

Piano strategico Gruppo ATM

COMMISSIONE CONSILIARE CONGIUNTA
CONTROLLO ENTI PARTECIPATI – MOBILITA', AMBIENTE, VERDE E ANIMALI
18 gennaio 2022



La nuova mission di ATM

 **Essere un'eccellenza riconosciuta a livello nazionale e internazionale** per la gestione sostenibile della mobilità integrata, attraverso un servizio caratterizzato dalla centralità del consumatore, tecnologicamente avanzato, efficiente e resiliente

 **Diventare un promotore del cambiamento e del rilancio di Milano,** della sua evoluzione in una città più vivibile, sostenibile, sicura e smart

 **Promuovere la valorizzazione delle proprie persone e degli asset** attraverso lo sviluppo di nuove competenze e l'attrazione e crescita di talenti promuovendo una cultura aperta alla diversità e all'inclusione

Le direttrici strategiche rispondono alle sfide del contesto

Direttrici strategiche

1



Efficienza operativa

Diventare un **international champion** di **efficienza operativa** per garantire l'adeguata **marginalità** dei servizi offerti



Obiettivi

Ridurre costo di esercizio attraverso la **tecnologia**

Ottimizzare i costi operativi, anche attraverso introduzione di metodologie di lavoro agile

2



Espansione di business

Espandere l'offerta di servizi per introdurre nuove fonti di ricavo e consentire una maggiore **sostenibilità** e **diversificazione**



Integrare più **modi di mobilità**

Fornire **nuovi servizi**

Sfruttare **competenze** e **asset**

Partecipare a **gare** in **Italia** e all'**estero**

3



Sostenibilità

Essere leader della **transizione energetica della mobilità** massimizzando l'attenzione ai **bisogni della cittadinanza** e **valorizzando i talenti** dell'azienda

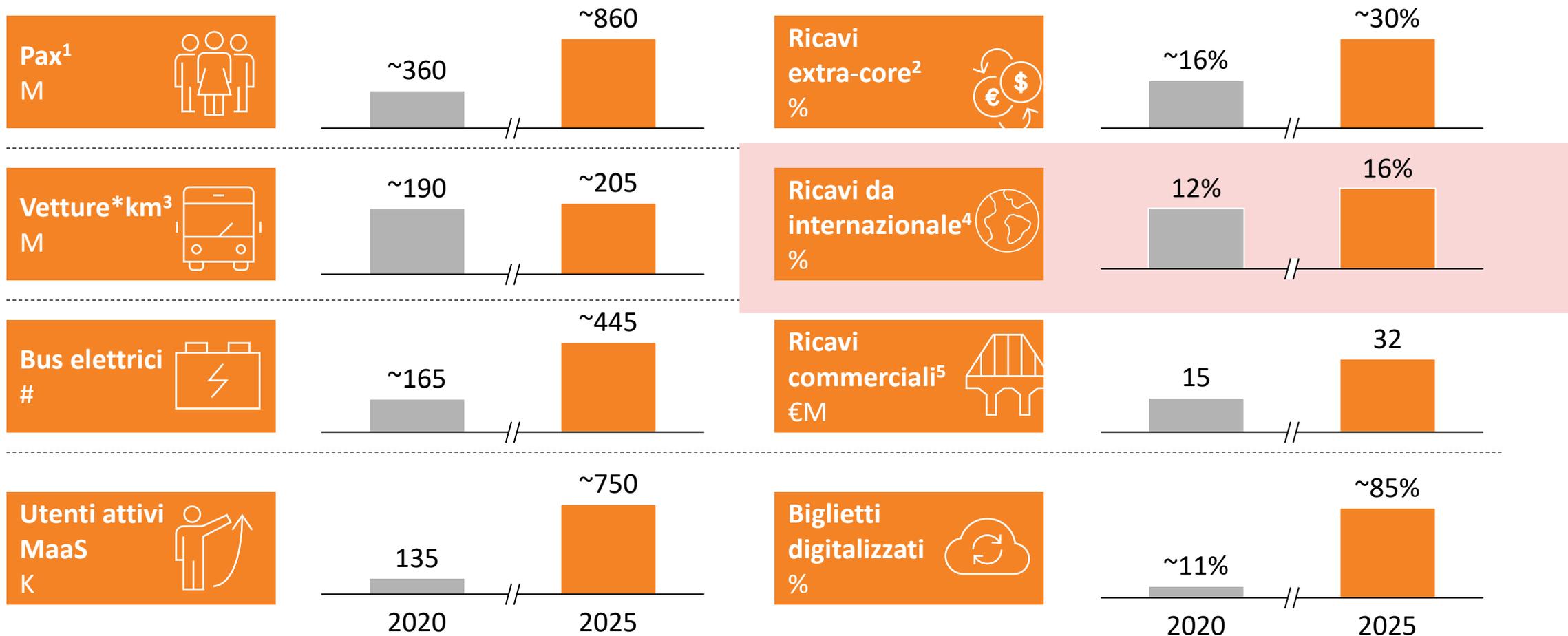


Sostenere la **decarbonizzazione** della mobilità

Amplificare l'**impatto sociale positivo** sulla città

Valorizzare e attrarre i **talenti**

Gli 8 KPI della trasformazione



Le nuove iniziative

	Iniziativa	Descrizione
Efficienza operativa	 Procurement excellence	Ottimizzazione degli acquisti esterni tramite leve di domanda e leve di prezzo mantenendo il livello di servizio
	 <i>Dynamic operational excellence</i>	<i>Offerta di trasporto dinamica</i> in base alle <i>esigenze dei cittadini</i>
Espansione di business	 Smart mobility	Sviluppo della mobilità integrata a Milano con una piattaforma multi-servizi
	 Valorizzazione competenze	Fornitura di servizi di manutenzione, ingegneria e formazione ad altri operatori TPL e città
	 Espansione geografica	Partecipazione a gare nazionali e internazionali per espansione perimetro TPL
	 Valorizzazione asset	Riqualificazione e valorizzazione degli spazi commerciali e del patrimonio immobiliare di ATM
	 <i>Last mile delivery</i>	<i>Espansione nel mercato della logistica di ultimo miglio</i> sfruttando gli asset a disposizione
Sostenibilità	 Ambiente	Transizione verso una flotta a impatto zero, elettrica o alimentata ad idrogeno
	 Persone	Lancio di un programma di employer branding e di talent management

Iniziative coerenti con i 5 pilastri della Politica di Sostenibilità

	Iniziativa	Zero Emissioni	Consumi responsabili	Supply chain sostenibile	Mobilità inclusiva	Great workplace	Esempio impatto
Efficienza operativa	 Procurement excellence						6k CO ₂ evitate/anno con telematica 100% fornitori ESG compliant
	 Dynamic operational excellence						
Espansione di business	 Smart mobility						45k CO ₂ evitate/anno per aumento utilizzo modi di trasporto condiviso
	 Valorizzazione competenze						Valorizzazione delle competenze degli ingegneri e dei tecnici ATM
	 Espansione geografica						Possibilità di includere rotation all'estero nel Learning Journey ATM
	 Valorizzazione asset						
	 Last mile delivery						2k ton CO ₂ evitate/anno con l'utilizzo di furgoni elettrici (2025)
Sostenibilità	 Ambiente						74k ton CO ₂ evitate/anno con l'utilizzo di bus elettrici (al 2030)
	 Persone						Creazione di una training academy

Procurement Excellence

Approccio

L'approccio prevede che ogni categoria attraversi quattro fasi:

1. **Diagnostico.** Sviluppo trasparenza su dati e contratti della categoria, definizione obiettivi sulla base di benchmark top-down
2. **Identificazione leve di domanda.** Sviluppo business case inclusi: i. riduzione costi; ii. oneri di messa a terra; iii. penali contrattuali; iv. tempo massimo di ritorno dell'investimento
3. **Ingaggio fornitori.** Discussione iniziative e lancio RfI
4. **Completamento iniziative.** Sviluppo delle nuove specifiche, policy e processi

Prodotti finiti

- Analisi e comprensione della **spesa attuale**
- **Strategia di categoria e iniziative** di miglioramento di dettaglio (supplier, demand/specs e process) identificate bottom-up
- **Lista fornitori** con principali capabilities, referenze, etc.
- **Offerte binding** ricevute da fornitori (laddove necessarie)
- **Should cost** (laddove sviluppato) ed analisi di dettaglio del gap vs quotazioni fornitori
- **Piano d'implementazione** e relativa curva di ramp-up dei savings

Smart Mobility

Descrizione

Sviluppo della **mobilità integrata a Milano** con una piattaforma **multi-servizi**:

- **Sistema MaaS**: applicazione che includa tutti i modi di trasporto in un'esperienza di viaggio completamente digitalizzata
- **Smart Parking**: installazione di sensori su strisce blu per combattere l'abusivismo e segnalare parcheggi liberi
- **Servizi di manutenzione e logistica** dei mezzi di micro-mobilità: vista B2B dell'applicazione per guidare gli operatori al recupero dei mezzi
- **Tecnologie a servizio di altre realtà urbane**: realizzazione e manutenzione di sistemi per la gestione di congestion charge, ZTL, controllo traffico

Fattori abilitanti

Competenze

Recruiting e/o acquisizione di Business Owner, Delivery Manager, UX Designer e sviluppatori

Organizzazione

Set-up di un Mobility Lab per lo sviluppo Agile dell'applicazione

Tecnologie

Sviluppo di infrastruttura API, acquisto di sensori e software di gestione Smart Parking

Investimenti

31 M€ (per sviluppo piattaforma MaaS e per Smart Parking)

Valorizzazione Competenze

Descrizione

Fornitura di servizi di **manutenzione, ingegneria e formazione** ad **altri operatori TPL e città:**

- **Manutenzione del materiale rotabile:** ingegnerizzazione, esecuzione e gestione end-to-end del processo di manutenzione del parco rotabile per altre TPL
- **Manutenzione delle infrastrutture:** ingegnerizzazione ed esecuzione delle attività di manutenzione infrastrutture ferro-tranviarie (e.g. armamento, trazione, segnalamento)

Fattori abilitanti

Competenze

Recruiting figure con competenze tecniche, di PM e commerciali con background tecnico

Organizzazione

Team dedicato al project management e allo sviluppo commerciale dell'iniziativa

Tecnologie

Utilizzo tecnologie e attrezzature esistenti, eventualmente integrate in base ai volumi

Investimenti

Eventuale attrezzaggio o ampliamento officine da definire sulla base dei volumi di attività

Espansione Geografica

Descrizione

Partecipazione a **gare nazionali e internazionali** per espansione perimetro TPL:

- **Partecipazione a ~10 gare in Italia:** ipotesi di vincere 1 gara in arco piano
- **Partecipazione a ~10 gare all'estero,** ricorrendo a partnership con player internazionali: ipotesi di vincere 2 gare in arco piano

Valorizzazione Asset

Descrizione

Riqualificazione e valorizzazione degli **spazi commerciali** e del **patrimonio immobiliare** di ATM:

- **Valorizzazione spazi commerciale:** riqualifica ed estensione degli spazi commerciali nelle stazioni metropolitane e miglioramento della gestione degli spazi pubblicitari
- **Valorizzazione asset in disuso:** conferimento asset immobiliare inutilizzati a un fondo specializzato per rivalutazioni immobiliari

Fattori abilitanti

Competenze

Identificazione di un partner con competenze specialistiche nel settore dell'advertising

Organizzazione

Creazione JV con player specialista in advertising
Conferimento asset in disuso a fondo immobiliare

Tecnologie

Spazi pubblicitari digitali e strumenti di advertising avanzato per ottimizzare inserzioni

Investimenti

20 M€ per riqualifica spazi commerciali e 10 M€ per digitalizzazione spazi pubblicitari

Ambiente

Descrizione

Transizione verso una **flotta a impatto zero, elettrica o alimentata ad idrogeno**:

- **Piano full-electric**: rinnovamento del parco autobus con piano di passaggio al Full Electric, realizzazione di nuovi depositi in aree strategiche e installazione di sistemi di ricarica
- **Flotta a idrogeno**: valutazione delle opportunità offerte dai finanziamenti europei (e.g. NGEU) e nazionali per l'espansione della flotta a idrogeno
- **Implementazione telematica**: sistema di monitoraggio volto a istruire gli autisti al fuel-efficient driving

Fattori abilitanti

Competenze

Competenze tecnologiche per gestione infrastruttura di ricarica e manutenzione bus

Organizzazione

Team cross-funzionale dedicato per la realizzazione dei depositi full-electric

Tecnologie

Bus elettrici e stazioni di ricarica di ultima generazione

Investimenti

Investimenti, finanziati con incentivi europei e nazionali, per bus a impatto zero



Esempio impatto ESG

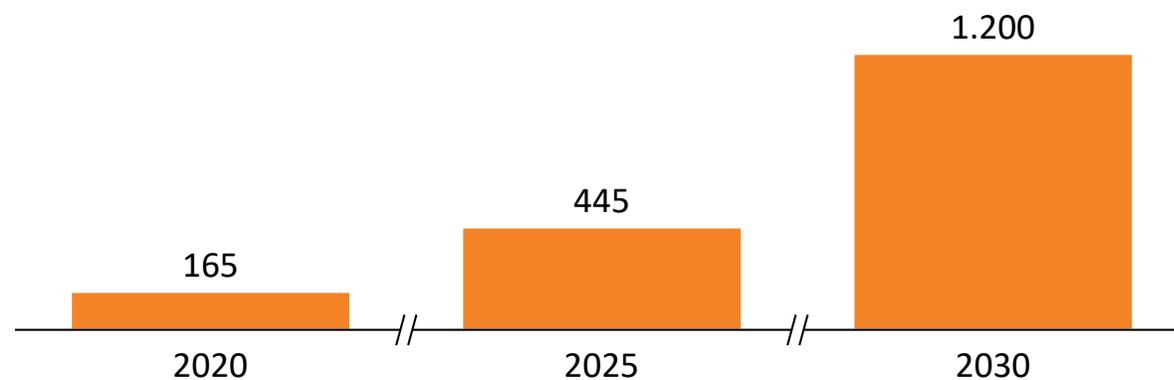
75 k ton/anno CO₂

emissioni evitate al 2030
grazie al passaggio al full-electric

6,3 k ton/anno CO₂

emissioni evitate dal 2022
grazie all'implementazione della telematica

Evoluzione della flotta elettrica ATM, Unità



Persone

Descrizione

Lancio di un programma di **employer branding** e di **talent management**:

- La **valorizzazione delle diversità** e delle **pari opportunità** è **l'obiettivo strategico** della gestione delle risorse umane
- Elaborazione di un **Employer value proposition** e di una strategia di **employer branding**
- Creazioni di **programmi ad-hoc** per **valorizzare e attrarre talenti** (e.g. MBA ATM)
- Creazione di **una training academy** ATM per facilitare il recruiting tecnico

Fattori abilitanti

Competenze

Ampliamento delle competenze in ambito talent management ed employer branding

Organizzazione

Definizione di un learning journey personalizzato sul livello di seniority e il ruolo in azienda

Tecnologie

Implementazione di un sistema di e-learning per favorire lo sviluppo del personale

Investimenti

Nessun investimento in conto capitale



Esempio impatto ESG (2025)

Medesima retribuzione per uomini e donne che occupano la stessa posizione organizzativa

14%

di lavoratrici donne sul totale dei lavoratori

1°

Ranking ATM come *best place to work* tra gli operatori di trasporto pubblico

Learning Journey



Principali indicatori economico-finanziari – Perimetro ATM consolidato

Principali indicatori economici, €M

Delta 20-25, €M

