.

Le "società controllate" del Gruppo hanno tutte raggiunto un tendenziale equilibrio di bilancio.

Il capitolo più strategico per lo sviluppo di lungo periodo è quello

degli **investimenti**. Nel 2018 ATM ha effettuato investimenti per 173,1 milioni di euro (139,9 milioni nel 2017), di cui ben 152 milioni sono stati destinati al rinnovo della flotta aziendale.

In particolare, è stato sottoscritto un quarto contratto applicativo per la fornitura di ulteriori 12 treni Leonardo destinati alla linea metropolitana M2. Sempre nell'ambito dell'accordo quadro con il fornitore, sono state completate le consegne di 16 treni Leonardo per la linea M1 (2 treni) e per la linea M2 (14 treni). La sostituzione dei convogli della linea M2 si è resa particolarmente importante anche in vista dell'ampio progetto di rinnovo che comprende, tra l'altro, un nuovo impianto di segnalamento.

Per la flotta di superficie, il 2018 segna una tappa di vera rivoluzione. Facendo seguito all'annuncio del progetto **Full Electric** a dicembre 2017 - che di fatto ha prontamente adottato e concretizzato quanto ratificato dal Sindaco di Milano in occasione del vertice C40 *Together for Climate* di ottobre 2017 a Parigi - l'Azienda ha avviato il piano che porterà alla totale conversione della flotta su gomma dal diesel all'elettrico entro il 2030. Questo progetto si inserisce su competenze aziendali ben sviluppate: già oggi infatti il 70% delle percorrenze di ATM è svolto da mezzi alimentati a energia elettrica.

In coerenza con la scelta consapevole sulla sostenibilità ambientale, ATM ha continuato a fornirsi esclusivamente di energia elettrica certificata da fonti rinnovabili.

Sono oggi già in servizio i primi 25 autobus elettrici. Per assicurare il raggiungimento dell'ambizioso obiettivo di una flotta senza diesel, nel 2018 ATM ha bandito una gara per l'acquisto di 250 autobus elettrici, per un investimento complessivo di 210 milioni di euro, con un primo contratto applicativo di 40 veicoli.

La conversione totale all'elettrico prevede ingenti investimenti non solo per l'acquisto e la sostituzione dei mezzi, ma anche per la realizzazione di quattro depositi ex novo e la ristrutturazione di tre esistenti, secondo una revisione globale del modello di *business*. I nuovi depositi saranno costruiti, infatti, secondo i *concept* più evoluti, con gli ambienti dedicati al ricovero e alla gestione dei veicoli al piano interrato, e un'area sovrastante dedicata a spazio pubblico, spazio verde da "restituire" ai quartieri, a disposizione di residenti, cittadini, visitatori.

Sempre in tema di mobilità sostenibile, ATM ha avviato una gara per 80 nuovi tram bidirezionali e a maggio 2018 è stato assegnato l'accordo quadro per 80 nuovi filobus. Sia i nuovi tram, sia i nuovi filobus offriranno un maggior livello di comfort, silenziosità, sicurezza e accessibilità, con un contestuale risparmio energetico,

grazie al sistema di recupero di energia in frenata.

In corso di esercizio 2018 sono stati completati alcuni importanti lavori di **manutenzione straordinaria** alla rete tranviaria del Comune di Milano: il ridisegno dei tracciati e l'aggiornamento tecnologico renderanno il sistema più affidabile e performante, oltre a contenere le emissioni sonore e i fenomeni di usura. Il cantiere che ha avuto maggiore impatto sulla città è stato quello di Piazza Cinque Giornate, i cui lavori sono terminati, come programmato, il 2 settembre 2018, restituendo ai cittadini una piazza completamente rinnovata.

È in fase di completamento il *revamping* integrale delle vetture tranviarie "serie 4900": sono stati messi in servizio ulteriori 11 tram, per un totale di 44 completati, a fronte dei 51 mezzi coinvolti.

Anche nell'esercizio 2018 sono stati eseguiti importanti lavori sull'infrastruttura della linea M2. Questi interventi sono propedeutici all'introduzione di un nuovo sistema di segnalamento, messo a gara a marzo 2019. Il nuovo segnalamento, coperto interamente da finanziamento ministeriale, garantirà alla linea - che sta registrando i più alti tassi di crescita - migliori *performance* in termini di efficienza, elevando la capacità del 30%, da 40 mila a 52 mila passeggeri all'ora.

Altro *driver* fondamentale dello sviluppo è **l'innovazione tecnologica**, paradigma e catalizzatore di ogni cambiamento in quest'era di accelerazioni. In ATM la tecnologia è un elemento che attraversa tutti i processi aziendali e che si tradurrà in migliore fruibilità e accesso ai servizi e alle informazioni da parte dei clienti.

Tra le iniziative più significative in termini di *user experience* vi è certamente l'introduzione del pagamento con carte di credito *contactless* in metropolitana, progetto inaugurato a giugno 2018 e che oggi registra mediamente 60.000 transazioni al giorno. ATM è la prima azienda in Italia e tra le prime dieci al mondo a offrire ai propri clienti questa tecnologia che, oltre alla praticità d'uso, permette il calcolo automatico della tariffa più vantaggiosa, la cosiddetta *best fare*. L'introduzione del *contactless* rappresenta un passo concreto nel processo di *digital transformation* iniziato nel 2015 con l'introduzione della App ATM e con la vendita di titoli di viaggio tramite SMS.

ATM partecipa anche ai progetti di sperimentazione sulla tecnologia 5G in atto a Milano. L'introduzione di questa tecnologia consentirà in futuro di estendere efficacemente la stessa modalità di pagamento con carte *contactless* anche sui mezzi di superficie, raggiungendo quindi l'obiettivo di dematerializzare

progressivamente tutti i titoli di viaggio.

A seguito della profonda revisione già avviata nel 2017, il Consiglio di Amministrazione di ATM ha posto in essere durante il 2018 una serie di iniziative per rafforzare ulteriormente i propri **processi di governo societario**. Fra le più rilevanti: l'introduzione, in luglio, di una nuova procedura integrata di gestione delle segnalazioni "*whistleblowing*"; la transizione a un nuovo Modello Anticorruzione adottato su base volontaria e armonizzato con il Modello 231 aggiornato; l'adozione delle linee guida del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

Sul fronte organizzativo, il Consiglio di Amministrazione ha introdotto il ridisegno della Direzione Audit e Controllo Interno e del sistema di Compliance, guidata da un nuovo Internal Auditor di comprovata esperienza e professionalità; la creazione di una nuova funzione di Risk Management con la contestuale nomina del *Chief Risk Officer* aziendale; sempre sul tema gestione dei rischi, è stato dato avvio a un articolato progetto di Enterprise Risk Management (ERM); da ultimo, la creazione di un "Tavolo di Coordinamento" tra tutte le funzioni di controllo interne e i cosiddetti fornitori di *assurance* aziendali, una innovazione che pone ATM alla frontiera delle *best practice*.

Tutte queste iniziative mirano a rendere ATM una Azienda "*best-in-class*" anche in termini di governo societario, fattore riconosciuto sempre più importante nella valutazione di qualunque società e particolarmente rilevante alla luce della natura pubblica della vostra Azienda.

Si segnala infine il rinnovo dell'Organismo di Vigilanza, in sostituzione del precedente rimasto in carica per due mandati triennali.

Dal punto di vista societario, il 1° aprile 2018 ha avuto efficacia la fusione tra ATM S.p.A. e ATM Servizi S.p.A., con effetti contabili e fiscali a partire dal 1° gennaio 2018. L'operazione ha confermato le premesse di economicità ed efficientamento per cui era stata deliberata a dicembre 2017.

Ad aprile 2018 sono state sottoscritte le prosecuzioni del Contratto di Servizio del TPL e del Contratto dei servizi complementari fino al 31 ottobre 2020.

Pur in questo quadro transitorio per le scelte di affidamento nella gestione del TPL, con una visione di lungo periodo, a ottobre 2018 è stato approvato il piano strategico industriale del Gruppo ATM, poi presentato in data 1 aprile 2019 all'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di ATM S.p.A. per l'approvazione degli indirizzi strategici.

In particolare, sono state prese in considerazione alcune dimensioni chiave: il settore della mobilità in crescita e a favore del trasporto collettivo e condiviso, il cambio delle abitudini dei consumatori milanesi, i *macro-trend* tecnologici con impatto sui trasporti, il tema della sostenibilità quale fattore chiave di sviluppo e vivibilità. Su queste dimensioni chiave sono stati definiti 40 progetti operativi volti a rendere ATM un campione digitale, un *benchmark* di settore, estraendo inoltre il pieno potenziale da tutti gli *asset non core* della Società e valorizzando le risorse umane dell'Azienda quali veri propulsori del cambiamento.

Signori Azionisti, il 2018 è stato un anno decisivo per concretizzare quanto ci eravamo impegnati a fare. ATM continua a esprimere la sua vocazione al servizio e la volontà di guardare avanti, anche in modo estremamente ambizioso, per contribuire a elevare la qualità della vita dei cittadini milanesi, dei *city user* e dei sempre più numerosi turisti: clienti tutti ai quali dobbiamo offrire la migliore visione di una Milano sempre più attrattiva, accogliente, competitiva.

Milano, 1 aprile 2019

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

Luca Bianchi

