



## Lettera agli Azionisti

Signori Azionisti,

presentiamo il bilancio del 2019 in un momento drammatico non solo per Milano ma per l'Italia e il mondo intero. In questa situazione di emergenza nuova, che ha costretto ognuno di noi a rivedere le proprie certezze e abitudini, ATM è stata chiamata ancora una volta a un ruolo centrale per garantire il servizio di trasporto pubblico alle persone che necessariamente devono spostarsi per esigenze sanitarie e lavorative. I ripetuti adattamenti e le rimodulazioni del servizio, come richiesto in queste settimane dalle istituzioni preposte, hanno coinvolto processi operativi eccezionalmente complessi e l'organizzazione di migliaia di nostri dipendenti.

La tenuta di queste operazioni è dovuta alla solidità dei processi aziendali, consolidati nel corso degli anni, e all'impegno e al senso di responsabilità di tutti i nostri dipendenti che ogni giorno lavorano instancabilmente con serietà e spirito di adattamento, partecipi della responsabilità di continuare a garantire il servizio essenziale di mobilità. Dall'altro lato, l'Azienda ha messo in atto una serie di misure straordinarie a sostegno del personale, con l'obiettivo di ridisegnare le modalità operative mantenendo la stabilità occupazionale, ben sapendo che la propria forza lavoro è l'asset principale di ATM.

Presentare i risultati dell'anno 2019 in questo contesto straordinario potrebbe apparire anacronistico e fuori dalla realtà. Per il futuro sarà richiesto uno sforzo eccezionale di innovazione per affrontare non una "semplice" ri-costruzione, rifacendosi ai paradigmi del passato pur di successo, ma la costruzione di qualcosa di nuovo: modelli nuovi per un mondo diverso. Tuttavia, è proprio dal valore delle nostre professionalità e da quanto acquisito negli anni scorsi che dovremo partire per capire, dalla certezza che insieme riusciremo a superare anche i momenti più difficili. I buoni risultati economici conseguiti anche nel 2019 e la

solida struttura finanziaria ci consentono di guardare a questo sforzo di costruzione con fiducia, adattando e facendo leva su quanto acquisito nell'ultimo triennio. Leggiamo dunque alcune brevi note, non con spirito celebrativo, ma cercando appunto di trarre spunti per il prossimo futuro.

## MOBILITY PROVIDER

Quotidianamente, attraverso il lavoro dei 10.000 dipendenti, il Gruppo ATM rende tangibile l'impegno nel migliorare la qualità della vita di cittadini e *city user* che si affidano al servizio di trasporto collettivo, preferendolo a quello individuale. In questo triennio ATM ha dimostrato di aver recepito, e talvolta anche anticipato, scelte strategiche e richieste specifiche che provenivano dalle istituzioni e soprattutto dall'Amministrazione Comunale, a cui l'Azienda ha risposto anche con politiche di efficientamento e ottimizzazione delle risorse.

Negli ultimi tre anni, con un *trend* costante, i passeggeri sono aumentati del 5% all'anno, arrivando alla cifra di 2 milioni e mezzo di passeggeri al giorno. Nel 2019 abbiamo raggiunto la cifra record di oltre 820 milioni di passeggeri trasportati da ATM. In particolare, sono stati oltre 92 milioni i passeggeri in più sull'intera rete ATM rispetto al 2016 con una crescita complessiva del +13%. Aver intercettato questa nuova domanda di mobilità in questi anni accresce ulteriormente la nostra responsabilità, che si concretizza in una costante ricerca dell'eccellenza, apertura al cambiamento e all'innovazione tecnologica e alla continua ideazione di soluzioni migliori in grado di rispondere alle nuove esigenze. Tra i nuovi progetti studiati per i clienti e per le loro necessità, vi sono anche soluzioni rivolte a specifiche categorie, come per esempio i passeggeri a mobilità ridotta, che richiedono energie ulteriori da parte di ATM e di un'attenzione anche personalizzata. Anche per questo ATM, in quanto *mobility provider* di sistemi complessi e integrati, è sempre di più uno degli attori fondamentali nel processo di crescita economica e sociale di Milano.

## 2019, ANNO DI TRAGUARDI

La prima tappa è stata l'implementazione del nuovo Sistema Tariffario Integrato del Bacino di Mobilità (STIBM) che, oltre alla prevista revisione delle tariffe e dei confini, ha portato l'introduzione di diverse agevolazioni per i passeggeri del territorio. Una vera e propria rivoluzione che ci ha coinvolto appieno anche in termini operativi. Come ogni grande cambiamento, anche questo ha richiesto per molte aree aziendali uno sforzo straordinario gestito con energia e dedizione. Ma non è stata certo l'unica occasione nella quale le nostre persone hanno dimostrato di affrontare le sfide con preparazione e concretezza. Nel 2019, nell'anno

dell'anniversario dei 50 anni della linea verde della metropolitana, l'Azienda si è impegnata con un massiccio piano di rinnovo da oltre 450 milioni di euro: accessibilità, nuovi treni, aumento delle frequenze e interventi all'armamento. L'operatività nel mese di agosto è stata messa a dura prova, con l'interruzione di una tratta della linea 2, per la gestione di un cantiere necessario per i lavori di impermeabilizzazione delle gallerie. Per limitare i disagi alla clientela, ATM ha organizzato un piano straordinario di collegamenti sostitutivi e di assistenza ai passeggeri senza precedenti, con il coinvolgimento di tutte le aree aziendali in un programma di presidio puntuale e capillare lungo tutto il percorso interessato, programma visibile e apprezzato da molti clienti. Con lo stesso spirito nel mese di maggio 2019 Milano aveva ospitato la 92ª Adunata Nazionale degli Alpini: l'Azienda è riuscita ad offrire a tutti i visitatori il suo volto migliore, con accoglienza e servizi potenziati, ricevendo attestazioni di stima e riconoscenza sincere da parte del Comitato Organizzatore. Tutti questi eventi particolari, così come quelli che l'Azienda vive quotidianamente, sono stati caratterizzati anche da nuove modalità di comunicazione, con informazioni più tempestive e "toni di voce" più diretti e inclusivi. Siamo certi che anche nei mesi a venire l'Azienda sarà in grado di accogliere in maniera puntuale e inclusiva tutte le persone che visiteranno Milano e torneranno ad animarla con eventi sportivi, culturali e istituzionali.

## SOSTENIBILI CON OGNI MEZZO

Il 2019 è stato anche l'anno in cui si è concretizzato il piano Full Electric avviato dal Consiglio d'Amministrazione nel 2017. ATM ha infatti scelto la Tutela dell'Ambiente e la Sostenibilità come principali pilastri del suo piano strategico, la linea guida nel suo viaggio più importante: quello verso il domani. Ciò significa e significherà sempre di più anche garantire la qualità e l'efficienza del nostro sistema di trasporto attraverso la gestione responsabile di persone, mezzi e infrastrutture, l'incremento della sicurezza oltre naturalmente all'azzeramento delle emissioni di CO<sub>2</sub> e degli inquinanti locali. Ed è stato proprio il tema della Sostenibilità al centro dell'edizione 2019 dell'*open-day* al deposito di San Donato, in cui l'Azienda ha aperto le porte ai cittadini per presentare il piano di rinnovo della flotta, con le tappe che porteranno all'obiettivo ambizioso di avere entro il 2030 mezzi totalmente elettrici.

## NEL FUTURO DELLA CITTÀ

Milano e i suoi cittadini ci chiedono sempre di più proposte in grado di rispondere alle nuove esigenze di mobilità. Ci chiedono iniziative sempre più *smart*, in grado di ridurre l'impatto ambientale dei servizi, aumentarne l'efficienza, garantire una maggiore accessibilità in termini

di costi e una migliore capillarità verso tutti i quartieri, ma anche nuove infrastrutture. Anche in questo momento di emergenza abbiamo toccato con mano l'importanza della tecnologia, sempre più strumento in grado non solo di abbattere distanze fisiche, ma anche di garantire che i processi produttivi essenziali delle aziende non si fermino.

In questo scenario ATM si pone come azienda innovativa, in grado di guidare partner di qualità ed esperienza per proporre soluzioni che si innestino nel processo di trasformazione radicale di Milano, con la realizzazione di interventi infrastrutturali. L'obiettivo è creare un sistema virtuoso composto da mobilità, ambiente e sicurezza in grado di attrarre investimenti e opportunità di *business*. L'Azienda ha recepito le indicazioni dei 17 obiettivi dell'Agenda 2030 dell'Onu, gli obiettivi dell'Unione Europea ma anche quelli contenuti nel Piano Strategico Nazionale della Mobilità Sostenibile. La città di Milano ha preso in carico questa sfida formalizzandolo nel Piano Urbano della Mobilità Sostenibile e ATM è in prima linea al fianco dell'Amministrazione Comunale. L'Azienda ha dato concretezza e risposte alle nuove sfide che il presente ci pone ed è pronta ad affrontare qualsiasi scenario le istituzioni porranno all'Azienda, per continuare a gestire in ottica sempre più intermodale e integrata il trasporto pubblico di tutta l'area metropolitana.

## INVESTIMENTI SEMPRE IN CRESCITA

Proprio per servire il modello di *smart city* che Milano sta delineando, ATM ha deliberato un ingente piano di investimenti che ha una visione di lungo termine, con una quota di autofinanziamento dell'85,8%. Tutti gli interventi adottati e già pianificati sono tesi a migliorare per i prossimi anni il comfort e l'esperienza di viaggio dei clienti. Se anche in questo momento complicato possiamo guardare al futuro con una piena convinzione nelle nostre risorse è perché la bontà della strada intrapresa in questo triennio trova riscontro anche nei numeri e nei dati economici che presentiamo. La solida struttura finanziaria che abbiamo ereditato e consolidato in questo triennio ci consente di proseguire con convinzione nell'imponente piano di investimenti. Proseguono dunque il rinnovo della flotta con l'obiettivo della totale conversione di tutti i bus dal diesel all'elettrico entro il 2030, l'ammodernamento e il potenziamento di impianti e strutture e la messa a punto di nuove soluzioni tecnologiche per l'informazione e il pagamento dei titoli di viaggio. Vanno menzionate nel 2019 le due importanti gare aggiudicate per la fornitura di 250 bus elettrici e 80 tram. Ricordiamo inoltre i nuovi filobus, il completamento della commessa dei 100 autobus ibridi e i nuovi treni per la linea 2 della metropolitana.

## LA SVOLTA DIGITALE

La *digital transformation* è uno dei pilastri del piano strategico dell'Azienda. La strada intrapresa in questo triennio ha avuto un'accelerazione importante e oggi l'Azienda è capofila nel settore del trasporto pubblico grazie alla politica di dematerializzazione dei biglietti, all'introduzione del sistema di pagamento *contactless* in metropolitana – divenuta ormai una consuetudine nella vita quotidiana dei nostri viaggiatori - ma anche allo sviluppo di una vera piattaforma MaaS - Mobility as a Service.

Tra l'altro, l'innovazione tecnologica si configura ormai come lo strumento privilegiato all'interno dell'ampia strategia di comunicazione verso tutti i portatori di interesse. A titolo di esempio, basti citare uno su tutti, la nuova piattaforma sperimentale "Informazione senza barriere", per informare in tempo reale i passeggeri con disabilità motoria sulla funzionalità degli impianti di accessibilità ai mezzi in servizio e alle stazioni. Il progetto è nato nell'ambito di *focus group* mirati sul tema dell'accessibilità che hanno coinvolto direttamente passeggeri e Azienda. Si è sviluppato un percorso costruttivo di ascolto e partecipazione in cui anche la tecnologia ha contribuito a migliorare la pianificazione del viaggio.

Sempre sul fronte dell'innovazione, nel 2019 ATM ha avviato importanti sperimentazioni che non si configurano come casi isolati ma come svolte di un piano articolato. Si pensi ad esempio al progetto di estensione del sistema di pagamento *contactless* anche per le linee di superficie, e allo studio del sistema di guida autonoma dei bus con partner di comprovata esperienza guidati dal Politecnico di Milano.

Il nostro approccio strutturato verso un servizio sempre più prossimo ha in effetti ridotto gli effetti del *digital divide*, rendendo facilmente accessibile il servizio e varie sue funzionalità anche alle fasce di popolazione tradizionalmente meno digitalizzate. Negli attuali momenti di distanziamento sociale obbligatorio la possibilità per i nostri clienti di poter accedere a informazioni e servizi per via digitale si sta rivelando un prezioso valore aggiunto per tutti i nostri clienti e un supporto per le politiche delle istituzioni.

## CORPORATE GOVERNANCE

Sostenibilità non significa soltanto equilibrio economico finanziario e tutela ambientale, ma anche responsabilità sociale e istituzionale. Sostenibilità per ATM equivale al continuo confronto e sinergia con la visione e gli obiettivi strategici dell'Azionista, e una risposta

efficace alle esigenze del territorio. Essere azienda responsabile e sostenibile ha significato anche il ripensamento e il rafforzamento sistematico del sistema di controllo interno e gestione dei rischi SCIGR, in linea con le *best practice* indicate dal Codice di Autodisciplina: riferimento non obbligatorio per ATM ma adottato volontariamente. Il 2019 è stato caratterizzato dalla realizzazione di una nuova architettura di Enterprise Risk Management (ERM) e la conseguente approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione delle nuove Linee Guida. Il sistema di ERM rappresenta uno strumento potenziato di presidio a disposizione dell'organizzazione nella gestione operativa, ai fini della salvaguardia del patrimonio sociale. Il lavoro sinergico tra ERM e Direzione Audit e Controllo Interno ha permesso al Consiglio di Amministrazione, per la prima volta nella storia dell'Azienda, di esprimere un piano di audit triennale *risk-based*, in linea con l'evoluzione delle *leading practices* e a sempre maggior tutela dell'integrità del patrimonio aziendale. Sempre in quest'anno abbiamo dato corpo a una strada tracciata precedentemente sul fronte della formazione triennale in tema di Anticorruzione e Trasparenza che ha permesso di illustrare il passaggio importante al nuovo modello di Anticorruzione e Trasparenza (ACT) adottato su base volontaria. In questi anni abbiamo dato impulso al D&I management (Diversity and Inclusion management), sempre più un'opportunità di crescita, di successo e una risposta alla competitività di un mercato che si trova a dover gestire trasformazioni sociali continue e mercati sempre più complessi. Un'azienda che ambisce ad essere *leader* nel proprio settore deve concepire e declinare la diversità, sia essa del cliente, del dipendente e di tutti gli *Stakeholder*, in modo attivo e facendo leva su di essa. Lo scorso settembre abbiamo potuto condividere le nostre *best practice* in tema di inclusione e parità di genere a Bruxelles, dove ho rappresentato ATM al *workshop* organizzato dalla Commissaria Europea ai Trasporti Violeta Bulc, dal titolo "*Inclusive and gender balanced leadership for 21st century transport*".

## IL VOLTO INTERNAZIONALE

Anche nel 2019, l'Azienda ha consolidato la sua vocazione internazionale acquisendo anche il terzo contratto per la gestione della metropolitana di Copenaghen, affermandosi così tra i primi operatori di trasporto pubblico in Danimarca. La presenza nel paese scandinavo, attraverso la società Metro Service A/S, risale al 2008 e vedrà ATM impegnata nella gestione di tutta la rete metropolitana di Copenaghen almeno fino al 2040. Il Gruppo ATM infatti si è aggiudicato anche la gara per la futura *light rail* che entrerà in servizio nel 2025 ed avrà durata di 15 anni.

A ottobre 2019, il Presidente della Repubblica Italiana Sergio

Mattarella ha fatto visita alla *control room* della nuova linea 3 della metropolitana di Copenaghen, gestita da ATM, inaugurata pochi giorni prima dalla Regina Margherita di Danimarca. Questa visita del Capo dello Stato ha rappresentato un momento di grande valorizzazione del percorso della nostra azienda italiana all'estero, che ha maturato una profonda esperienza nella gestione di sistemi automatizzati, con un *know-how* che ha potuto applicare a Milano nelle nuove metropolitane *driverless*, come la recente linea 5 e la prossima linea 4.

Signori Azionisti, il 2019 è stato un anno intenso, ricco di nuove sfide da affrontare ma anche di obiettivi raggiunti, e il 2020 è iniziato con prove complicate e globali che hanno richiamato ancora una volta ATM al ruolo di protagonista nello scacchiere del Sistema Milano.

Nel triennio 2017-2019 ci sono state tappe importanti come i due rinnovi del contratto di servizio con il Comune, l'emissione del bond da 70 milioni alla Borsa di Dublino e la fusione tra ATM e ATM Servizi. Nel triennio 2017-2019 il Consiglio di Amministrazione ha adottato 226 delibere, ha approvato investimenti per quasi 500 milioni di euro e ha definito un piano di investimenti fino al 2030 pari a 1.500 milioni di euro. Tanto è stato fatto da questo Consiglio di Amministrazione che chiude il suo mandato triennale e tanto resta ancora da fare. Vogliamo guardare avanti cercando di accompagnare non solo i nostri passeggeri in una scelta consapevole e sostenibile del trasporto pubblico. Vogliamo accompagnare sempre di più la crescita di un territorio virtuoso che anche nei prossimi anni si troverà ad affrontare appuntamenti internazionali e che dovrà ripartire con ancora più forza dopo aver superato questo momento complicato. È la stessa sfida che si troverà ad affrontare anche la nostra Azienda. Siamo fiduciosi che la professionalità e lo spirito delle persone di ATM saranno sempre il vero motore del servizio e dello sviluppo, anche nelle situazioni più difficili e delicate. Ogni singola persona lo sta dimostrando anche in questo inizio di anno continuando a fornire un essenziale contributo alla comunità. E ATM, attraverso i suoi dipendenti, sta confermando ancora una volta di credere veramente ai propri valori e alla propria missione.

Milano, 30 marzo 2020

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

Luca Bianchi

