

**BAIN & COMPANY**

## **Piano Industriale 2011-2015 di ATAC**

Rapporto completo

*Roma, 10 Febbraio 2011*

# Agenda

- Diagnosi situazione attuale e criticità
- Benchmark e modello di riferimento
- Elementi qualificanti del Piano industriale
- Obiettivi strategici e ambiti di intervento
- Piano economico-finanziario
- Master plan di implementazione

# Diagnosi situazione attuale e criticità

- **Governance frammentata e confusa**

- ripartizione ruoli gestore/Agenzia su pianificazione, comunicazione e infrastrutture

- proprietà di veicoli, immobili e infrastrutture frazionata tra i diversi attori del sistema (ATAC, ATAC Patrimonio, Comune di Roma, Regione Lazio)

- cinque Contratti di Servizio, con regole di remunerazione dei servizi non ottimali

- **Oltre 1.000 persone impiegate nelle aree di staff e corporate**, con surplus del 25-30% rispetto ai parametri di mercato

- **Produttività del personale viaggiante inferiore del 20-25% alle best practice di mercato**, a fronte di rilevanti volumi di attività esternalizzate

- **Gestione degli asset e ciclo delle manutenzioni costosi e inefficaci**

- carenza nello stato delle infrastrutture e nel decoro dei veicoli, anche a causa della vetustà del parco

- oltre 185 milioni di Euro di costi complessivi

- oltre 1.700 operai, con produttività inferiore del 15-20% rispetto al mercato e significativo ricorso a fornitori esterni

- **Elevato potenziale inespresso nei ricavi da mercato**

- domanda di trasporto pubblico locale e livelli tariffari significativamente inferiori alle altre realtà italiane ed europee

- elevata incidenza dei fenomeni dell'evasione e dell'elusione

- **Difficoltà di incasso dagli enti locali**: 400 milioni di crediti, di cui 200 relativi ai rinnovi CCNL

**Perdita d'esercizio di oltre 120 milioni di Euro, con erosione del capitale al di sotto dei limiti normativi (art. 2446 C.C.)**

**Pesante situazione debitoria: 350 milioni di Euro di debiti a breve nei confronti del sistema bancario, 275 nei confronti dei fornitori**

# Diagnosi situazione attuale e criticità

## Approccio metodologico

Ambiti	GOVERNANCE E ASSETTI	ORGANIZZ.NE E PROCESSI	RETE E ASSET	MERCATO/ CLIENTELA	ASPETTI ECONOMICI	ASPETTI FINANZIARI
Superficie						
Metro						
Ferrovie concesse						
Manutenzione						
Commerciale/ Contratto di servizio						
Generale/ Corporate						



**La diagnosi è stata condotta qualificando per singolo business le dimensioni più rilevanti, rispetto alle quali sono state individuate ed analizzate le criticità esistenti**

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Diagnosi situazione attuale e criticità

## Sintesi delle criticità

### GOVERNANCE E ASSETTI

- Ripartizione ruoli gestore/Agenzia su pianificazione, comunicazione e infrastrutture
- Proprietà di veicoli, immobili e infrastrutture frazionata tra i diversi attori del sistema (ATAC, ATAC Patrimonio, Comune di Roma, Regione Lazio)

### ORGANIZZAZIONE E PROCESSI

- Produttività del personale viaggiante inferiore del 22-27% alle best practice di mercato, a fronte di significativi volumi di attività esternalizzate (di core business e accessorie)
- Responsabilità frammentate in tema di manutenzione (gomma/ferro, ordinaria/straordinaria)
- Criticità nella gestione di acquisti e magazzini (300 giorni di giacenza, scorte per 70 milioni di Euro)
- Oltre 1.000 persone impiegate nelle aree di corporate, con surplus del 25-30% rispetto ai parametri di mercato

### RETE E ASSET

- Carenza nello stato delle infrastrutture e nel decoro dei veicoli, anche a causa della vetustà del parco
- Bassi livelli di disponibilità del parco (-10/20% rispetto al mercato), con elevata incidenza del fenomeno dei "guasti in linea"
- Elevata incidenza di chilometri "non produttivi" (6,5% della produzione totale)

### MERCATO/ CLIENTELA

- Criticità nella soddisfazione dell'utenza (qualità e regolarità dei servizi)
- "Penetrazione" della domanda e livelli tariffari significativamente inferiori alle altre realtà europee (variabili in parte esogene al gestore)
- Elevata incidenza dei fenomeni dell'evasione e dell'elusione
- Potenziale di sviluppo inespresso relativamente agli altri ricavi (es. sosta tariffata, ricavi pubblicitari)

### ASPETTI ECONOMICI

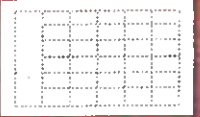
- Perdita d'esercizio di 120 milioni di Euro, pressoché interamente legata al trasporto di superficie - anche in ragione del peso non rilevante degli ammortamenti per metro e ferrovie
- Conto Economico caratterizzato dalla presenza di una serie di elementi di rischio lato ricavi (es. CCNL, ERG)

### ASPETTI FINANZIARI

- Esposizione debitoria a breve per oltre 350 milioni di Euro, a fronte di un basso livello di patrimonializzazione (erosione del capitale sociale, a fronte di 400 milioni di Euro di asset detenuti da ATAC Patrimonio)
- Difficoltà di incasso nei confronti del Comune di Roma e della Regione Lazio (400 milioni di Euro di crediti, di cui 200 relativi a rinnovo CCNL)
- Debiti verso fornitori per 275 milioni di Euro
- Significativo fabbisogno di investimenti su parco e infrastrutture (900 milioni di Euro)

# Diagnosi situazione attuale e criticità

## Analisi delle criticità: governance



### SUPERFICIE

- Ripartizione dei ruoli tra gestore e Agenzia in tema di pianificazione dei servizi non chiaramente demarcata: ruolo "invasivo" dell'Agenzia nelle scelte di programmazione

### METRO

- Riparto delle competenze in tema di gestione della metropolitana poco chiaro (Comune, Agenzia, Roma Metropolitane, ATAC), con particolare riferimento alle linee di prossima attivazione (modello e programma di esercizio della linea B1, pre-esercizio della linea C)

### FERROVIE CONCESSE

- Verifica di coerenza rispetto al core business, con particolare riferimento ai rami di servizio non profittevoli

### MANUTENZIONE

- Proprietà di veicoli/immobili/infrastrutture frazionata tra numerosi attori nel sistema, con conseguenti difficoltà di gestione, tempistiche decisionali ed attuative estremamente farraginose
- Esigenza di una demarcazione più netta dei ruoli in tema di gestione dell'infrastruttura esistente (gestore) e responsabilità di in tema di sviluppo dell'infrastruttura (Agenzia)

### COMMERCIALE/ CONTRATTO DI SERVIZIO

- Attività di informazione e comunicazione prerogativa dell'Agenzia (istituzionale e operativa): ruolo di ATAC marginale anche nell'informazione "operativa", nonostante l'esistenza di strutture interne dedicate
- Contratto di servizio con la Regione Lazio in proroga dal 2007
- Tariffe determinate a livello di Comune di Roma: in altri grandi contesti europei, responsabilità in capo ad authority con sfera di competenza tipicamente regionale

### GENERALE/ CORPORATE

- "Dispersione" della missione di ATAC: presenza nel portafoglio servizi di attività molto distanti dal core business (es. polo museale)

*NOTA: in nero corsivo temi approfonditi nelle pagine seguenti*

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: governance

## Rapporti con Agenzia



### PIANIFICAZIONE DEI SERVIZI

- Ripartizione dei ruoli definita negli statuti societari poco chiara (Roma Servizi per la Mobilità "...supporta l'Amministrazione Comunale nella pianificazione e progettazione - fino al livello attuativo - di reti, infrastrutture e servizi...", mentre ATAC "...svolge per il Comune di Roma attività di progettazione di reti e di sistemi di mobilità... progettazione, realizzazione e gestione di linee di trasporto...")
- Ruolo "forte" di Roma Servizi per la Mobilità rispetto alla pianificazione dei servizi (anche in ragione del perimetro di competenze trasferito): esigenza di una demarcazione più chiara dei ruoli tra Agenzia (individuazione fabbisogni di mobilità) e gestore (progettazione servizi finalizzata alla migliore copertura di tali fabbisogni)

### COMUNICAZIONE

- Attività di comunicazione e informazione all'utenza - istituzionale e "di servizio" - di fatto interamente demandata all'Agenzia
- Necessità di un ruolo più "centrale" di ATAC nella comunicazione di servizio alla clientela
- Esistenza di significative duplicazioni a livello di sistema (strutture ATAC dedicate ad attività di comunicazione)

### GESTIONE DELLE INFRASTRUTTURE

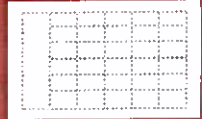
- Riparto delle competenze in tema di gestione delle infrastrutture (esistenti vs. di nuova realizzazione) non chiaramente demarcato
- Necessità di una separazione più netta tra gestione interventi sull'infrastruttura esistente (gestore) e progettazione/realizzazione di nuove infrastrutture (agenzia)



**Esigenza di una più chiara "perimetrazione dei ruoli" tra Agenzia e Gestore**

# Situazione attuale e criticità: governance

## Assetti proprietari (veicoli/immobili/infrastrutture)



### Proprietà degli asset: il quadro attuale

	ATAC	ATAC Patrimonio	Comune di Roma	Regione Lazio
Parco veicolare - bus	✓			
Parco veicolare - tram	✓			
Parco veicolare - metropolitane	✓ <sup>(3)</sup>		✓	
Parco veicolare - ferrovie	✓ <sup>(4)</sup>			✓
Depositi di superficie	✓ <sup>(5)</sup>	✓		
Infrastruttura tramviaria <sup>(1)</sup>	✓			
Infrastruttura metropolitana <sup>(2)</sup>			✓	
Infrastruttura ferroviaria <sup>(2)</sup>				✓
Parcheggi		✓ <sup>(6)</sup>	✓	
Nodi di scambio		✓ <sup>(7)</sup>	✓	

- (1) Sottostazioni, armamento e linee aeree
- (2) Sottostazioni, armamento, binari e depositi
- (3) Treni della linea B e parte dei treni della linea A
- (4) Parte dei treni della Roma-Lido
- (5) Deposito di Tor Pagnotta
- (6) Ostiense e Magliana
- (7) Ponte Mammolo, Laurentina, Garbatella



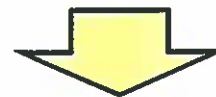
**Proprietà di veicoli/immobili/infrastrutture frazionata tra numerosi attori nel sistema, conseguenti difficoltà di gestione, tempistiche decisionali ed attuative estremamente farraginose**

# Situazione attuale e criticità: governance

## “Dispersione” della missione di ATAC



NOME	ATTIVITA'	DIMENSIONE
<b>Polo museale e archivio storico</b>	• Archivio documentale della società dal 1900 ad oggi	• 5 dipendenti di cui 1 dirigente
<b>Centro stampa</b>	• Centro per stampa e rilegatura di pubblicazioni interne	• 8 dipendenti • 600k€ budget/ anno
<b>Serigrafia</b>	• Stampa artistica di immagini e grafiche per la metropolitana	• 5 dipendenti
<b>Semafori</b>	• Gestione impianti semaforici della città di Roma	• 30 dipendenti



**Il perimetro di attività di ATAC si caratterizza per la presenza di attività molto distanti dal proprio core business o marginali ed economicamente non profittevoli**

Fonte: elaborazioni Bain su dati Direzione Risorse Umane e Organizzazione

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Diagnosi situazione attuale e criticità

## Analisi delle criticità: organizzazione e processi (1/2)



### SUPERFICIE

- *Produttività del personale di guida inferiore del 22% rispetto alle best practice del mercato (gestione turni non ottimizzata, rigidità delle regole d'impiego)*
- *Subaffidamento di una parte della produzione chilometrica, nonostante i bassi livelli di produttività (ca. 10 mln € in subappalto)*
- *Presenza di appalti esterni di dimensioni molto rilevanti (pulizia, ciclazione, manovra interna ed esterna, pronto intervento, ca. 25 mln €) su attività "accessorie" all'esercizio*
- *Produzione chilometrica inferiore agli obiettivi di Contratto di Servizio, con conseguente "perdita" di corrispettivo (3,5 mln € nel 2010)*

### METRO

- *Produttività dei macchinisti inferiore del 27% rispetto alle best practice del mercato (gestione turni non ottimizzata, rigidità delle regole d'impiego)*
- *Ricorso molto elevato al lavoro straordinario (quasi 30% delle ore lavorate)*
- *Presenza di appalti esterni di dimensioni molto rilevanti su attività "accessorie" all'esercizio*

### FERROVIE CONCESSE

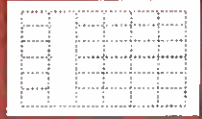
- *Produttività dei macchinisti inferiore del 27% rispetto alle best practice del mercato (gestione turni non ottimizzata, rigidità delle regole d'impiego)*

*NOTA: in nero corsivo temi approfonditi nelle pagine seguenti*

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Diagnosi situazione attuale e criticità

## Analisi delle criticità: organizzazione e processi (2/2)



### MANUTENZIONE

- Responsabilità in tema manutentivo (gomma/ferro, manutenzione ordinaria/straordinaria) molto frammentate rispetto all'organizzazione aziendale (ATAC e società partecipate, es. OGR)
- Criticità nel processo di gestione degli acquisti e nella gestione dei magazzini (approvvigionamenti basati unicamente sul criterio della spesa storica, oltre 300 giorni di giacenza media dei materiali, 70 mln € di scorte in magazzino)
- Quadro "make or buy" diversificato: numerosi contratti esterni (5 principali, del valore complessivo di ca. 20 milioni di Euro), a fronte di bassi livelli di produttività del personale
- Assenza di standardizzazione e ingegnerizzazione dei processi manutentivi

### COMMERCIALE/ CONTRATTO DI SERVIZIO

- Attività di monitoraggio e controllo del territorio poco organica e integrata: presenza in azienda di almeno cinque "nuclei", rispondenti ad aree organizzative diverse
- Processo di rendicontazione della qualità erogata e percepita non a regime

### GENERALE/ CORPORATE

- Oltre 1.000 persone impiegate nelle strutture "di Corporate", con surplus in tutte le principali aree organizzative nell'ordine del 25-30% rispetto a riferimenti di benchmark, anche a causa di una scarsa integrazione "post fusione"
- Tassi di assenza superiori al 12% medio, con punte superiori al 15% in alcune aree

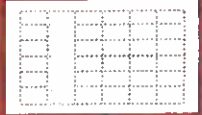
- 
- Numero molto elevato di Dirigenti: + 50% rispetto ai riferimenti di mercato

*NOTA: in nero corsivo temi approfonditi nelle pagine seguenti*

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: org.ne e processi

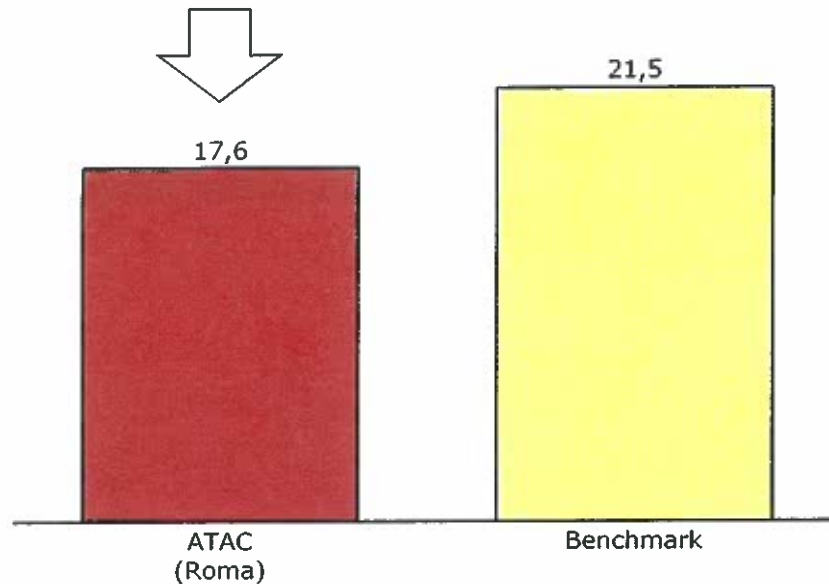
## Produttività del personale viaggiante



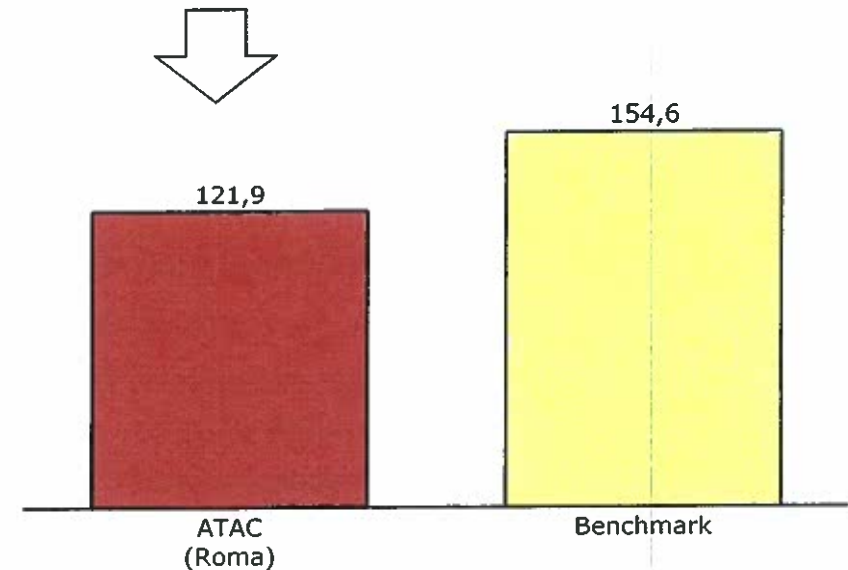
**Produttività autisti (vetture-km pro capite, 000)**

**Produttività macchinisti (vetture-km pro capite, 000)**

*Gap rispetto al benchmark: 22%*



*Gap rispetto al benchmark: 27%*



**La produttività del personale viaggiante (pari al 55% dell'organico aziendale complessivo) rappresenta un elemento di criticità (gap nell'ordine del 22-27%)**

# Situazione attuale e criticità: org.ne e processi Produttività del personale viaggiante



## Gestione dei turni: principali elementi della situazione attuale

**ESEMPI**

### AUTISTI

- Saturazione del tempo turno migliorabile (riallineamento tra durata dei turni programmati e durata contrattuale del turno di lavoro)
- Velocità commerciale sottostante la progettazione della libreria turni basata su criteri "programmati" anziché "consuntivi"

### MACCHINISTI

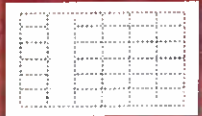
- Elevata incidenza di turni dedicati ad attività accessorie (es. manovra e supporto al lavaggio, c.d. "turni non girati", da affidare ad altro personale opportunamente formato) rispetto ai turni di guida
- Determinazione del numero dei turni basata sul parametro di numero corse per turno anziché sui "tempi macchina"
- Numero limitato di punti geografici di inizio e fine servizio del personale di macchina



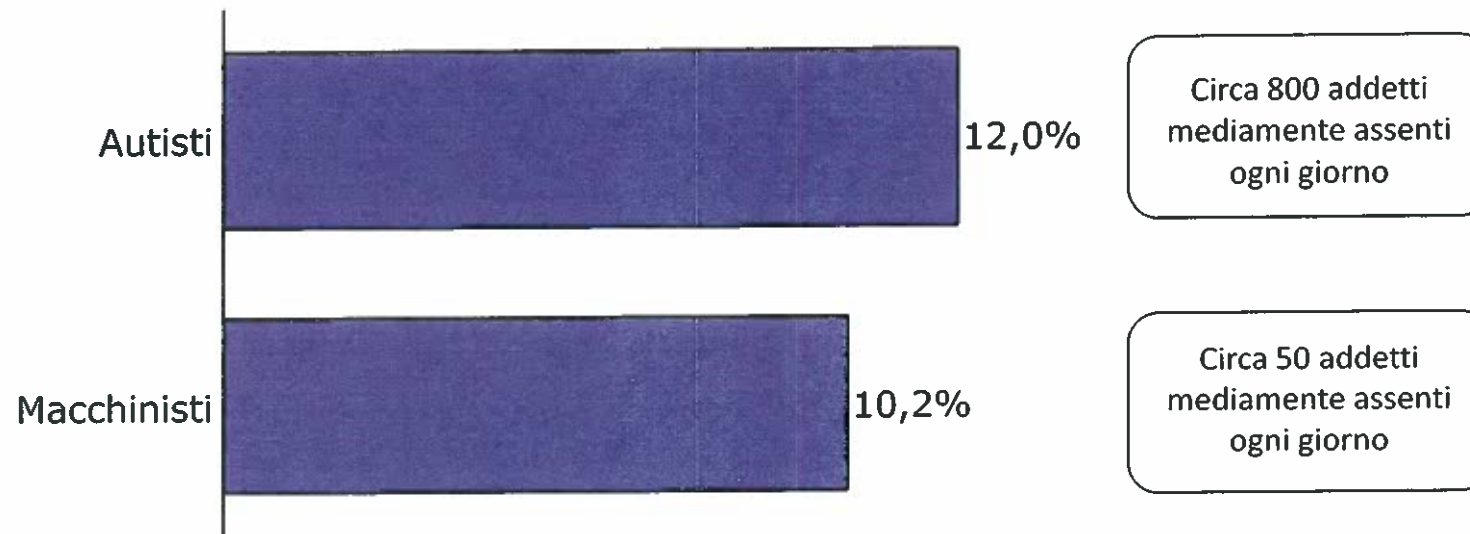
**Attuali criteri di gestione e pianificazione dei turni non coerenti con il perseguimento di elevati livelli di produttività del personale viaggiante**

# Situazione attuale e criticità: org.ne e processi

## Produttività del personale viaggiante: focus su assenze



### Percentuali di assenza\* (gennaio-ottobre 2010)



**Il contenimento "mirato" del fenomeno delle assenze rappresenta una ulteriore leva importante per il miglioramento della produttività (800 autisti e 50 macchinisti mediamente assenti ogni giorno)**

\* Ore di assenza/(ore ordinarie lavorate + ore di assenza)

Fonte: elaborazioni Bain su dati Direzione Risorse Umane e Organizzazione

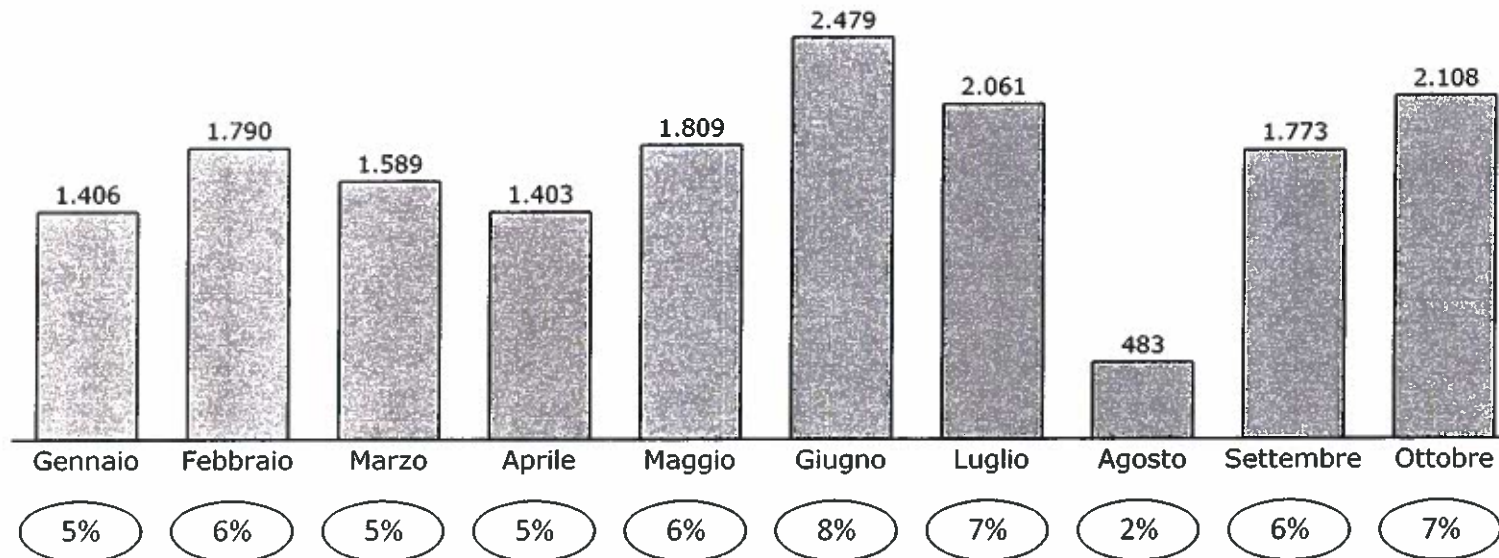
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: org.ne e processi

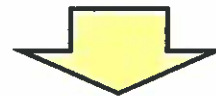
## Focus sulle corse perse



Numero di corse perse medie/giorno (gennaio-settembre 2010)



○ % su corse programmate



**Elevato numero di "corse perse" rispetto alla produzione chilometrica programmata (1.700 corse medie/giorno nel periodo gennaio-ottobre), di cui circa un terzo per cause "interne" (mancanza materiale, vetture uscite in ritardo, guasti)**

Fonte: Tableau de Bord

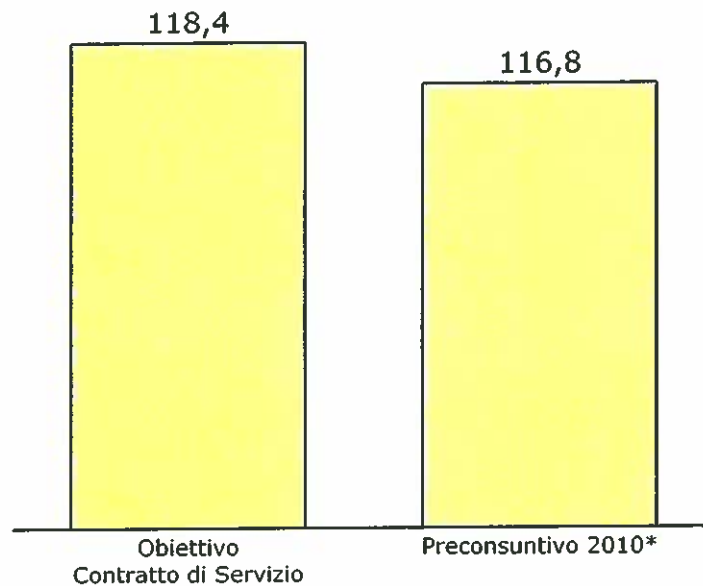
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: org.ne e processi

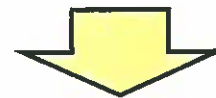
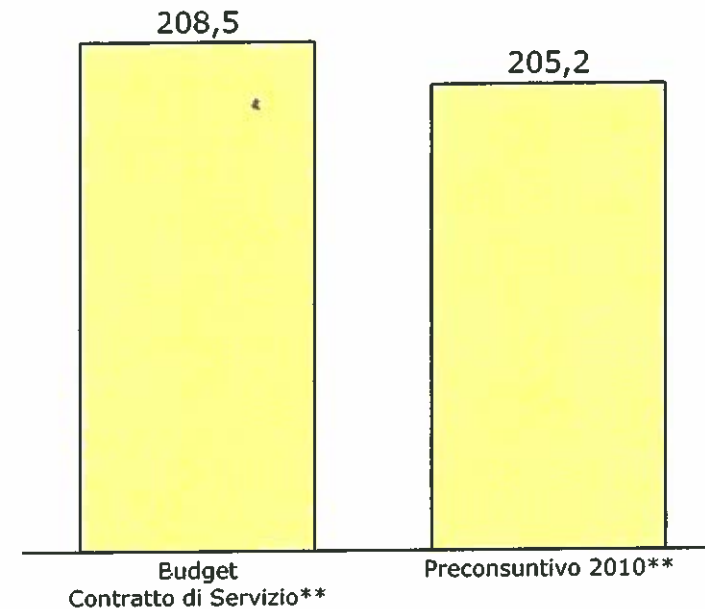
## Focus sulle corse perse



**Produzione chilometrica servizi di superficie  
(mln km)**



**Corrispettivo "base" da Contratto di Servizio  
(mln €)**



**Le corse perse determinano un livello di produzione chilometrica inferiore a quella prevista nel Contratto di Servizio, con conseguenti minori ricavi da corrispettivo (ca. 3,5 milioni di Euro)**

\* Al lordo dei chilometri persi per cause di forza maggiore

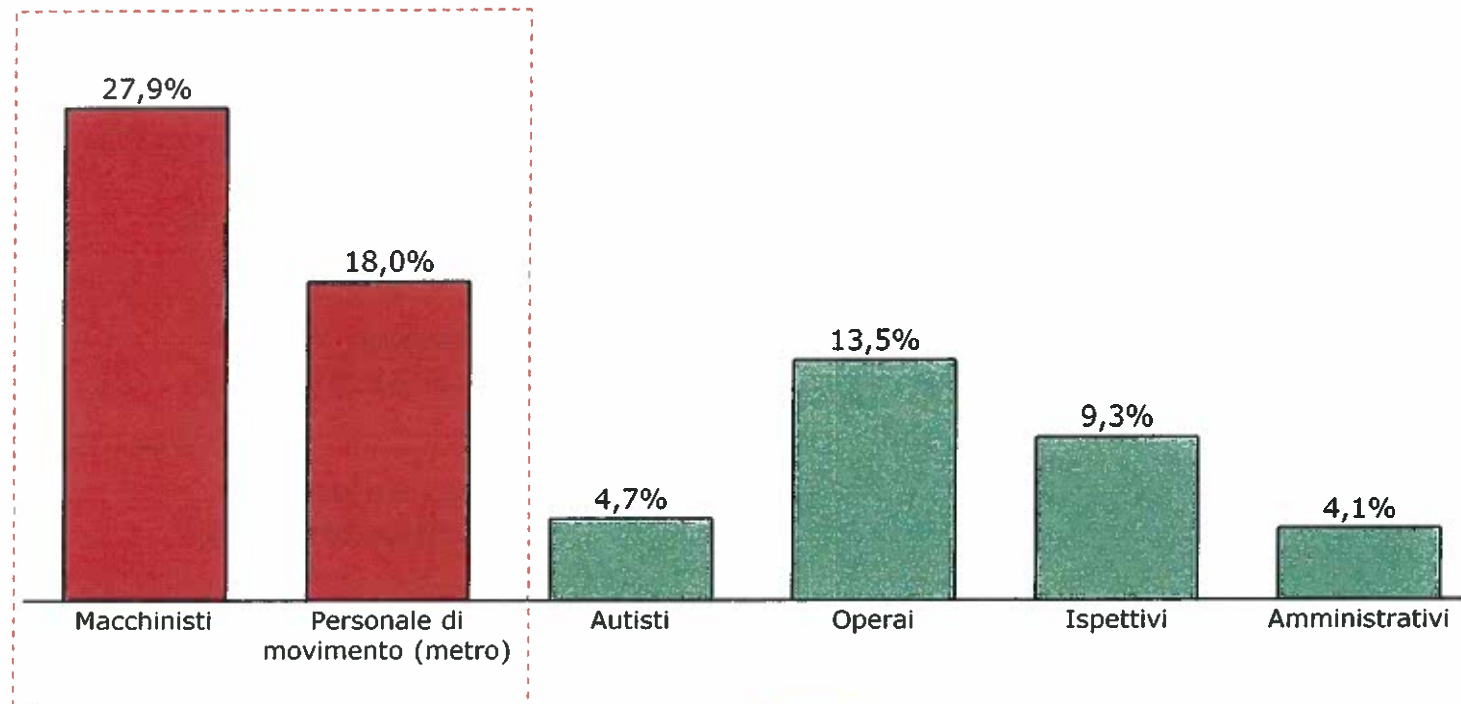
\*\* Include corrispettivo chilometri persi per cause di forza maggiore

# Situazione attuale e criticità: org.ne e processi

## Ricorso al lavoro straordinario



### Ricorso al lavoro straordinario\* (gennaio-ottobre 2010)

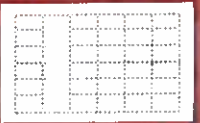


**Il lavoro straordinario oggi incide in maniera significativa, soprattutto con riferimento al personale operante nella metropolitana**

\* Ore di lavoro straordinario/(ore ordinarie lavorate + ore di assenza)  
Fonte: elaborazioni Bain su dati Direzione Risorse Umane e Organizzazione

# Situazione attuale e criticità: org.ne e processi

## Servizi "accessori" al TPL: gli appalti esterni



### Servizi "accessori": quadro dei principali contratti

Attività	Valore annuo del contratto	Stima risorse impiegate
Manovra interna e rifornimento	4,7	ca. 120
Manovra esterna e pronto intervento	5,7	ca. 150
Pulizia depositi e bus	13,5	ca. 330
Pulizia vagoni e depositi della metropolitana	10,6	ca. 350
<b>TOTALE</b>	<b>34,5</b>	<b>ca. 950</b>



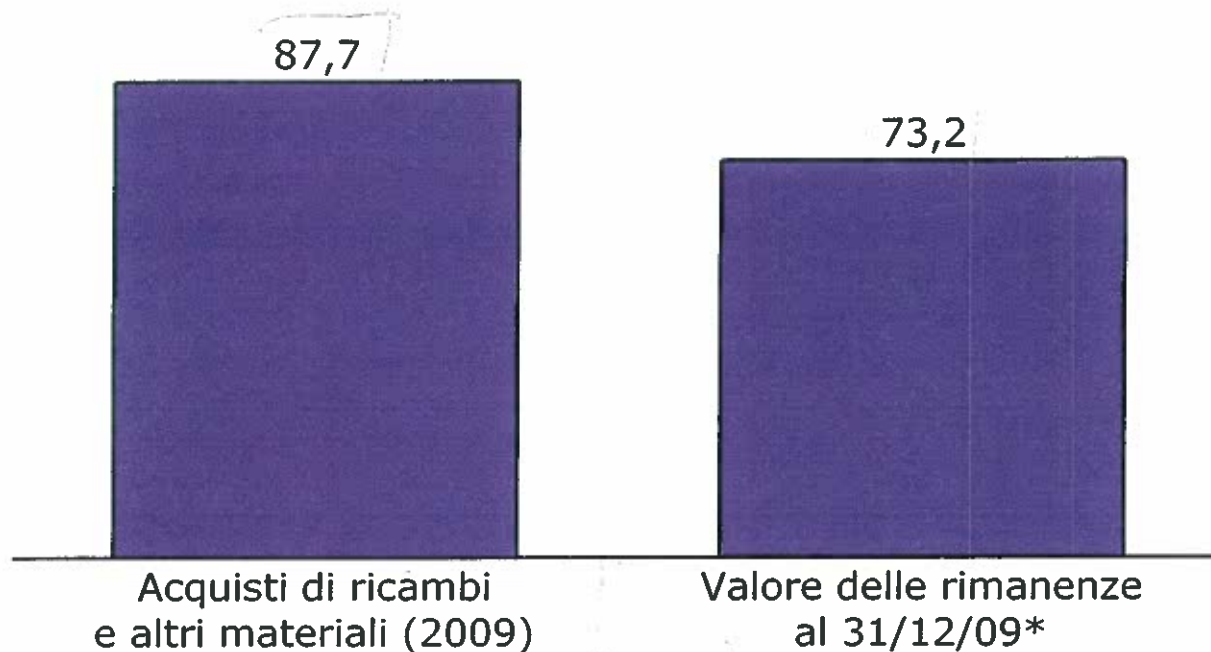
**AC si caratterizza per un elevato ricorso a fornitori terzi nello svolgimento di servizi "accessori" al core business: circa 950 risorse esterne impiegate**

# Situazione attuale e criticità: org.ne e processi

## Focus sugli approvvigionamenti



### Acquisti di materiali e valori di giacenza in magazzino (2009; mln €)



- Gestione disottimizzata della rete dei magazzini aziendali
- Frammentazione della catena logistica
- Pianificazione degli acquisti basata sulla logica del consumo storico, anziché sulla base dei fabbisogni prospettici
- Assenza di logiche di gestione "just in time": asset "immobilizzati" per oltre 70 milioni di Euro (circa 300 giorni medi di giacenza)



**Esigenza di un ripensamento della gestione del sistema logistico degli approvvigionamenti: oltre 70 milioni di Euro di giacenze di magazzino**

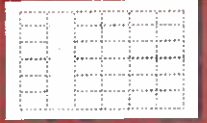
\* valore al lordo del fondo di obsolescenza

Fonte: bilancio 2009

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: org.ne e processi

## Monitoraggio e controllo del territorio



ATTIVITA'	DESCRIZIONE	UNITA' ORGANIZZATIVA	RISORSE
<b>Sosta su strada e parcheggi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controllo della corretta utilizzazione dei titoli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dir. Superficie e Sosta (Sosta e gestione impianti di controllo)</li> </ul>	299
<b>Verificatori titoli di viaggio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifiche relative al corretto utilizzo dei titoli di viaggio sui mezzi e nei varchi della metropolitana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direzione Centrale Industriale (Programmazione e controllo)</li> </ul>	148
<b>Controllo di esercizio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controllo, sorveglianza e regolazione del servizio sull'intera rete di trasporto pubblico locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dir. Superficie e Sosta (Controllo di esercizio e C.O.)</li> </ul>	327
<b>Ausiliari del traffico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevenzione e sanzionamento delle violazioni del Codice della Strada che interferiscono con la regolarità e la puntualità del servizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direzione Centrale Industriale (Programmazione e controllo)</li> </ul>	48
<b>Presidio del territorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controllo e monitoraggio del territorio per assicurare lo svolgimento dei servizi relativi di TPL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dir. Tutela, Vigilanza e Sicurezza (Presidio del territorio)</li> </ul>	9

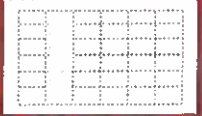


**Elevata "dispersione" dell'attività di controlleria: esigenza di una riconduzione ad unitarietà dei diversi assi del controllo (oltre 800 persone complessivamente impiegate)**

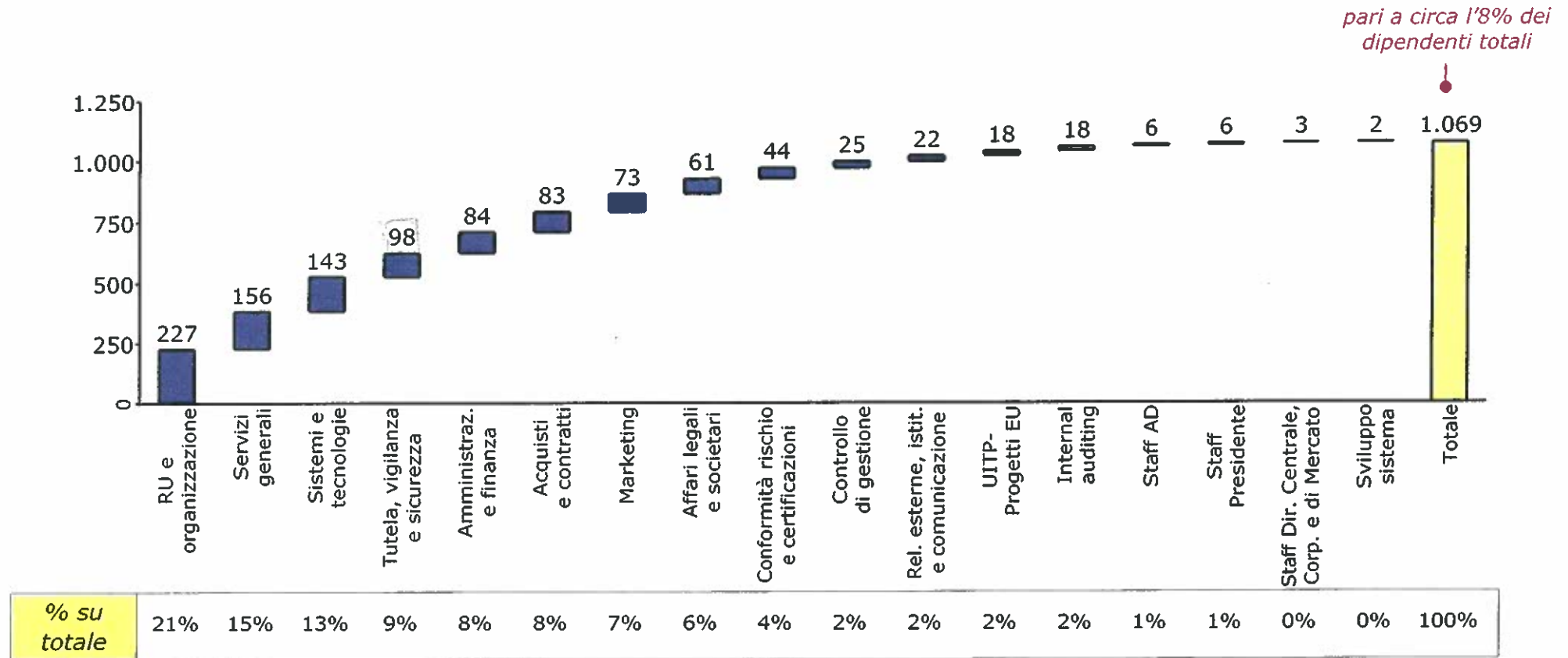
Fonte: elaborazioni Bain su dati Direzione Risorse Umane e Organizzazione

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: org.ne e processi Personale di Corporate



## Personale di Corporate\* (Novembre 2010)



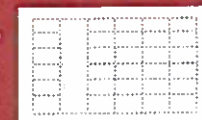
**Il personale corporate è costituito da oltre 1.000 dipendenti**

\* Esclusi i Dirigenti

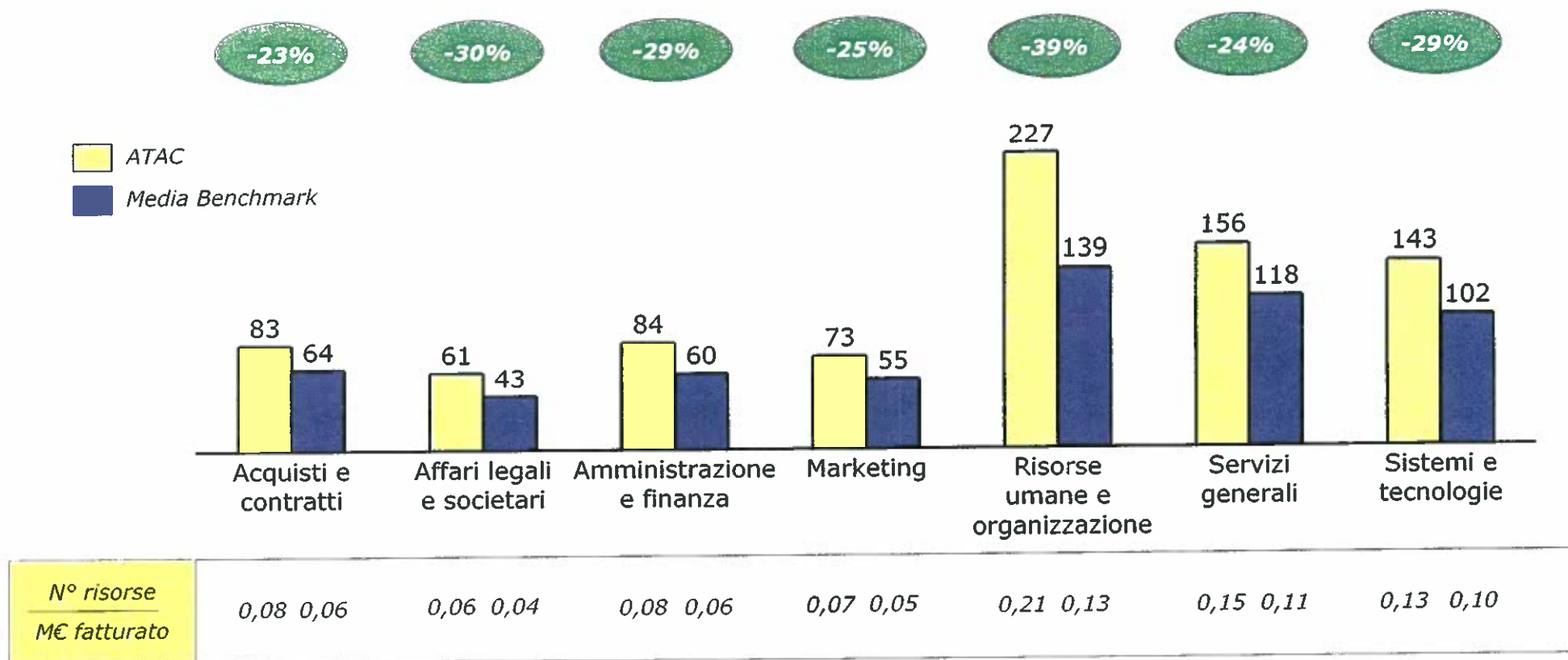
Fonte: elaborazioni Bain su dati Direzione Risorse Umane e Organizzazione

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: org.ne e processi Personale di Corporate



## Benchmark dimensionamento principali aree di Corporate\*



**Il confronto con i parametri di riferimento del mercato evidenzia un netto sovradimensionamento di alcune strutture interne (ca. 30%)**

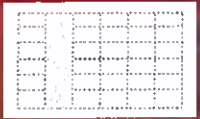
\* Esclusi i Dirigenti

Fonte: Analisi Bain & Co. su principali multiutilities italiane a partecipazione comunale: ACEA, Hera, A2A, Iren

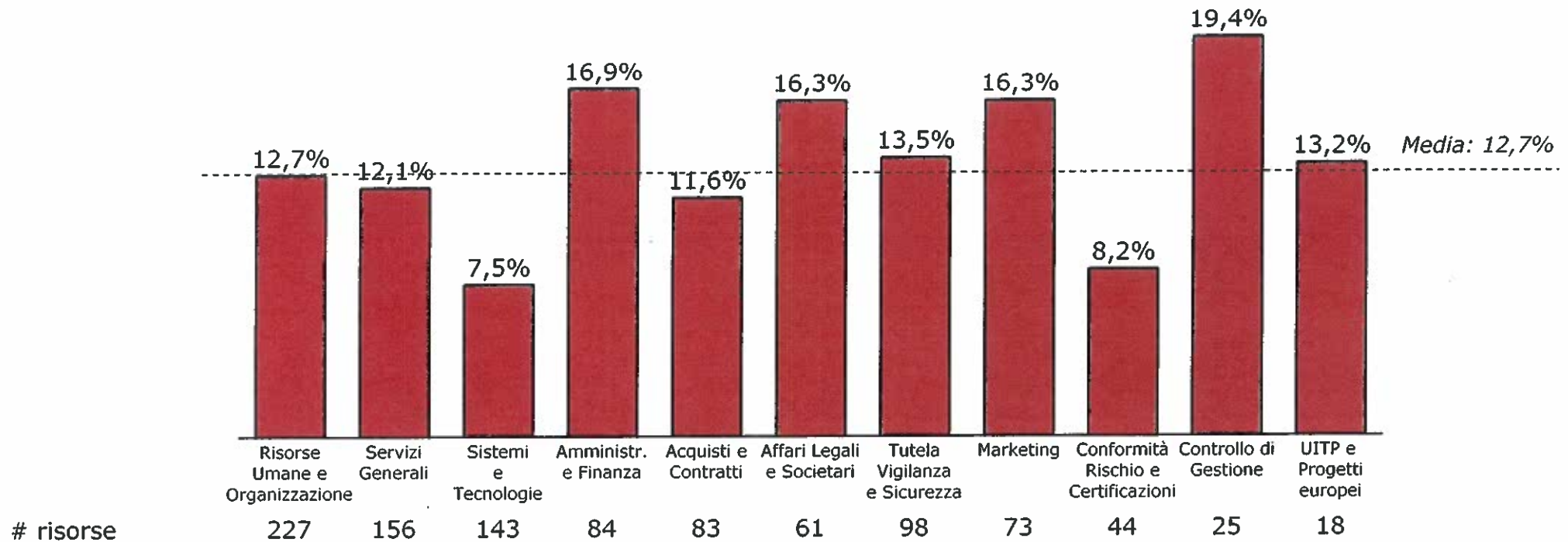
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: org.ne e processi

## Personale di Corporate: livelli di assenza



Percentuali di assenza\* nelle aree di Corporate\*\* (gennaio-ottobre 2010)



**I livelli di assenza del personale amministrativo sono nell'ordine del 13% medio, con punte importanti in alcune funzioni aziendali**

\* Ore di assenza/(ore ordinarie lavorate + ore di assenza); prese in considerazione tutte le aree organizzative in staff all'AD e a riporto del Direttore Corporate e Mercato  
 \*\* Esclusi i Dirigenti

Fonte: elaborazioni Bain su dati Direzione Risorse Umane e Organizzazione

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

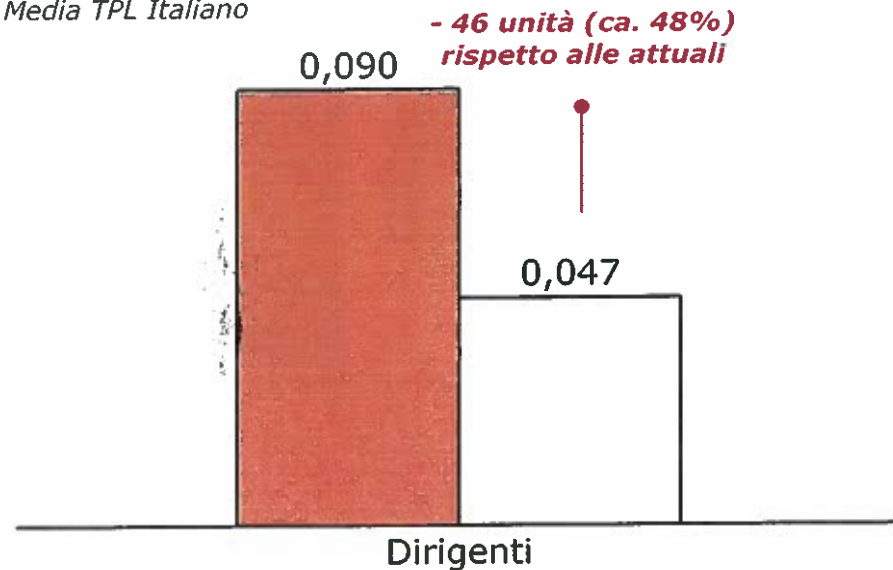
# Situazione attuale e criticità: org.ne e processi

## Focus su Dirigenti



### Benchmark incidenza Dirigenti su fatturato (2010; n° persone per milione di Euro)

■ ATAC  
□ Media TPL Italiano



N° Dirigenti ATAC (proiezione al 31/12/2010)	96
---	----

Fatturato M€ (preconsuntivo 2010)	1.068
--------------------------------------	-------



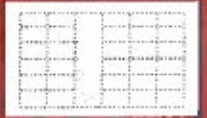
### Elevata incidenza di Dirigenti rispetto ai parametri di riferimento del mercato

Fonte: Analisi di benchmark (elaborazione Bain & Co. su panel di grandi aziende Italiane del settore del Trasporto Pubblico Locale: ATM Milano, GTT Torino, ATAF Firenze)

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Diagnosi situazione attuale e criticità

## Analisi delle criticità: rete e asset



### SUPERFICIE

- Elevata incidenza di chilometri "non produttivi" (fuori servizio, pari al 6,5% della produzione totale)
- Scarsa flessibilità nella gestione degli orari (rigidità nell'aggiornamento dei "tempi giro" alla velocità commerciale reale)
- *Scarsa disponibilità di dati in capo ad ATAC per disporre di una comprensione approfondita del "load factor" della rete (linee-stazioni-fasce orarie della giornata)*

### METRO

Tema trasversale

### FERROVIE CONCESSÉ

### MANUTENZIONE

- Bassi livelli di disponibilità della flotta veicoli (-10/20% rispetto ai riferimenti del mercato), con incidenza molto elevata del fenomeno dei "guasti in linea"
- Vetustà della flotta veicoli
- Carenze nello stato dell'infrastruttura (con particolare riferimento a metropolitana e tram) e nel decoro dei veicoli: difficoltà nel rispetto degli standard qualitativi previsti nel Contratto di Servizio
- Basso livello di efficienza della rete logistica dei depositi (costi, percorrenze a vuoto)
- Esigenza di sostenere costi e investimenti in tema di sicurezza degli immobili aziendali

### COMMERCIALE/ CONTRATTO DI SERVIZIO

- Elevati costi della rete commerciale, sia con riferimento al canale indiretto che al canale diretto (biglietterie e macchine emettitrici)
- Criticità nello stato della rete di parcheggi e sosta tariffata (es. parcometri), con conseguente potenziale inespreso in termini di ricavi

NOTA: in nero corsivo temi approfonditi nelle pagine seguenti

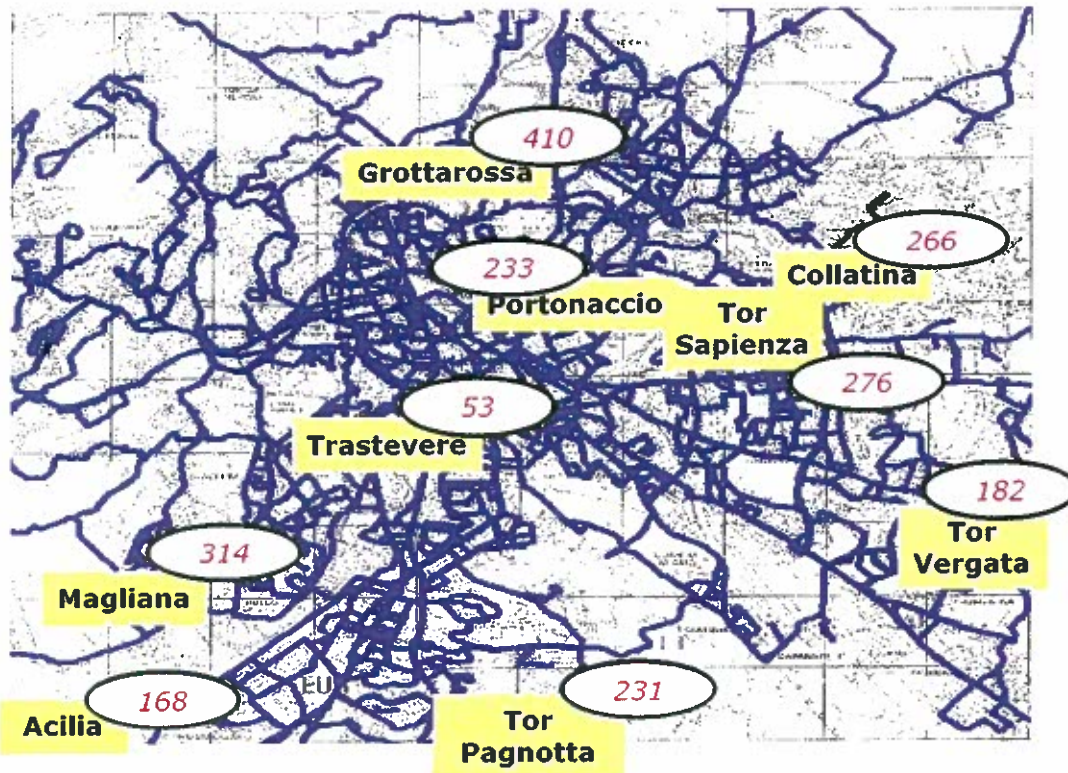
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: rete e asset

## Logistica dei depositi

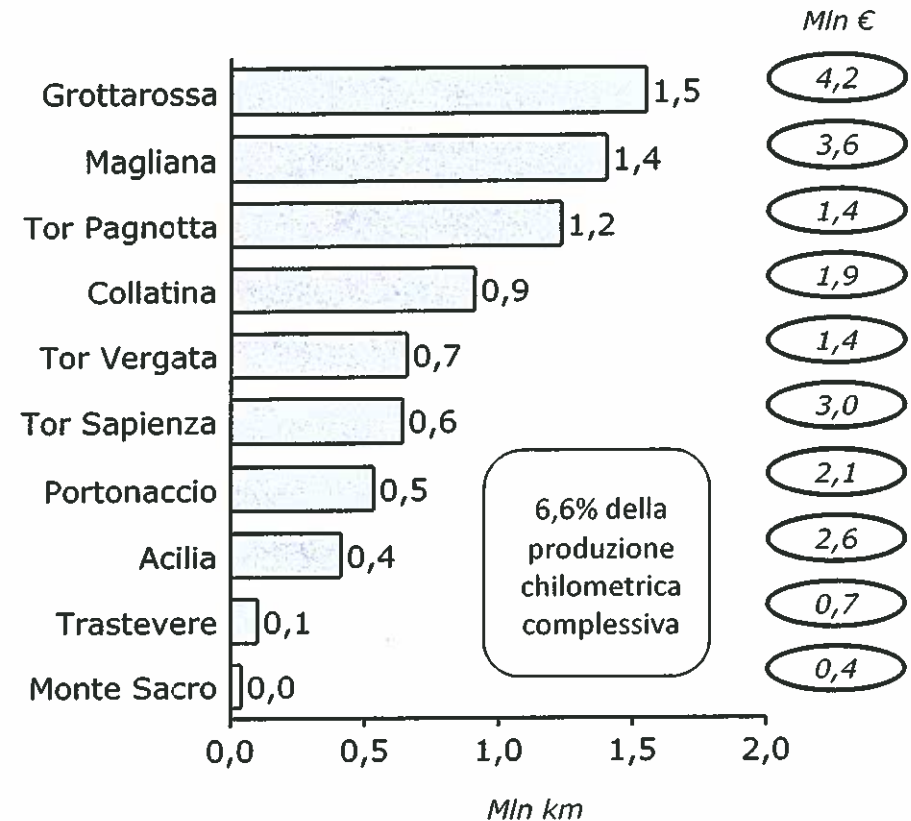


**Distribuzione delle rimesse autobus nel 2010**



 Numero di bus

**Chilometri fuori servizio e costi della struttura territoriale (mln km; mln €)**



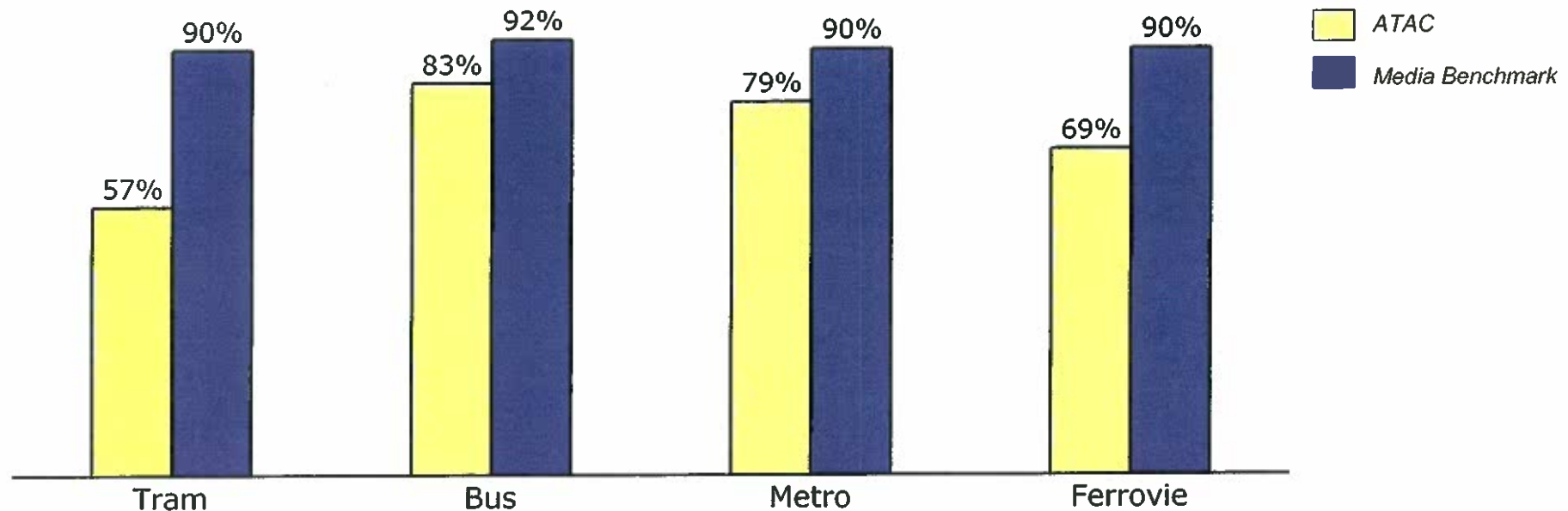
**Network dei depositi aziendali caratterizzato da elevati costi di gestione e consistente incidenza della produzione chilometrica c.d. "fuori servizio"**

# Situazione attuale e criticità: rete e asset

## Disponibilità dei veicoli



### Percentuale di disponibilità della flotta veicoli (%)



**Rispetto ad ATAC, il campione degli operatori analizzati presenta valori di disponibilità superiori per tutte le tipologie di mezzi**

\* Per ATAC sono stati considerati i valori relativi ai primi 9 mesi del 2010; per il benchmark sono stati considerati i valori 2009  
Fonte: Analisi di benchmark (elaborazione Bain & Co. su panel di "best practice": RATP Parigi, BVG Berlino, TMB Barcellona)

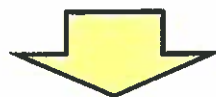
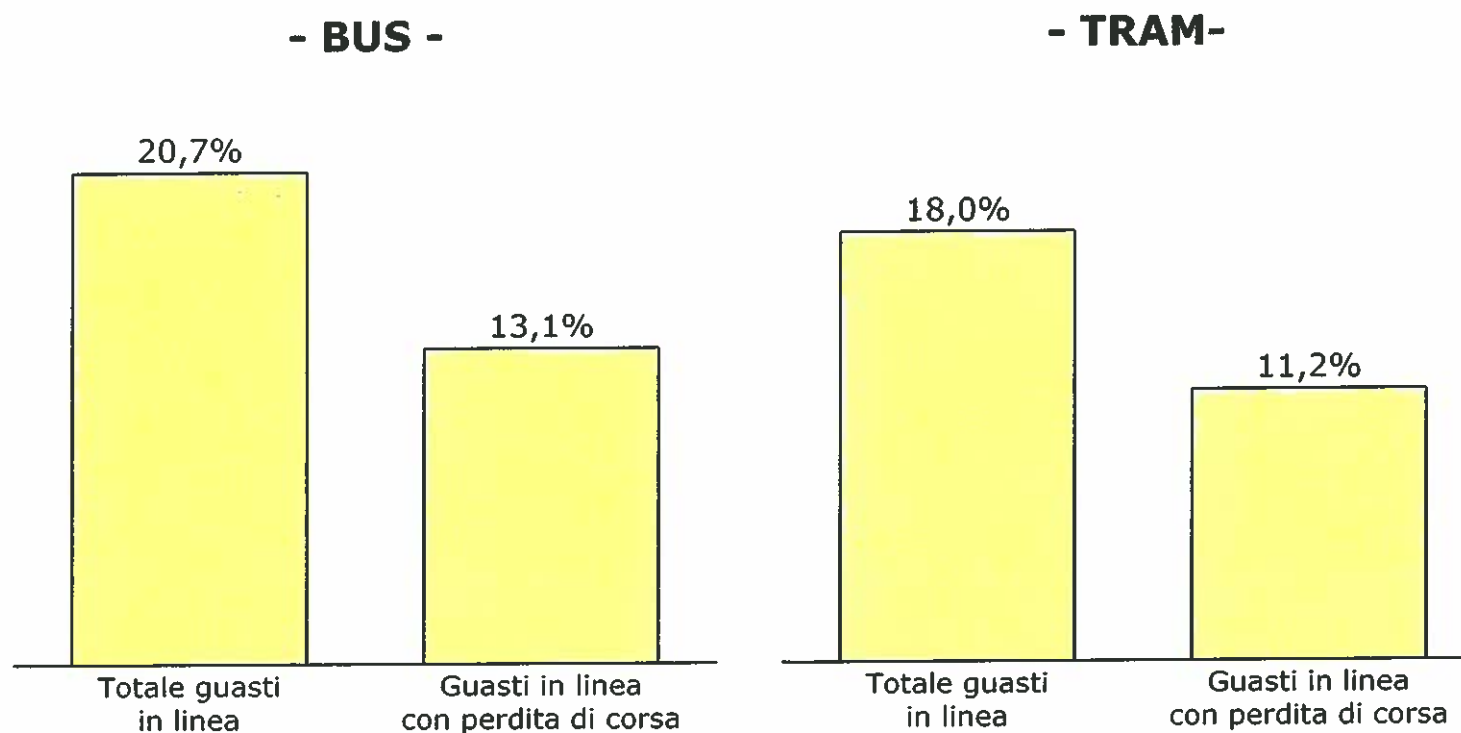
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: rete e asset

## Focus sui guasti in linea: tram e bus



**Focus sui "guasti in linea" (% sui veicoli usciti, gen-ott 2010)**



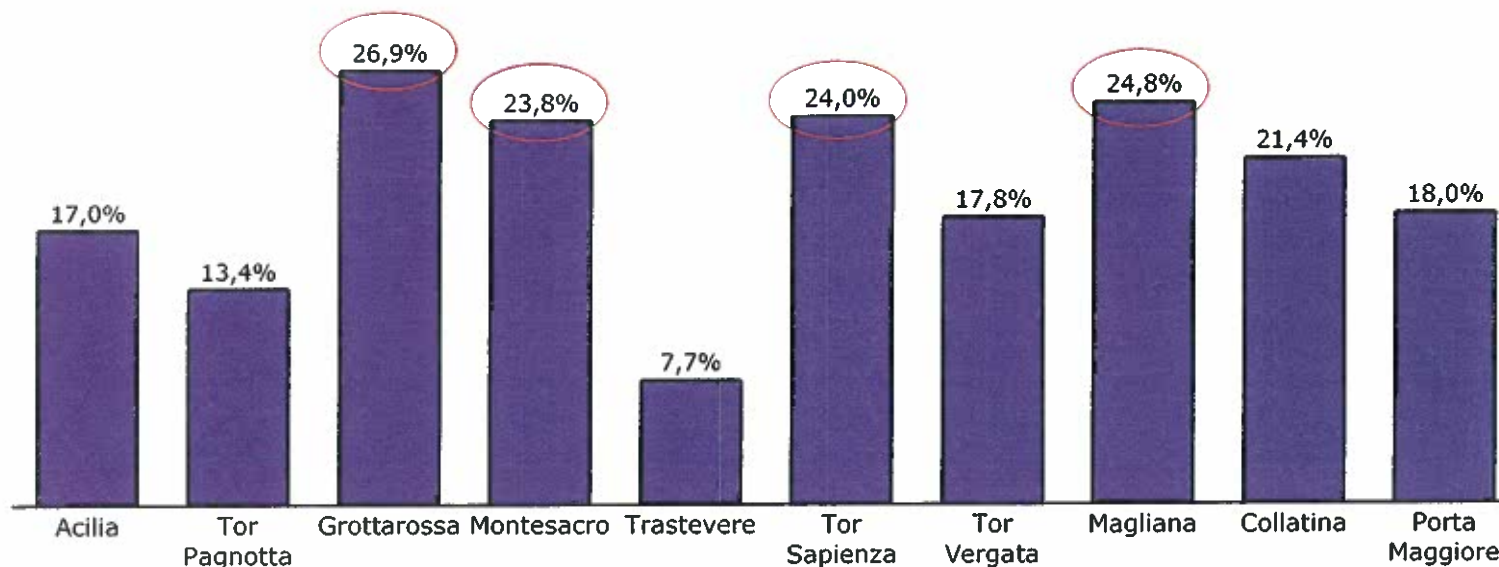
**Incidenza molto elevata del fenomeno dei "guasti in linea" (ca. 20% dei veicoli usciti, di cui due terzi con perdita di corsa)**

# Situazione attuale e criticità: rete e asset

## Focus sui guasti in linea: tram e bus



### Focus sui "guasti in linea" (% sui veicoli usciti, gen-ott 2010)



**Fenomeno dei guasti in linea particolarmente accentuato in alcune autorimesse (fino al 25% dei veicoli usciti ogni giorno)**

Fonte: Tableau de Bord

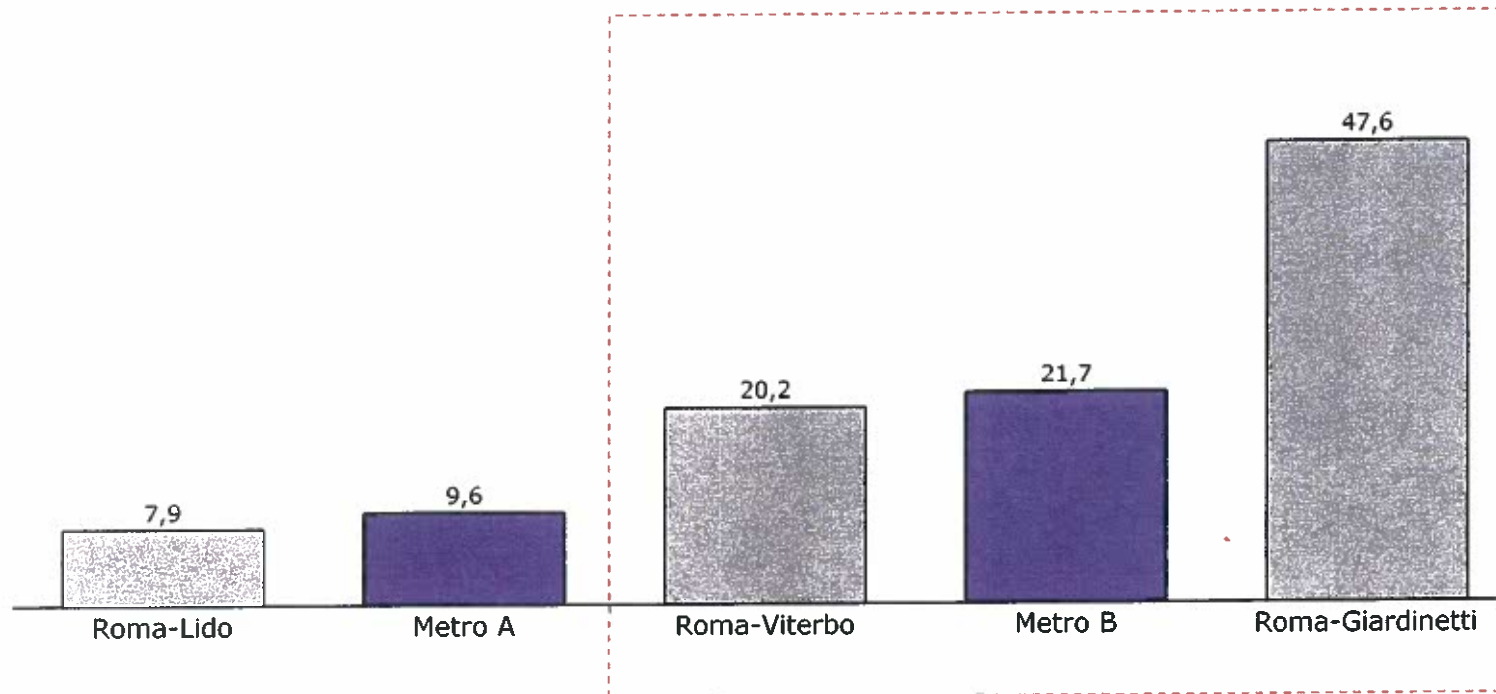
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: rete e asset

## Focus sui guasti in linea: metro e ferrovie



**Focus sui "guasti in linea"**  
**(n° guasti per 100.000 vetture/km, gen-ott 2010)**



**Con riferimento ai servizi di metropolitana e ferrovie, il fenomeno dei guasti è particolarmente localizzato (metro linea B, Roma-Viterbo e Roma-Giardinetti)**

# Situazione attuale e criticità: rete e asset

## Manutenzione veicoli: quadro delle responsabilità



### Manutenzione veicoli: il quadro delle responsabilità



**Il quadro delle responsabilità organizzative in tema di manutenzione delle flotte è variegato e caratterizzato da assenza di unitarietà del processo**

# Situazione attuale e criticità: rete e asset

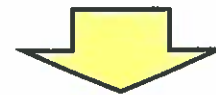
## Stato della rete metropolitana




### "Station sponsorship": esempi di interesse

- Dal 2012 la fermata Atlantic Avenue/Pacific Street della metropolitana di New York aggiungerà "Barclays" al suo nome a seguito di un accordo ventennale da 4 M\$ firmato tra la banca e la MTA (autorità dei trasporti metropolitana)
- Transports for London (autorità dei trasporti londinese) ha avviato una campagna per iniziative analoghe sulla rete metropolitana

- Esigenza di riqualificazione delle stazioni metropolitane
- Criticità rilevate dalle analisi di qualità percepita e nel rispetto degli standard qualitativi previsti dal Contratto di Servizio



### Vetustà della rete di stazioni della metropolitana

# Diagnosi situazione attuale e criticità

## Analisi delle criticità: mercato e clientela



### SUPERFICIE

- *Basso livello di soddisfazione dell'utenza rispetto al servizio erogato (ca. 30%)*
- *Percentuale di regolarità dei servizi inferiore al 80% ed in calo negli ultimi 3 anni*

### METRO

- *Basso livello di soddisfazione dell'utenza rispetto al servizio erogato, con particolare riferimento alla linea B (ca. 45%)*

### COMMERCIALE/ CONTRATTO DI SERVIZIO

- *Basso livello di "penetrazione" della domanda di trasporto pubblico locale rispetto al totale degli spostamenti urbani (-40% rispetto ad altre grandi città europee)*
- *Livelli tariffari significativamente inferiori rispetto alle grandi metropoli europee confrontabili (es. -70% rispetto a Parigi)*
- *Basso livello di sviluppo dei ricavi da servizi diversi (es. sosta tariffata e pubblicità)*
- *Significativa incidenza del fenomeno dell'evasione*

*NOTA: in nero corsivo temi approfonditi nelle pagine seguenti*

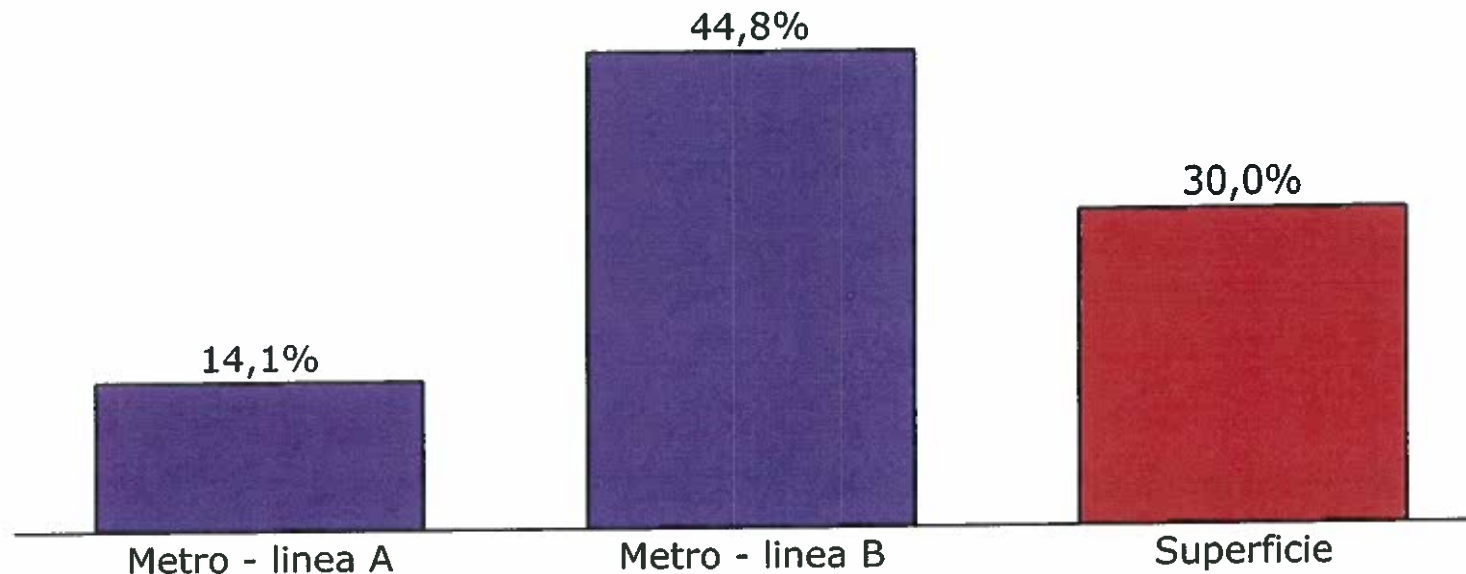
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: mercato/clientela

## Qualità percepita



### Percentuali di utenti poco o per nulla soddisfatti



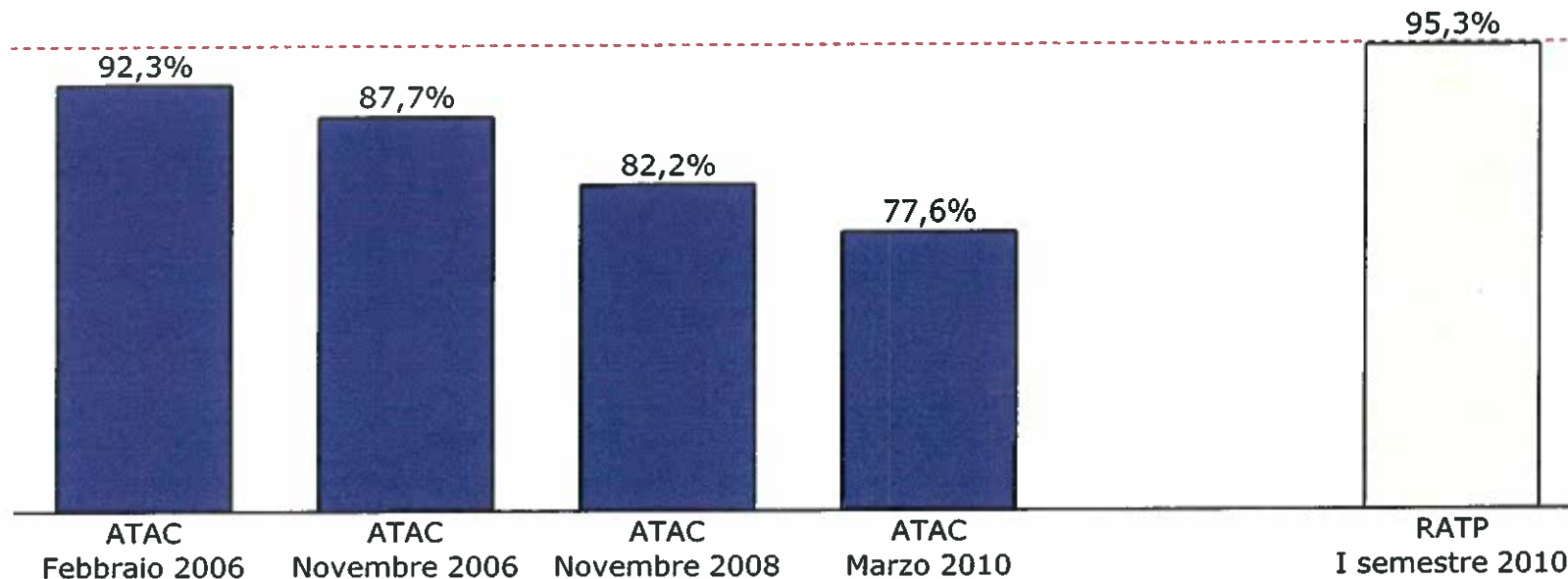
**Le ultime indagini condotte dall'Agenzia per la qualità dei servizi pubblici locali evidenziano una bassa qualità percepita del servizio, con riferimento in particolare alla linea B della metropolitana e al trasporto di superficie**

# Situazione attuale e criticità: mercato/clientela

Qualità erogata: focus su regolarità della superficie



## Percentuale di regolarità del servizio di superficie (%)



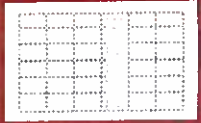
**La regolarità dei servizi ha registrato una flessione importante negli ultimi anni ed è oggi caratterizzata da livelli non ottimali e distanti dalle best practice internazionali**

Fonti: Analisi interna effettuata su 40 linee gestite da ATAC / Bollettino periodico di informazione STIF sulla qualità del servizio

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: mercato/clientela

## Focus sugli aspetti commerciali



### Sintesi delle criticità rilevate

#### PASSEGGERI

- Basso penetrazione della domanda di trasporto pubblico rispetto al bacino servito: 28,2% sul complesso dei trasporti motorizzati (contro il 67,7% di Barcellona e il 63,6% di Parigi)

#### TARIFFE

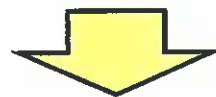
- Basso livello delle tariffe unitarie (prezzo del biglietto singolo di 1,00 € contro 2,10 € a Berlino e 1,70 € a Parigi)
- Politiche tariffarie definite a livello comunale (in altri contesti tipicamente determinate da authority sovracomunali, es. STIF a Parigi)

#### ALTRI RICAVI

- Basso livello di sviluppo del livello dei ricavi da pubblicità e da locazione di spazi nelle stazioni (19 milioni di euro)
- Potenziale di sviluppo dei ricavi da sosta tariffata

#### COSTO RETE DI VENDITA

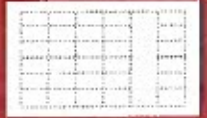
- Elevata incidenza degli "aggi" associati alla vendita nei canali indiretti (ca. 9%, includendo spese di stampa, trasporto e custodia)
- Costo dei canali diretti variabile tra l'8% (biglietterie proprie) e il 16% (macchine emettitrici) rispetto al valore dei titoli venduti



**Il basso livello di sviluppo dei ricavi da mercato è associato ad una serie di aspetti chiave**

# Diagnosi situazione attuale e criticità

## Analisi delle criticità: aspetti economici



### SUPERFICIE

- *Profittabilità pesantemente negativa (-120 milioni di Euro)*

### METRO

- *Profittabilità lievemente negativa, ma condizionata dalla bassa incidenza degli ammortamenti (asset in larga parte non di proprietà del gestore), in assenza della quale la perdita sarebbe vicina ai 30 milioni di Euro*

### FERROVIE CONCESSE

- *Profittabilità lievemente negativa, ma condizionata dalla bassa incidenza degli ammortamenti (asset in larga parte non di proprietà del gestore), in assenza della quale la perdita sarebbe vicina ai 10 milioni di Euro*

### MANUTENZIONE

- *Elevati costi di manutenzione degli asset aziendali (185 milioni di Euro complessivi, differenza sui valori unitari nell'ordine del 20% rispetto alle best practice)*
- *Elevati costi della struttura logistica (oltre 20 milioni di Euro)*

### COMMERCIALE/ CONTRATTO DI SERVIZIO

- *Elevata dipendenza dalla contribuzione pubblica: ricavi da mercato per chilometro tra i più bassi d'Europa*

### GENERALE/ CORPORATE

- *Perdita d'esercizio complessiva per 120 milioni di Euro, risultato operativo pari a -100 milioni di Euro*
  - *Conto Economico caratterizzato da elementi di rischiosità, con particolare riferimento ai rimborsi CCNL e ERG*
  - *Costi esterni concentrati su alcuni grandi contratti (es. assicurazioni, vigilanza, energia elettrica) caratterizzati da un potenziale di efficientamento consistente*
- 
- *Carenze nel sistema di contabilità industriale: disarticolazione del risultato d'esercizio tra le diverse linee di business non a regime*

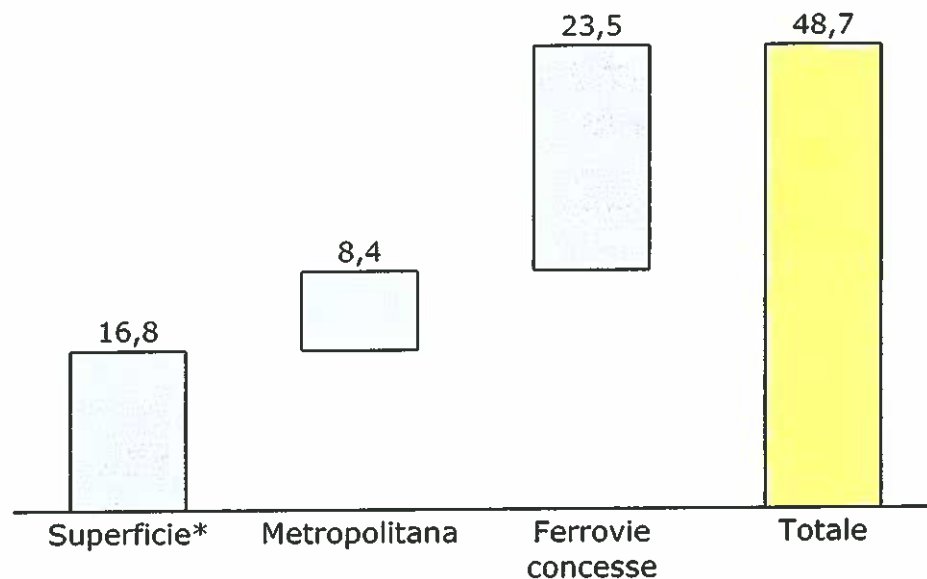
*NOTA: in nero corsivo temi approfonditi nelle pagine seguenti*

# Situazione attuale e criticità: aspetti economici

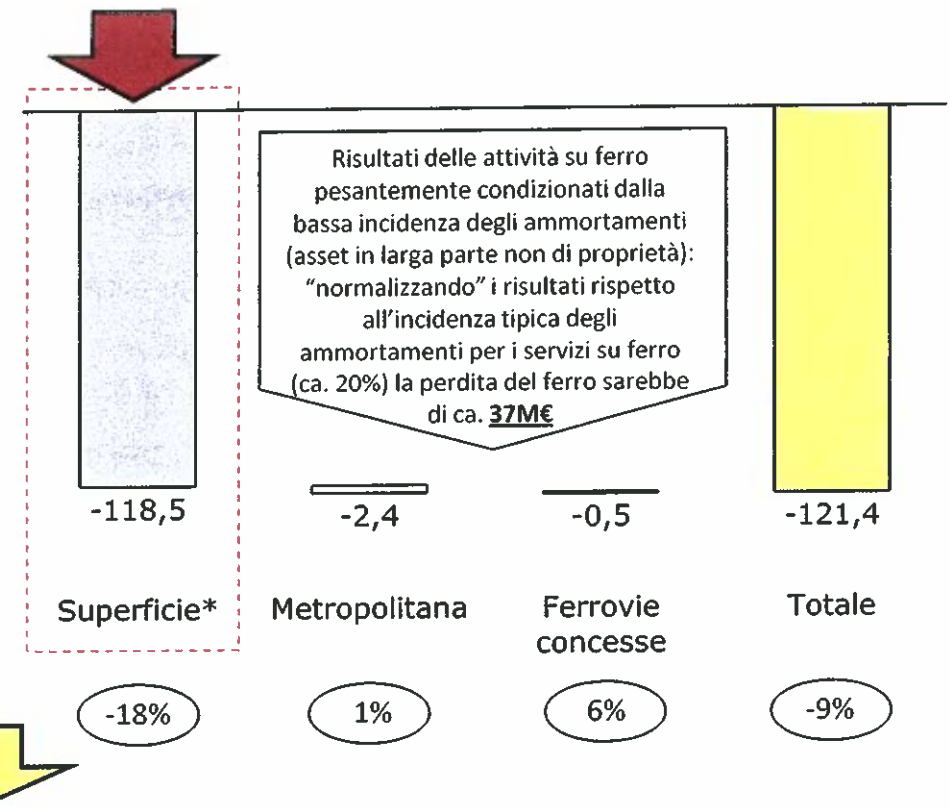
## I risultati economici di ATAC



Scomposizione del margine operativo lordo per linea di business (2010; mln €)



Scomposizione del risultato d'esercizio per linea di business (2010; mln €)



**La redditività negativa è fortemente concentrata sui servizi di superficie, anche in ragione del peso degli ammortamenti (che per il servizio ferroviario incidono in misura non rilevante in ragione della vetustà del parco treni – unico asset di proprietà ATAC)**

\* include mobilità privata

Fonte: elaborazioni Bain su preconsuntivo 2010

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

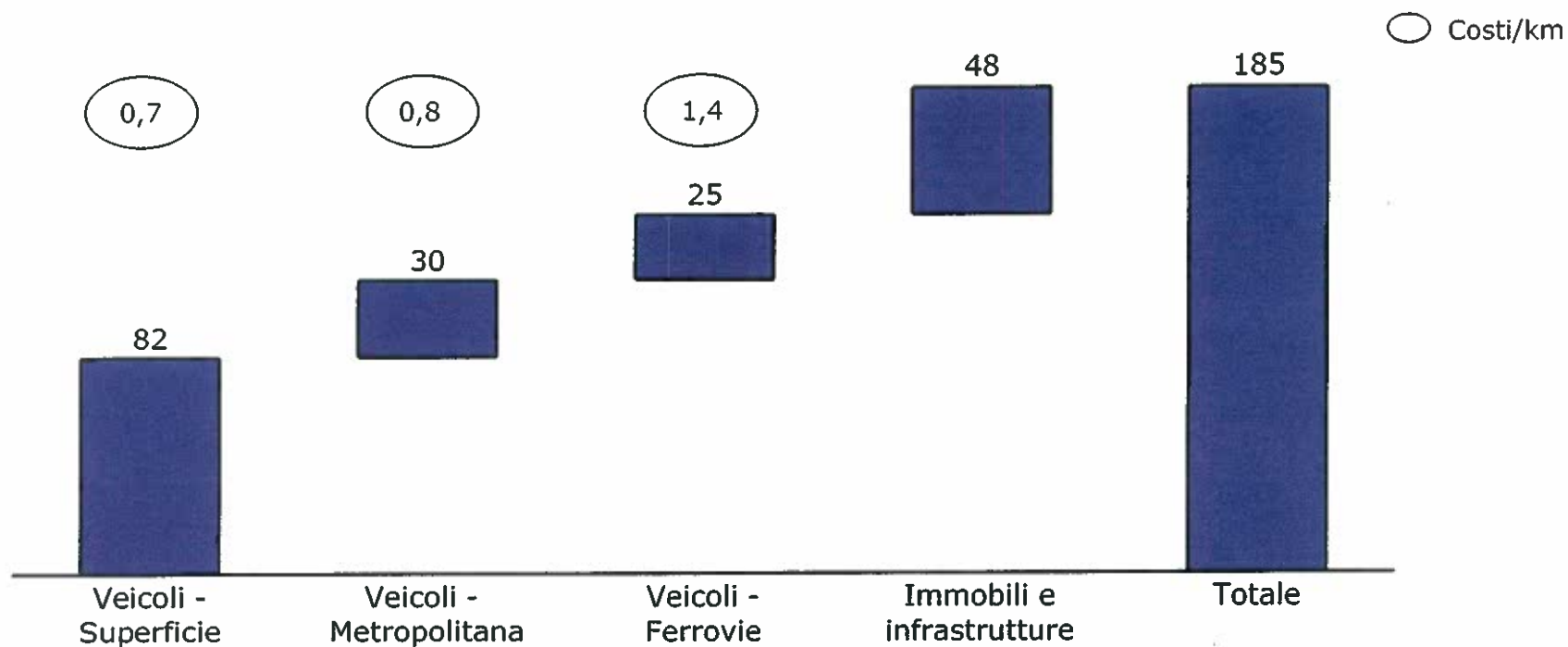
○ Risultato Operativo/ Valore della Produzione (%)

# Situazione attuale e criticità: aspetti economici

## Costi di manutenzione



### Costi complessivi di manutenzione degli asset (mln €)



**Costi di manutenzione degli asset complessivamente pari a 185 milioni di Euro**

Fonte: elaborazioni Bain su preconsuntivo 2010

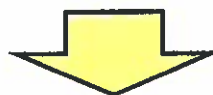
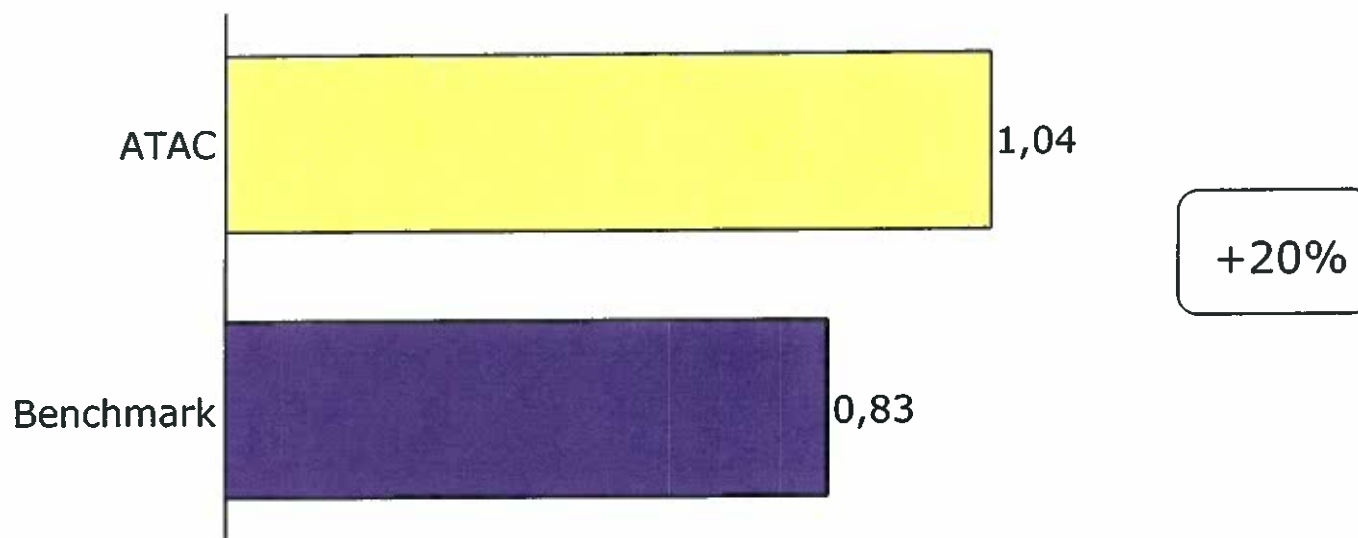
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: aspetti economici

## Costi di manutenzione: benchmark di riferimento



### Costi di manutenzione degli asset: benchmark (€/km)



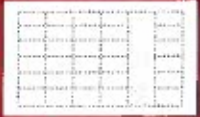
**Costi chilometrici delle attività di manutenzione significativamente superiori ad altre realtà confrontabili**

Fonte: Analisi di benchmark (elaborazione Bain & Co. su dati best practice: RATP Parigi, BVG Berlino, TMB Barcellona)

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: aspetti economici

## Servizi generali: i grandi contratti esterni



AMBITO	IMPORTO 2010	DESCRIZIONE
Assicurazioni parco e interscambio	25 M	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratti di assicurazione per diverse tipologie di rischio: RCA di autobus, filobus, RCT di tram e Metro A e B, furto e rapina, incendio beni e automezzi, RC Ferrovie</li></ul>
Vigilanza e portierato	29,5 M	<ul style="list-style-type: none"><li>• Due principali contratti: ex-Metro in cui è confluita anche ex-ATAC in scadenza nel 2015 (valore di 27,2 milioni di Euro) ed ex-Trambus in scadenza a ottobre 2010 (valore di 1,7 milioni di Euro)</li></ul>
Locazioni	12,5 M	<ul style="list-style-type: none"><li>• La principale voce del budget per canoni di locazione riguarda le competenze di Roma Patrimonio pari al 48% (6,8 M€ che passerà a 18,9M€ nel 2011)</li><li>• La parte relativa agli uffici è il 28%</li></ul>
Energia elettrica	28,5 M	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratto con ACEA, prezzo indicizzato con indicizzazione CONSIP</li><li>• Consumo di 234 GWh/anno</li><li>• 81% del consumo totale per trazione elettrica</li></ul>
Gas per riscaldamento	2,2 M	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presenza di due contratti distinti per ex-Trambus ed ex-Metro anche se con lo stesso fornitore ENI</li><li>• Per ex-Metro contratto triennale a forfait con gestione impianti</li></ul>
Pulizie	0,9 M	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratti esistenti prorogati fino al 31/3/2011 per preparare gara unica su 3 lotti (impianti civili, superficie e metro)</li><li>• Il valore si riferisce alle sole pulizie degli uffici</li></ul>



**Pesante incidenza di pochi grandi contratti esterni (100 milioni di Euro su 6 appalti principali), con opportunità di conseguimento di efficienze rilevanti**

# Diagnosi situazione attuale e criticità

## Analisi delle criticità: aspetti finanziari



### SUPERFICIE/METRO/ FERROVIE CONCESSE/ MANUTENZIONE

- *Elevati investimenti necessari per garantire l'efficienza e l'efficacia dei servizi (oltre 900 milioni di Euro, tra bus, tram, revamping treni metro, stazioni, sottostazioni e capolinea), a fronte dei quali ad oggi non vi sono oggi adeguate fonti di copertura finanziaria*

### COMMERCIALE/ CONTRATTO DI SERVIZIO

- *Elevata incidenza delle "gratuità" tariffarie, di difficile incasso (rimborsi non incassati relativi al 2005) e con problemi di riconoscimento da parte degli enti locali*

### GENERALE/ CORPORATE

- *Elevato ricorso all'indebitamento finanziario (ca. 400 milioni di Euro), con larghissima prevalenza del debito a breve (ca. 90%)*
- *Monte crediti molto consistente, con difficoltà di incasso nei confronti del Comune di Roma e della Regione Lazio (crediti "non riconosciuti" per rimborsi CCNL 2009 e 2010)*
- *Basso livello di patrimonializzazione: indebitamento finanziario crescente a fronte di un patrimonio netto in calo, per effetto delle perdite registrate*

*NOTA: in nero corsivo temi approfonditi nelle pagine seguenti*

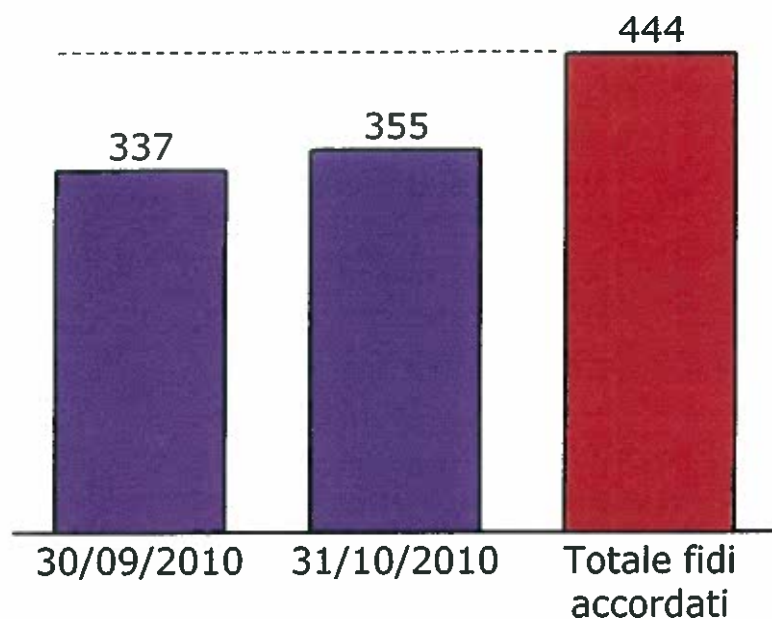
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Situazione attuale e criticità: aspetti finanziari

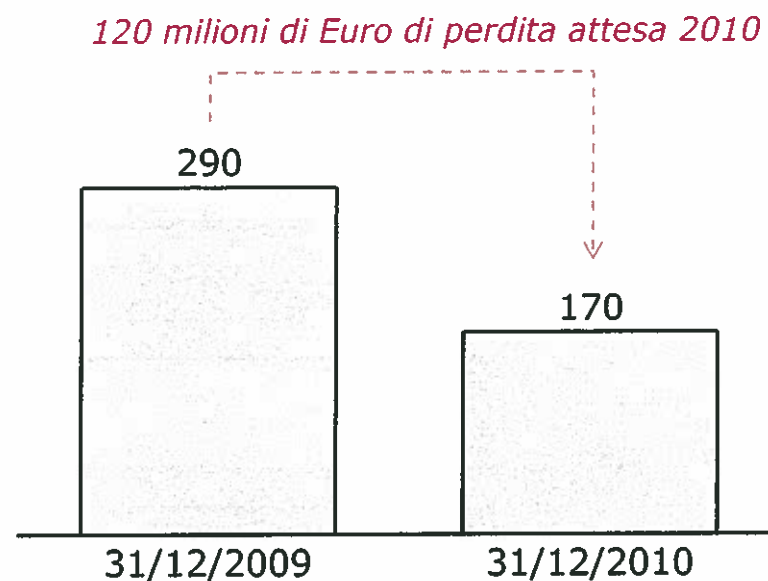
## Focus sulla patrimonializzazione



**Esposizione debitoria: evoluzione indebitamento di breve termine (mln €)**



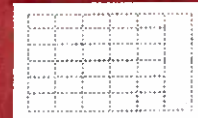
**Evoluzione del Patrimonio Netto (mln €)**



**Progressivo aumento dell'esposizione debitoria di breve termine, a fronte di una dotazione di patrimonio netto in calo per effetto delle consistenti perdite registrate**

# Situazione attuale e criticità: aspetti finanziari

## Ammortamenti e oneri finanziari



### Ammortamenti e oneri finanziari: incidenza % sul Valore della Produzione

<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>48,7</b>
Accantonamenti	26,6
Ammortamenti	120,9
<b>Risultato Operativo</b>	<b>-98,8</b>
Gestione finanziaria	-9,2
Gestione straordinaria	7,5
Imposte	20,8
<b>Risultato d'Esercizio</b>	<b>-121,4</b>

12% del Valore  
della Produzione



**Gli ammortamenti e gli oneri finanziari incidono complessivamente  
per il 12% del Valore della Produzione**

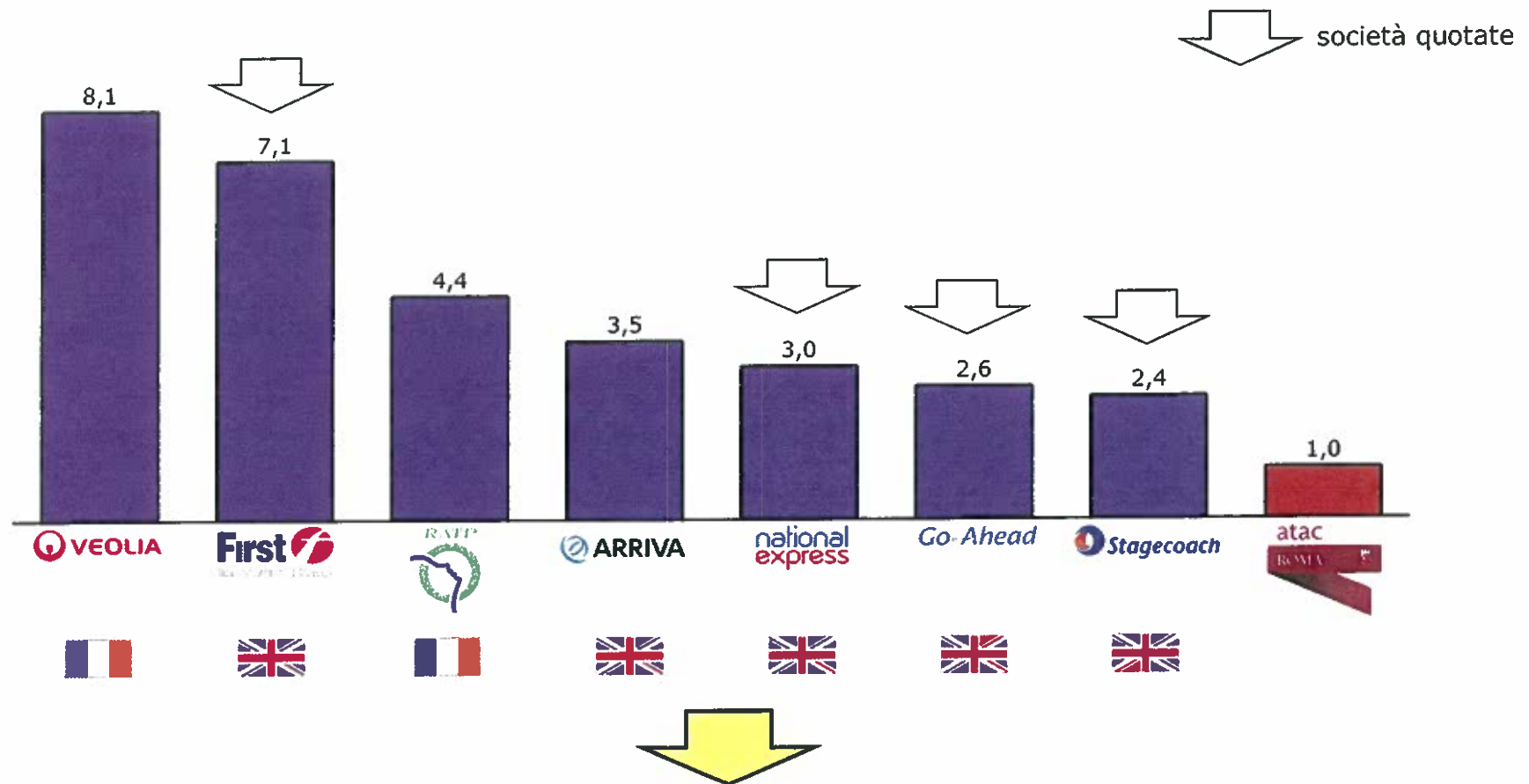
# Agenda

- Diagnosi situazione attuale e criticità
- Benchmark e modello di riferimento
- Elementi qualificanti del Piano industriale
- Obiettivi strategici e ambiti di intervento
- Piano economico-finanziario
- Master plan di implementazione

# Benchmark e modello di riferimento

## Il contesto internazionale

### I grandi operatori internazionali di TPL (fatturato in mld €, 2009)

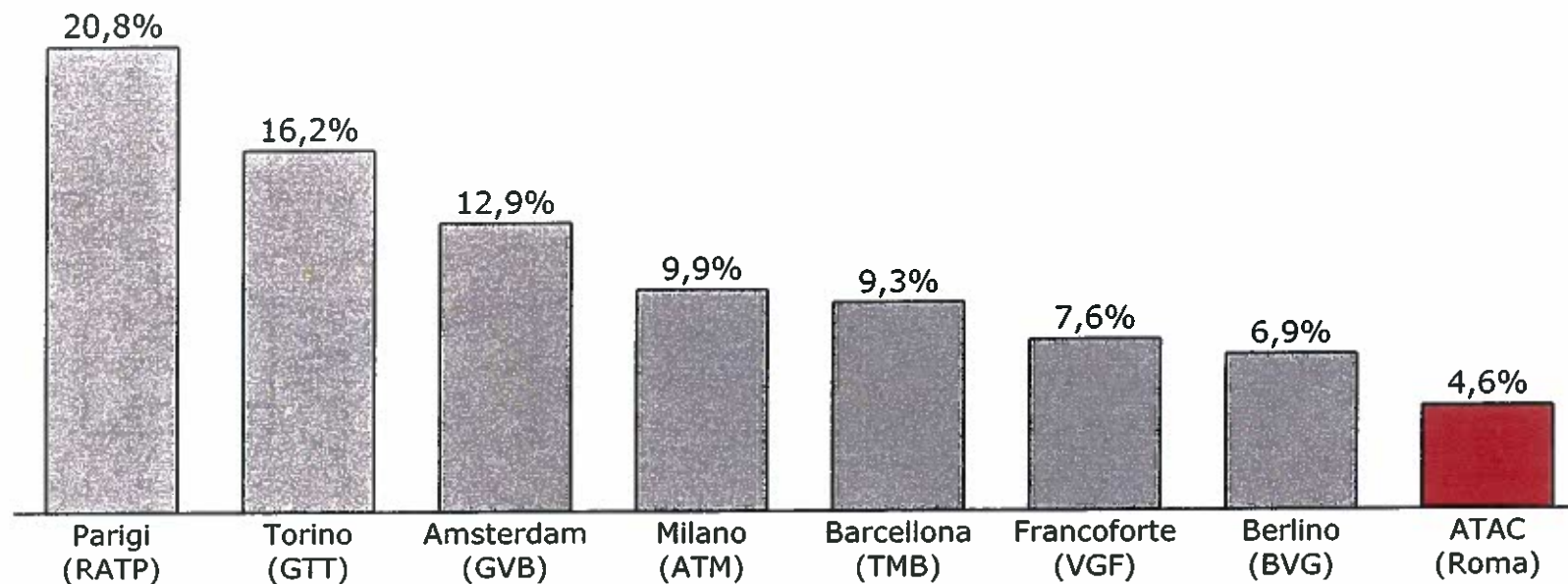


**Negli altri paesi europei (principalmente Francia e Inghilterra), esistono grandi operatori con presenza internazionale e in molti casi anche quotati in Borsa**

# Benchmark e modello di riferimento

## Il contesto internazionale

**Grandi contesti urbani: redditività dell'operatore cittadino (EBITDA Margin, 2009\*)**



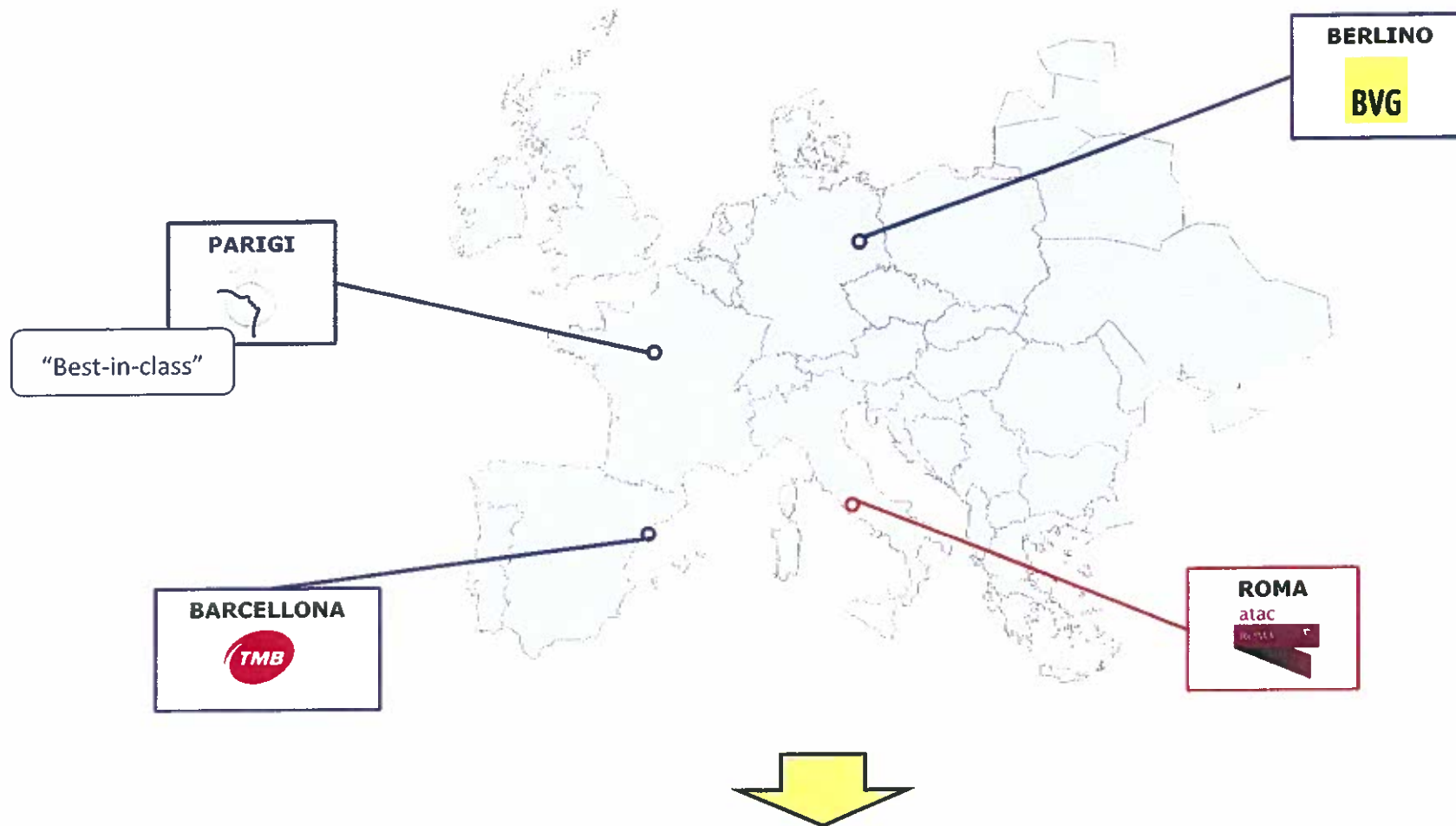
**L'analisi dei principali grandi contesti urbani in Europa e in Italia dimostra l'esistenza di livelli di redditività degli operatori sistematicamente più elevati rispetto a Roma**

\* dato 2010 per ATAC

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Benchmark e modello di riferimento

## "Modello di riferimento": i contesti di interesse



**Sono stati individuati tre grandi contesti urbani (Parigi, Berlino, Barcellona) caratterizzati da un modello cittadino di interesse rispetto alle caratteristiche individuate**

# Benchmark e modello di riferimento

## "Modello di riferimento": assetti gestionali

### Panoramica degli assetti gestionali

CITTA'	PARIGI	BERLINO	BARCELLONA	ROMA
GESTORE UNICO INTEGRATO DEL TPL	✓	✓	✓	✓
MODALITA' DI AFFIDAMENTO	DIRETTO	DIRETTO	DIRETTO	DIRETTO
PROPRIETA' DEI BENI STRUMENTALI	GESTORE	GESTORE	GESTORE	GESTORE/ SOCIETA' DEL PATRIMONIO

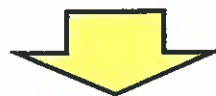
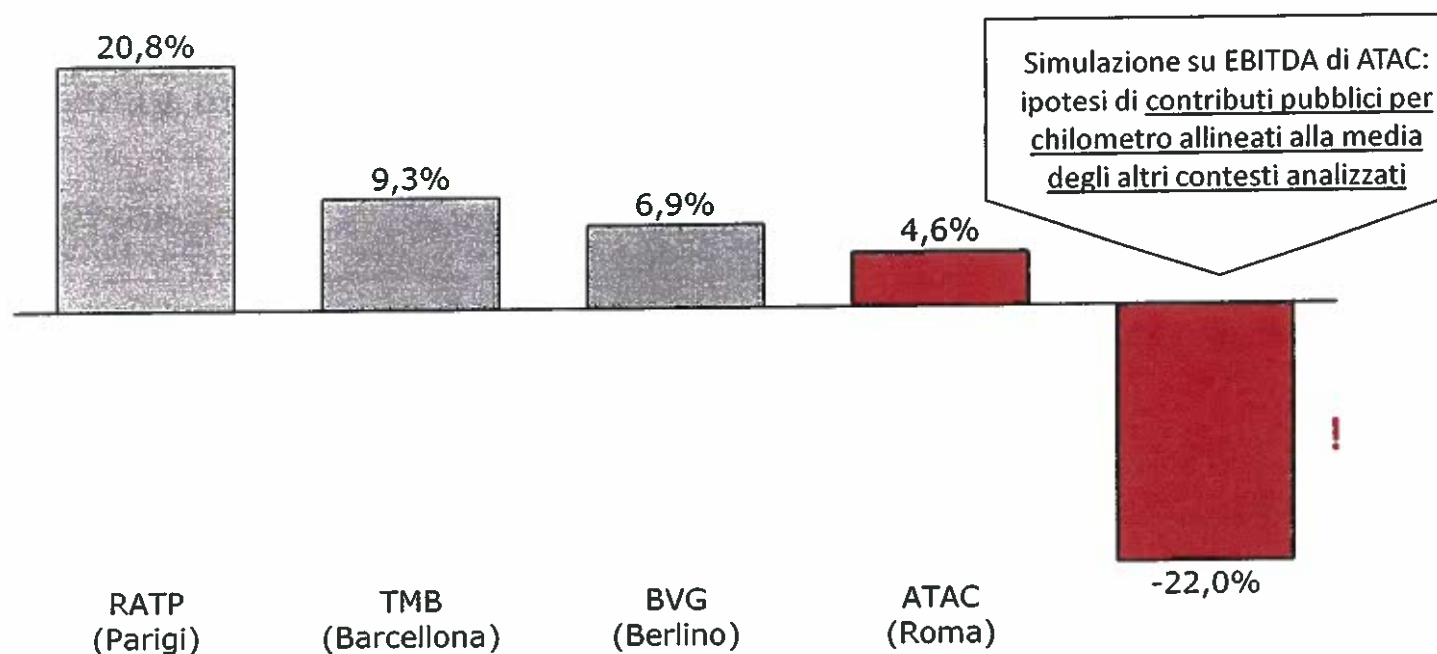


**Sostanziale convergenza degli assetti complessivi di gestione del sistema di trasporto pubblico cittadino (gestore unico/affidamento diretto dei servizi/titolarità dei beni strumentali in capo al gestore)**

# Benchmark e modello di riferimento

## “Modello di riferimento”: redditività

### EBITDA Margin degli operatori cittadini

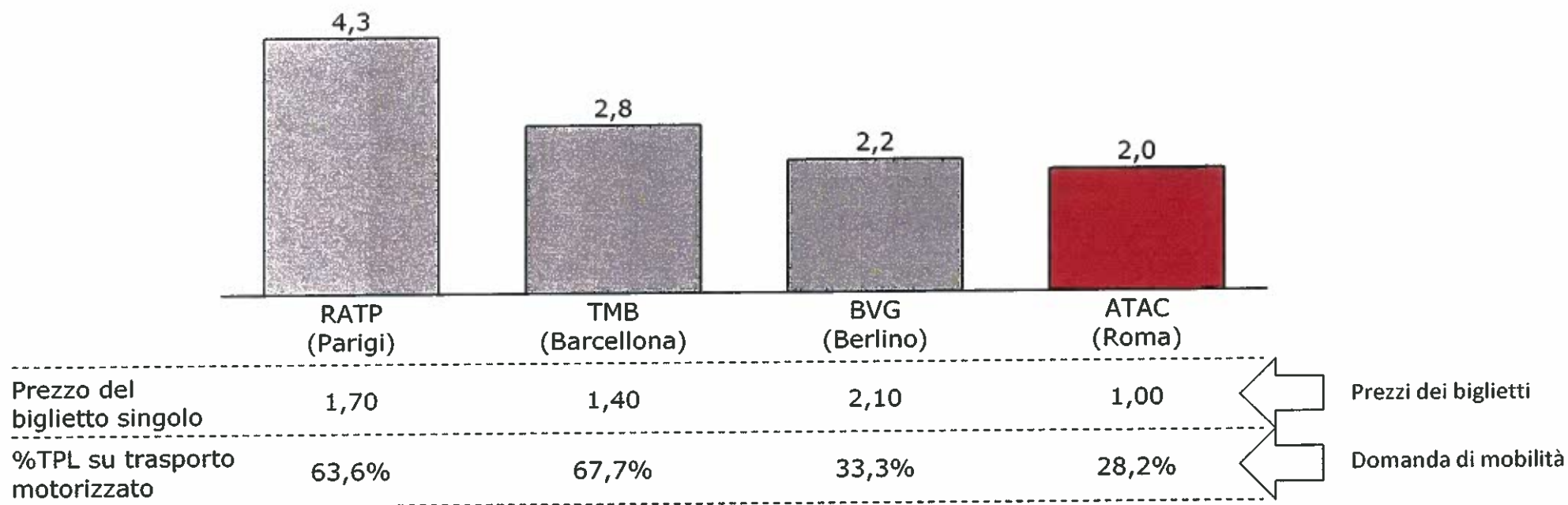


**Buoni livelli di redditività degli operatori: gap di Roma rispetto agli altri contesti peraltro “attutito” dalla maggiore contribuzione pubblica percepita**

# Benchmark e modello di riferimento

## "Modello di riferimento": ricavi da mercato

Ricavo chilometrico da mercato\* nei contesti analizzati (€ /vetture-km)



**Elevati ricavi chilometrici "da mercato", anche in ragione di prezzi più elevati del servizio e di una maggiore penetrazione della domanda**

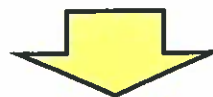
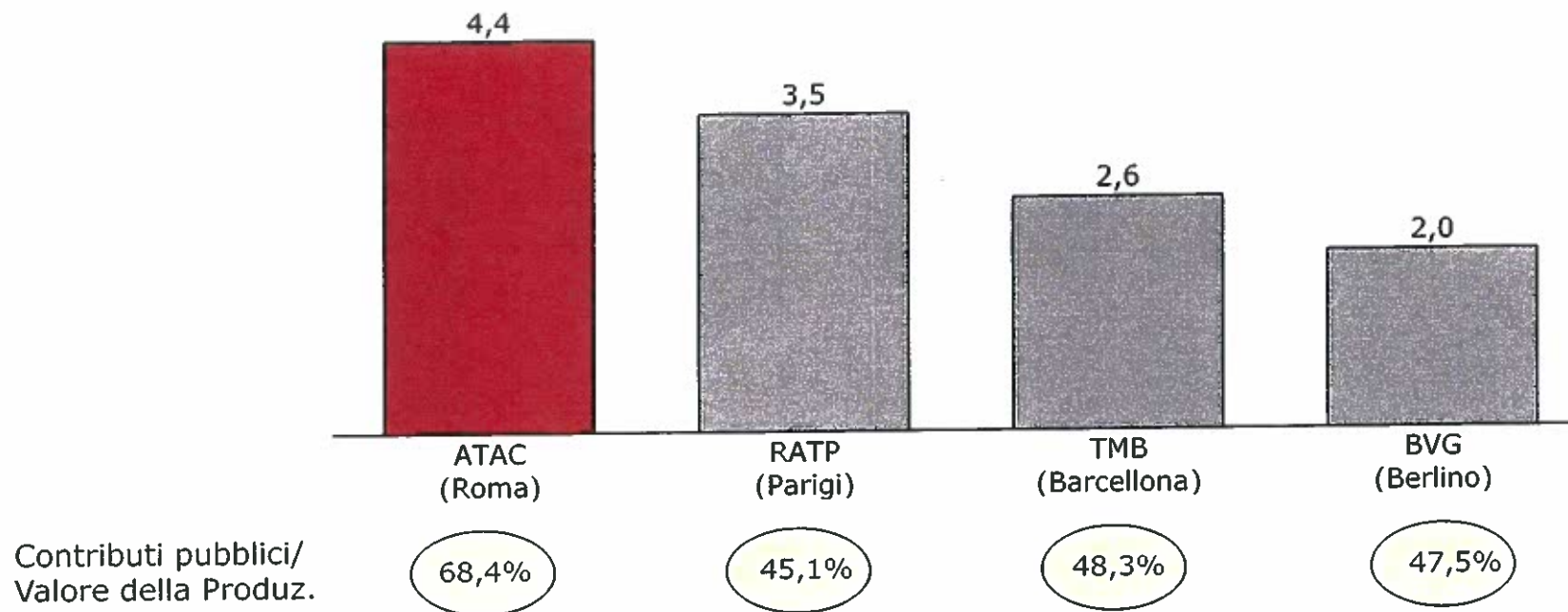
\* Presi a riferimento i ricavi diversi dalla contribuzione pubblica

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Benchmark e modello di riferimento

“Modello di riferimento”: dipendenza dalla contribuzione pubblica

Contributi pubblici per chilometro nei contesti analizzati (€/vetture-km)

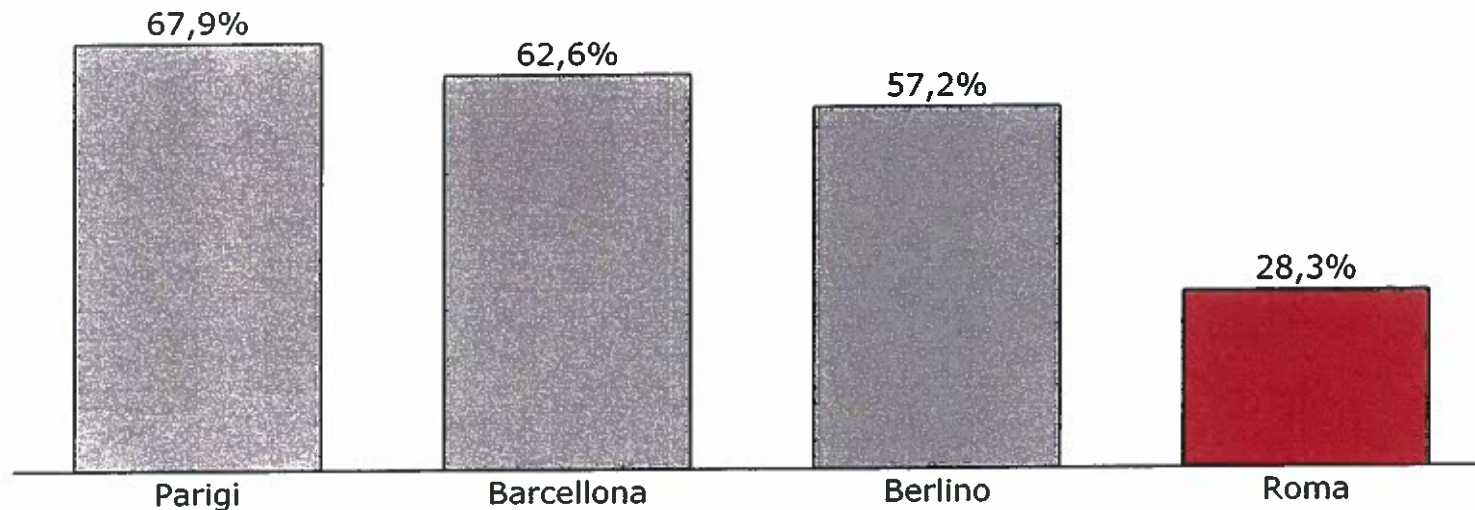


**Il livello di dipendenza degli operatori dalla contribuzione pubblica è tipicamente inferiore al 50%; i contributi chilometrici della città di Roma sono significativamente superiori a quelli degli altri contesti**

# Benchmark e modello di riferimento

## "Modello di riferimento": trasporto su ferro

Quota % del "ferro"\* sul totale dell'offerta di servizio nei contesti analizzati



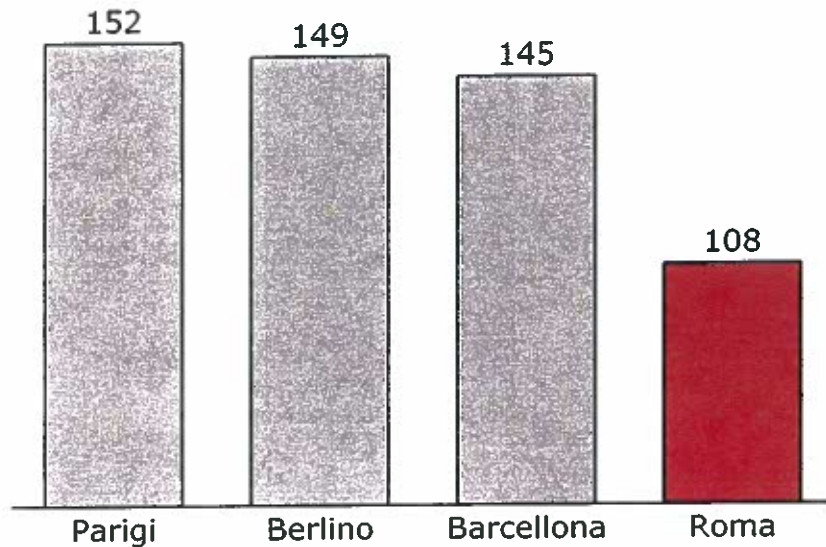
**Offerta di servizio caratterizzata da un'incidenza del trasporto su ferro significativamente più elevata rispetto a Roma**

\* Tram, metro, ferrovie locali

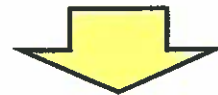
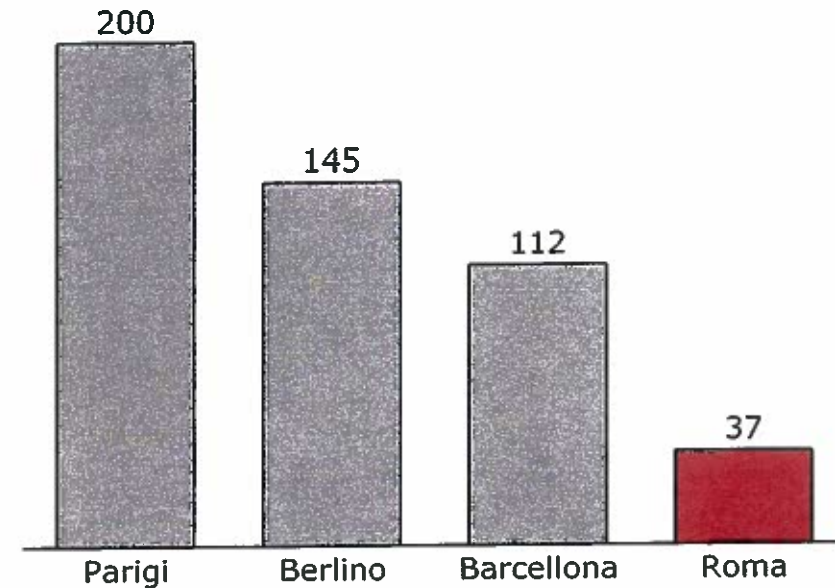
# Benchmark e modello di riferimento

## “Modello di riferimento”: contesto infrastrutturale

Lunghezza corsie riservate (mt / 1000 ab.)



Lunghezza rete metropolitana (km)

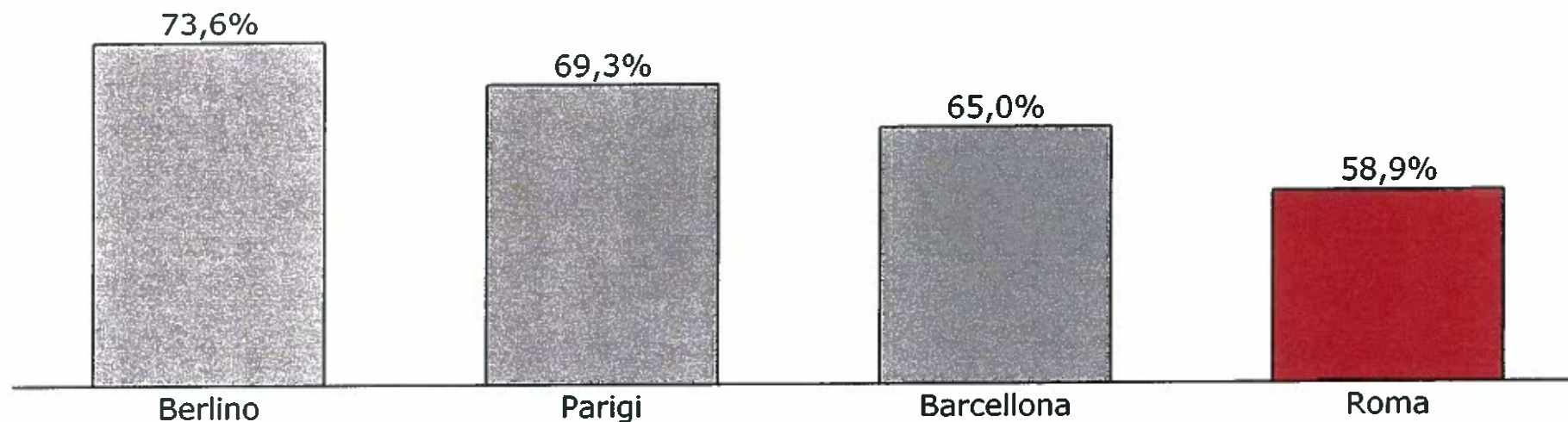


**Maggiore “domanda di mobilità” favorita da un contesto cittadino significativamente più favorevole all’utilizzo del mezzo pubblico**

# Benchmark e modello di riferimento

## "Modello di riferimento": qualità del servizio

Qualità erogata dei servizi di Trasporto Pubblico Locale nei contesti urbani analizzati\*



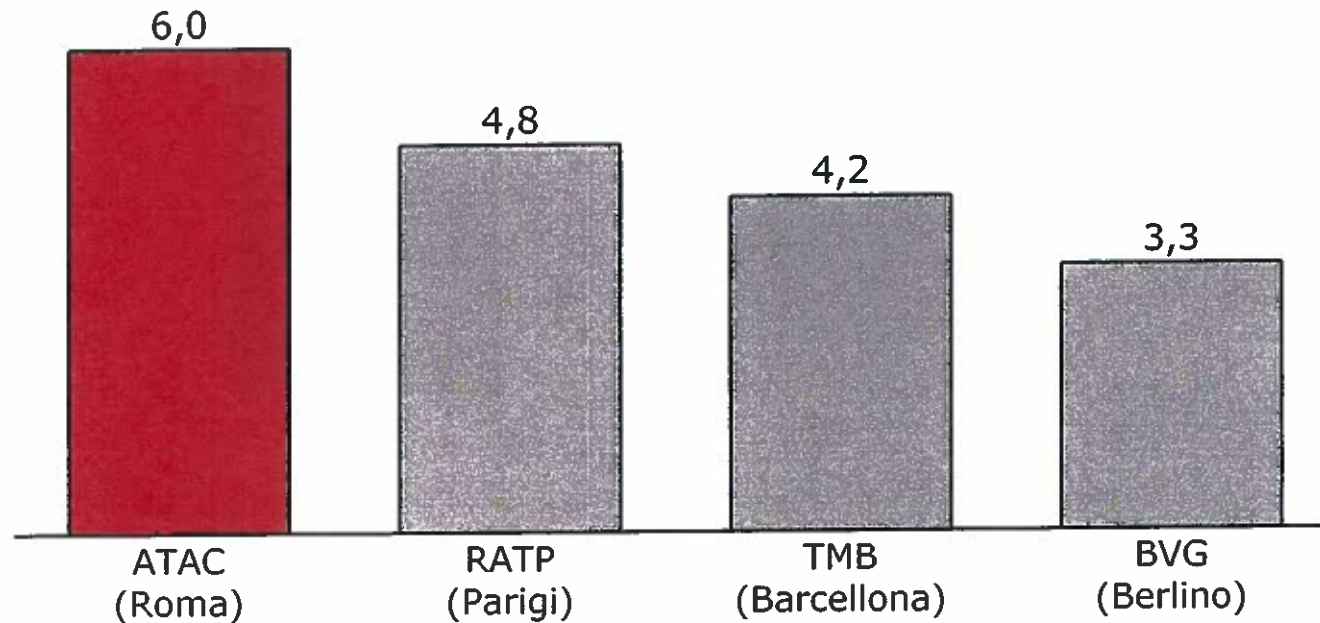
**Rilevazioni sulla qualità effettuate da organismi europei evidenziano l'arretratezza del trasporto pubblico romano rispetto alle best practice internazionali**

\* Elaborazione Bain su dati Eurostat; indice elaborato sulla base della puntualità dei servizi e sulla qualità dell'informazione all'utenza

# Benchmark e modello di riferimento

## "Modello di riferimento": efficienza

Costo chilometrico del servizio\* (€/vetture-km)



**Costi chilometrici di Roma più elevati rispetto alle best practice considerate**

\* costi operativi a parità di velocità commerciale e costo della vita

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Benchmark e modello di riferimento

## RATP Parigi: risultati



	RATP (Parigi)	ATAC (Roma)	
EBITDA Margin	20,8%	4,6%	▷ Elevati livelli di redditività (4 volte quelli di ATAC)
Ricavo chilometrico "da mercato"* (€/vetture-km)	4,3	2,0	▷ Ricavi da mercato pari a 2 volte quelli di ATAC
Prezzo del biglietto singolo (€)	1,7	1	▷ Tariffe cittadine di trasporto più elevate del 70%
Contributi pubblici (€/vetture-km)	3,5	4,4	▷ Bassa dipendenza dalla contribuzione pubblica
Contributi pubblici/ Valore della Produzione (%)	45,1%	68,4%	
Costo chilometrico del servizio** (€/vetture-km)	4,8	6,0	▷ Efficienza lato costi superiore del 20% rispetto a Roma

\* ricavi diversi dalla contribuzione pubblica

\*\* costi operativi a parità di velocità commerciale e costo della vita



**RATP/Parigi è stato individuato come benchmark di riferimento per ATAC, in considerazione della comparabilità del modello di TPL**

# Benchmark e modello di riferimento

## RATP Parigi: quadro infrastrutturale



	RATP (Parigi)	ATAC (Roma)
Quota del ferro* sul totale dell'offerta di servizio (%)	67,9%	28,3%
Lunghezza corsie riservate (mt/1.000 abitanti)	152	108
Lunghezza rete metropolitana (km)	200	37
Incidenza % trasporto pubblico locale su spostamenti motorizzati	64%	28%





\* tram, metro, ferrovie locali



**Gli elevati livelli di competitività di RATP poggiano anche su un quadro infrastrutturale molto più "evoluto" rispetto alla situazione di Roma (che complessivamente determina una maggiore penetrazione della domanda di trasporto pubblico locale)**

# Benchmark e modello di riferimento

## RATP Parigi: focus sugli aspetti di governance

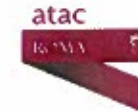
	PARIGI		ROMA	
	 (AGENZIA)	 (GESTORE)	 (AGENZIA)	 (GESTORE)
<b>PROPRIETA' DEI BENI STRUMENTALI</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titolarità di tutto il patrimonio strumentale (veicoli e infrastrutture)</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titolarità parziale del patrimonio strumentale (no treni e infrastruttura metro-ferroviaria)</li> </ul>
<b>PIANIFICAZIONE/ PROGRAMMAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione pluriennale dei flussi di mobilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmazione servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruolo "forte" rispetto alla programmazione operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attuazione del programma di esercizio</li> </ul>
<b>INFRASTRUTTURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione dei nuovi investimenti infrastrutturali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettazione, realizzazione e gestione delle infrastrutture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettazione e realizzazione infrastrutture di superficie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione e manutenzione delle infrastrutture esistenti</li> </ul>
<b>INFORMAZIONE/ COMUNICAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazione, comunicazione e promozione "di sistema"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazione "di servizio": contatto diretto con l'utenza ("customer care")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazione e comunicazione "di sistema" e "di servizio"</li> </ul>	-



**Modello parigino caratterizzato dalla patrimonializzazione del gestore e dalla presenza di un'agenzia "leggera" con focalizzazione regionale (Ile-de-France)**

# Benchmark e modello di riferimento

## RATP Parigi: focus sugli assetti contrattuali



<b>NUMERO CONTRATTI DI SERVIZIO</b>	<b>1 contratto di servizio con STIF (authority)</b>	<b>4 contratti di servizio con il Comune di Roma*, 1 con la Regione Lazio</b>
<b>COPERTURA DEI COSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi operativi</li> <li>• Ammortamenti</li> <li>• Remunerazione del capitale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi operativi</li> </ul>
<b>INDICIZZAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adeguamento dell'intero corrispettivo all'inflazione "di settore"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicizzazione all'inflazione programmata dei soli costi diversi dal personale</li> <li>• Rimborso degli oneri relativi ai rinnovi contrattuali (CCNL) fuori dal Contratto di Servizio (Regione)</li> </ul>
<b>MECCANISMO DI INCENTIVAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significativa componente di incentivazione rispetto ai ricavi da traffico ed alla qualità del servizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Componente "bonus malus" sulla qualità del servizio minimale rispetto al corrispettivo (ca. 3%)</li> </ul>



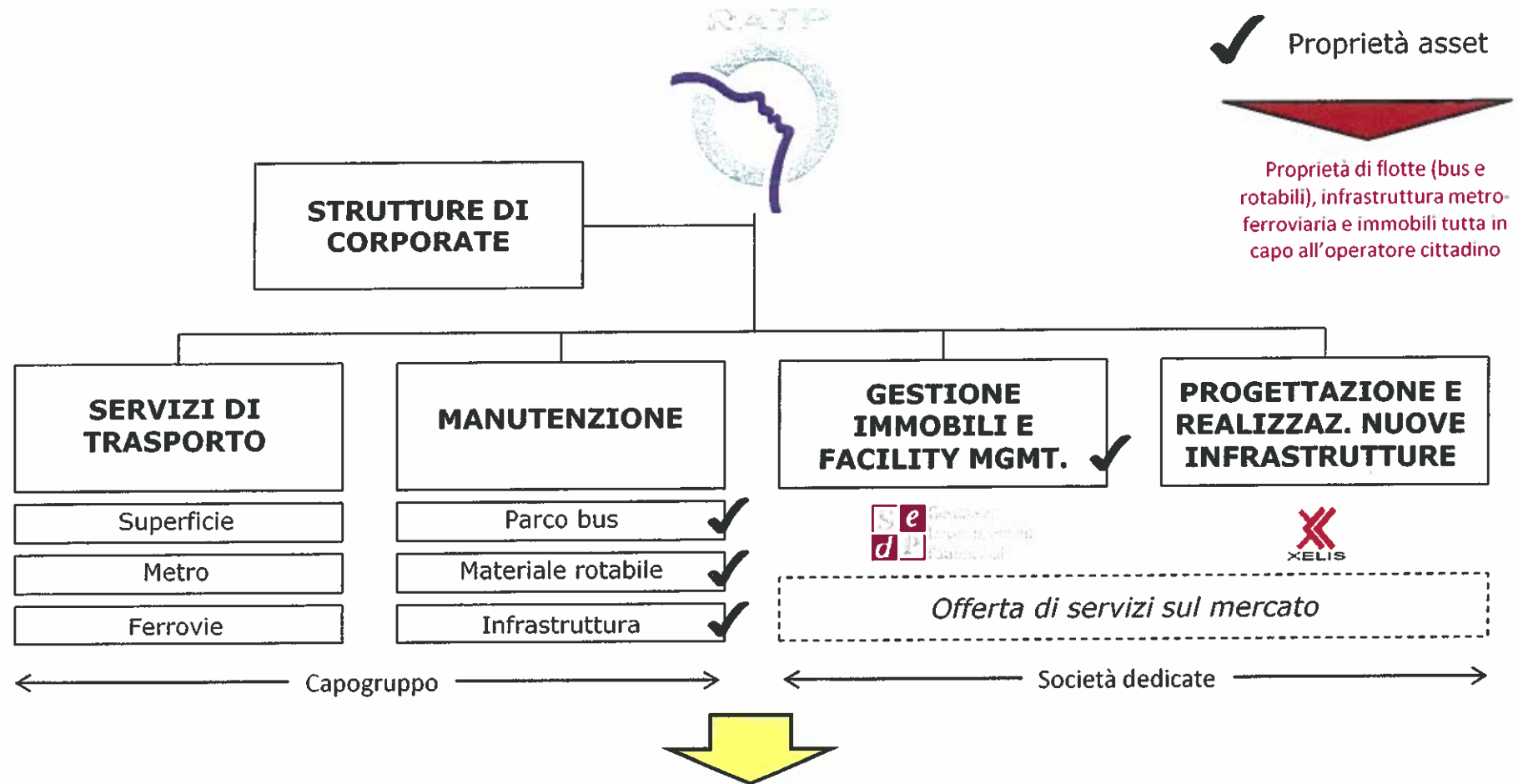
**Il modello di remunerazione dei servizi di RATP presenta numerosi elementi distintivi rispetto a quello di ATAC**

\* superficie, metro, servizi ex-ATAC, mobilità privata

# Benchmark e modello di riferimento

## Il modello di business di RATP

### Modello di business: l'esempio RATP



**Il modello di business di RATP si caratterizza per l'esistenza di quattro aree di business ben distinte**

# Benchmark e modello di riferimento

## Il "modello di riferimento": sintesi

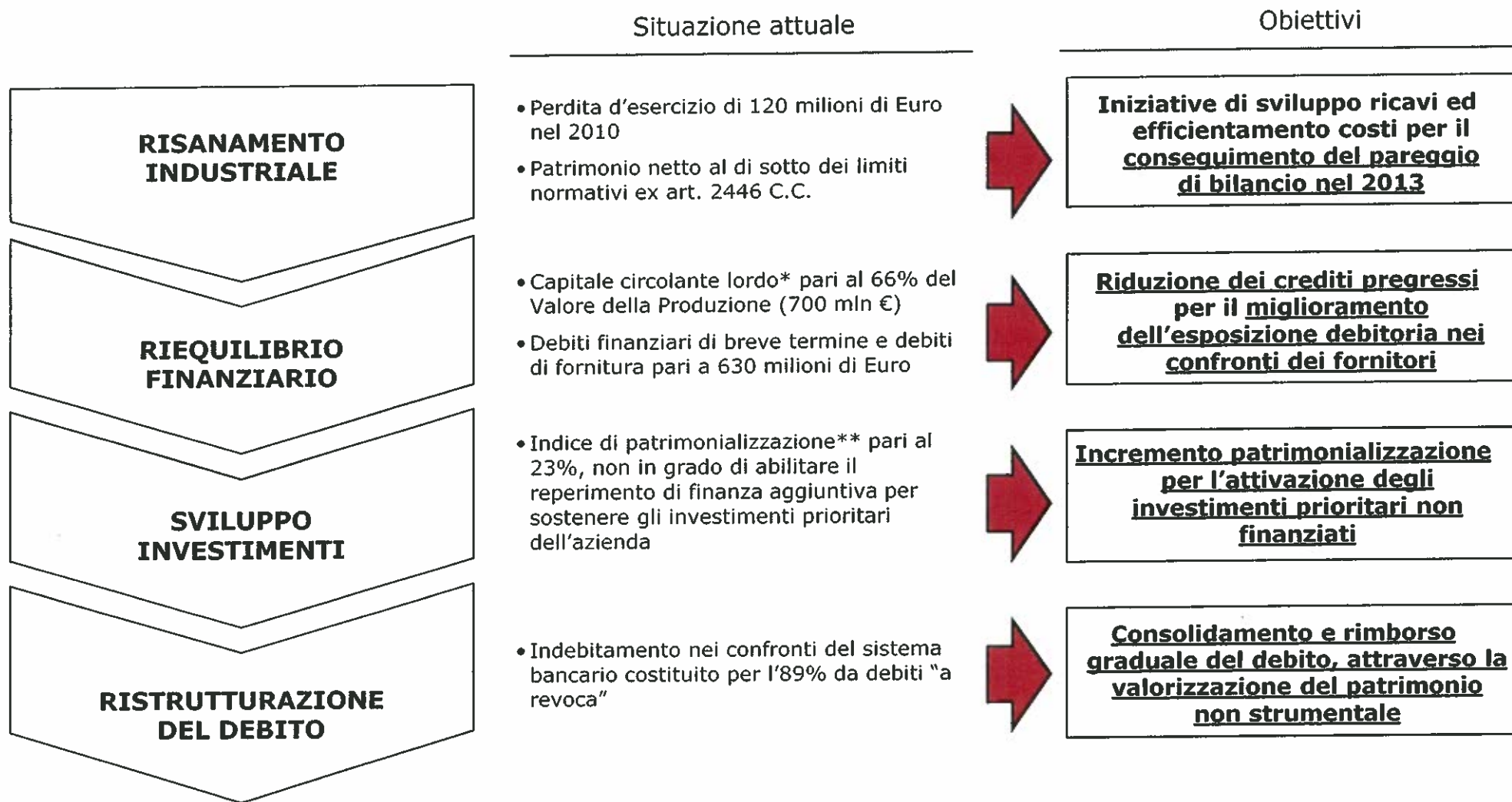
- Assetto "di sistema" del modello RATP caratterizzato da:
  - un gestore unico integrato sulle diverse forme di trasporto (bus, tram, metro, ferrovie locali) e proprietario dei beni strumentali
  - un' agenzia "leggera" con sfera di competenza regionale
- Elevati ricavi chilometrici "da mercato"/ bassa dipendenza dalla contribuzione pubblica, grazie a:
  - una maggiore penetrazione della domanda (numero di passeggeri), anche legata ad un contesto "infrastrutturale" più favorevole all'utilizzo del mezzo pubblico ed a una elevata incidenza del trasporto su ferro
  - livelli tariffari più elevati
- Efficienza del servizio più elevata (costi chilometrici più bassi)
- Modello di business del gestore caratterizzato da una spiccata focalizzazione organizzativa/ societaria sulle aree di business prioritarie
- Modello di remunerazione caratterizzato da indicizzazione "piena" del corrispettivo, copertura degli ammortamenti e remunerazione del capitale investito

# Agenda

- Diagnosi situazione attuale e criticità
- Benchmark e modello di riferimento
- Elementi qualificanti del Piano industriale
- Obiettivi strategici e ambiti di intervento
- Piano economico-finanziario
- Master plan di implementazione

# Elementi qualificanti del Piano Industriale

## Architettura del Piano



\* valore complessivo dei crediti; per il Comune di Roma, presa a riferimento l'esposizione creditoria al netto delle anticipazioni finanziarie concesse

\*\* Patrimonio Netto/(Patrimonio Netto+Debiti finanziari+debiti di fornitura eccedenti le condizioni normali di pagamento)

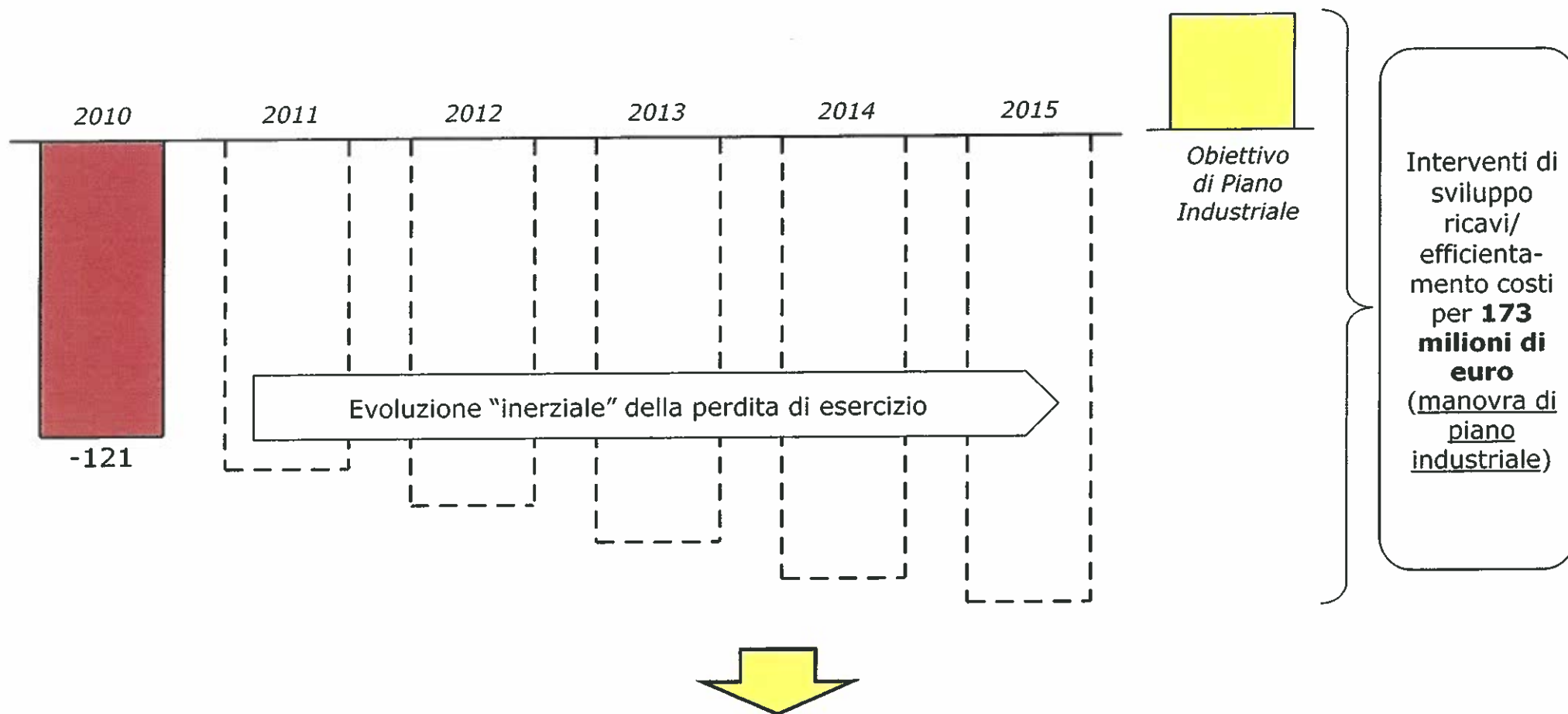
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Elementi qualificanti del Piano Industriale

## Risanamento industriale



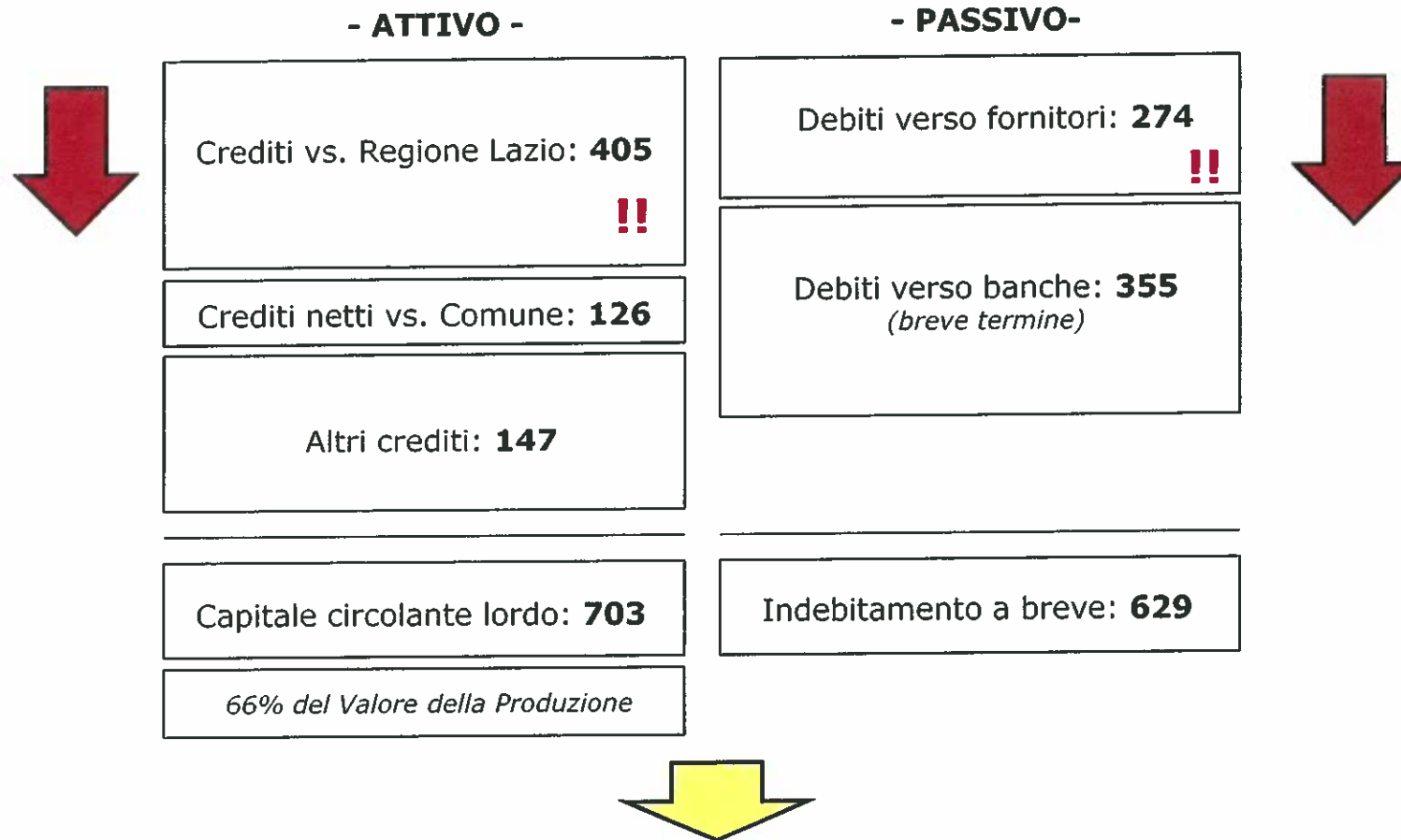
### EVOLUZIONE DEL RISULTATO D'ESERCIZIO (concettuale)



**Risanamento industriale come condizione imprescindibile del Piano**  
**(173 milioni di Euro di manovra complessiva)**

# Elementi qualificanti del Piano Industriale

## Riequilibrio finanziario



**Abbattimento del capitale circolante lordo – con particolare riferimento ai crediti pregressi verso la Regione Lazio – per il contenimento dell’esposizione debitoria nei confronti dei fornitori**

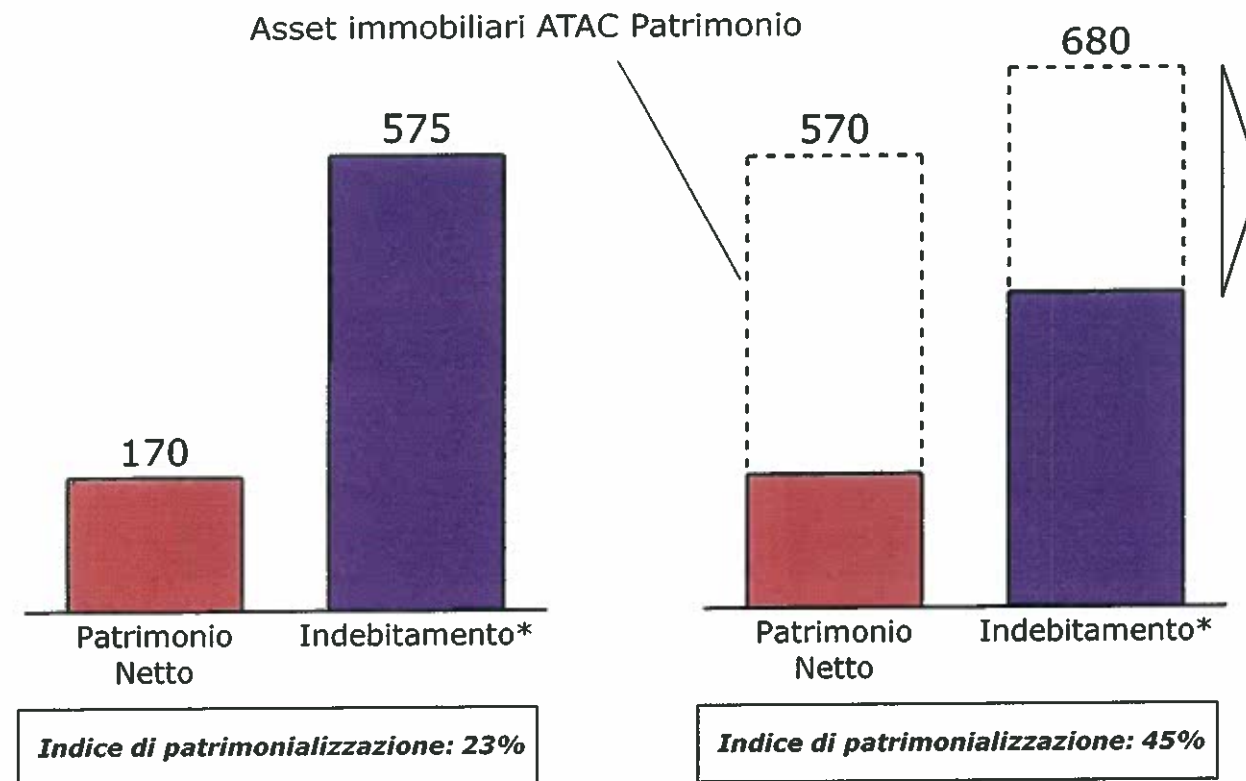
# Elementi qualificanti del Piano Industriale

## Sviluppo investimenti



### Situazione attuale

### Obiettivo



Maggiore patrimonializzazione come leva per il reperimento di finanza aggiuntiva a sostegno degli investimenti prioritari dell'azienda non oggetto di specifica copertura dagli enti locali (**280 m.ni €**):

- Acquisto di 300 nuovi autobus
- Revisione straordinaria dei treni delle linee metropolitane A e B
- Potenziamento e messa a norma infrastrutture di superficie e metro-ferroviarie
- Manutenzione straordinaria delle stazioni e delle biglietterie
- Ammodernamento pensiline
- Informatizzazione sosta tariffata
- Potenziamento sistemi di videosorveglianza nei parcheggi
- Miglioramento sistemi di informazione all'utenza
- Realizzazione della nuova sede

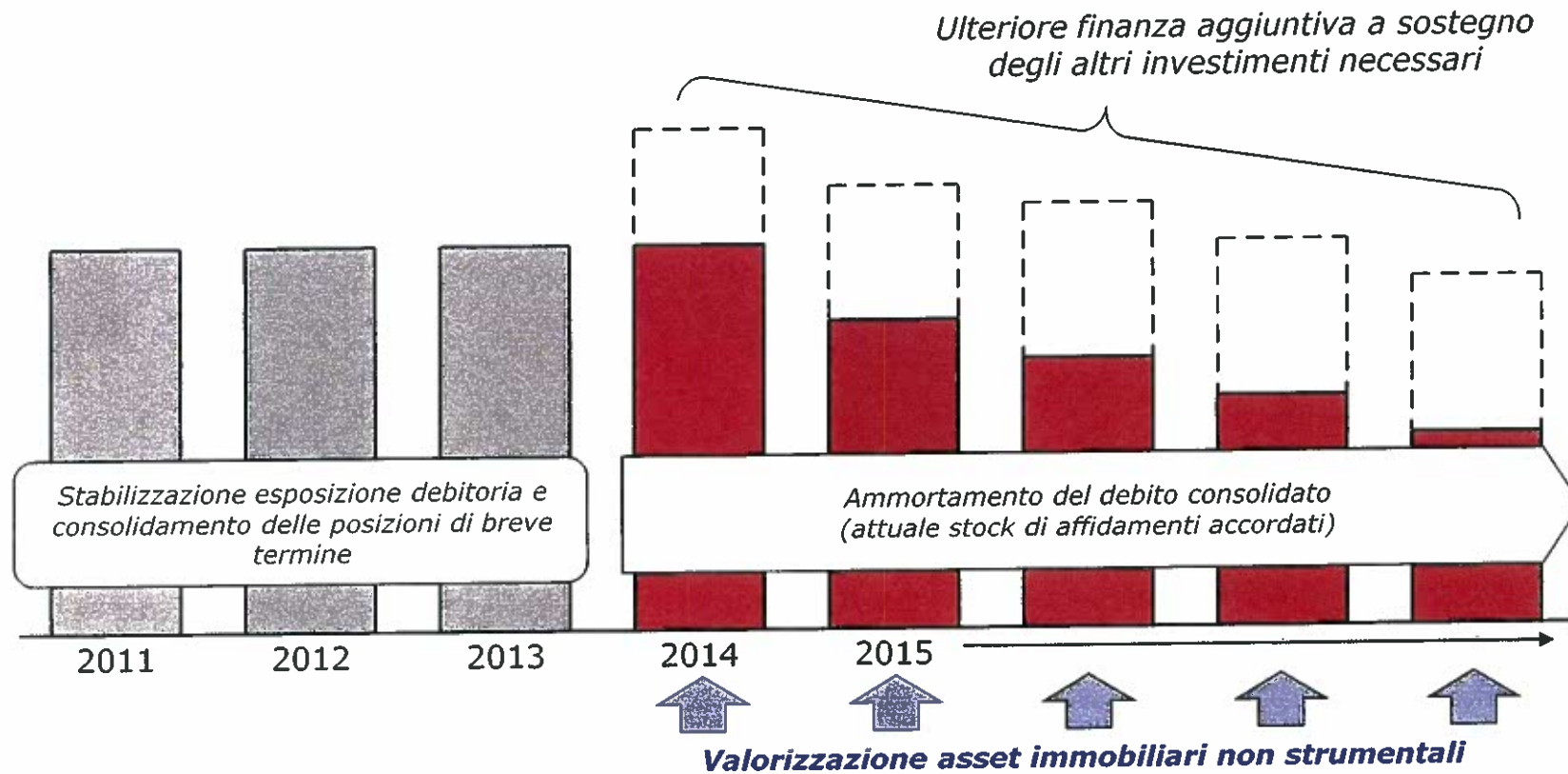
## Incremento della patrimonializzazione per lo sviluppo degli investimenti prioritari

\* debiti finanziari + quota parte dei debiti di fornitura eccedenti i termini "fisiologici" di pagamento (90 gg)

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Elementi qualificanti del Piano Industriale

## Ristrutturazione del debito



**Valorizzazione del patrimonio immobiliare non strumentale per la generazione di liquidità a sostegno del consolidamento dell'attuale indebitamento di breve termine**

# Elementi qualificanti del Piano Industriale

## Gli aspetti chiave (1/5)

**Razionalizzazione  
assetti di  
governance**

- Consolidamento leve gestionali in capo al gestore:  
"riperimetrazione" dei ruoli tra Roma Servizi per la Mobilità ed ATAC
  - ✓ pianificazione dei fabbisogni di mobilità (Agenzia) e predisposizione/gestione del programma di esercizio (ATAC)
  - ✓ pianificazione delle nuove infrastrutture (Agenzia) e gestione/manutenzione delle infrastrutture esistenti (ATAC)
- Patrimonializzazione del gestore: conferimento in ATAC di ATAC Patrimonio (valore contabile degli asset immobiliari detenuti di 400 milioni di Euro), al netto del relativo indebitamento (160 milioni di Euro verso Cassa Depositi e Prestiti)
- Semplificazione degli assetti contrattuali (unico contratto con il Comune di Roma in luogo dei quattro attualmente in vigore)
- Valorizzazione e rilancio "mirato" delle società controllate (Trambus Open, BravoBus, OGR), in coerenza con gli indirizzi del Comune in tema di razionalizzazione delle partecipate di secondo livello (DGC 36/2009)

# Elementi qualificanti del Piano Industriale

## Gli aspetti chiave (2/5)



### Ottimizzazione della rete di servizio

- Integrazione modale: riassetto complessivo dell'offerta (gomma/ferro), con gestione diretta da parte di ATAC delle nuove linee metropolitane (+20 milioni di chilometri annui a regime)
- Migliore focalizzazione dell'offerta di servizio
  - ✓ individuazione delle aree "deboli" dell'attuale rete di servizio (linee e fasce orarie)
  - ✓ rimodulazione dell'offerta coerente con le caratteristiche della domanda (potenziamento fasce critiche, sviluppo soluzioni di servizio per una migliore copertura dei fabbisogni)
- Incremento della "produttività" della rete
  - ✓ riduzione del fenomeno delle "corse perse"
  - ✓ minimizzazione della produzione chilometrica non utile per la collettività (c.d. "fuori servizio")

# Elementi qualificanti del Piano Industriale

## Gli aspetti chiave (3/5)

**Qualità,  
efficienza e  
produttività del  
core business**

- Focalizzazione sulle attività "core" ed efficientamento processi di staff
  - ✓ riduzione del personale dirigente del 30% (30 unità)
  - ✓ razionalizzazione dei processi di corporate
- Aumento di produttività di autisti, macchinisti e operai del 15% medio, a fronte di un "gap" del 20-25% rispetto alle best practice, attraverso:
  - ✓ internalizzazione della produzione chilometrica subaffidata (4 milioni di chilometri/anno di servizi notturni)
  - ✓ internalizzazione delle attività di supporto all'esercizio (manovra interna ed esterna dei mezzi e pronto intervento)
  - ✓ copertura solo parziale del turnover (utilizzo risorse interne per sostenere la crescita della produzione chilometrica su ferro)
  - ✓ riorganizzazione dei processi interni e riqualificazione del personale
- Efficientamento della gestione dei magazzini e razionalizzazione dei processi di acquisto, con particolare riferimento ai grandi contratti di approvvigionamento (assicurazioni, energia elettrica e gas, vigilanza e portierato, pulizie)

# Elementi qualificanti del Piano Industriale

## Gli aspetti chiave (4/5)



### Nuovo modello di gestione delle flotte

- Ammodernamento della flotta veicoli
  - ✓ età media del parco in linea con le best practice europee (5 anni per i mezzi di superficie), anche attraverso formule innovative di acquisizione dei mezzi (leasing finanziario e operativo)
  - ✓ piano investimenti "sostenibile", fortemente orientato all'ecocompatibilità (oltre 400 nuovi veicoli Euro5)
- Superamento della frammentazione organizzativa, attraverso l'introduzione di contratti di servizio interni tra l'area della manutenzione e le linee di business (esercizio), per l'individuazione univoca delle responsabilità e una maggiore certezza sui livelli prestazionali e visibilità sui costi
- Internalizzazione manutenzione ordinaria e straordinaria dei mezzi di superficie (pneumatici, cambi e trasmissioni) e manutenzione ordinaria del materiale rotabile (es. treni CAF); ricorso al mercato per revisioni generali e revamping del materiale rotabile, competenze tipiche dei costruttori e non dei gestori

# Elementi qualificanti del Piano Industriale

## Gli aspetti chiave (5/5)

**Sviluppo ricavi  
da mercato e  
risanamento del  
deficit di cassa**

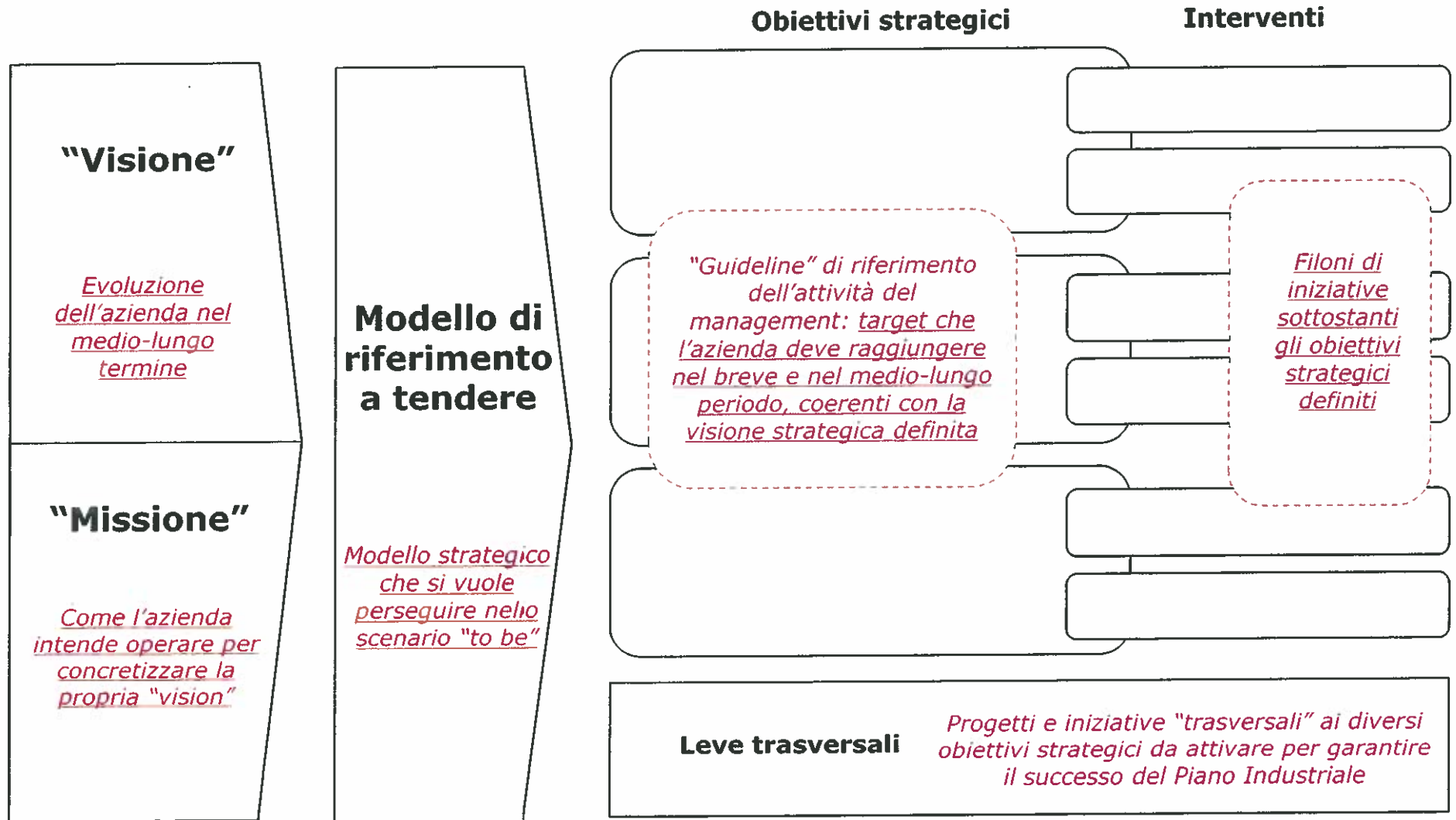
- Aumento del numero di passeggeri paganti
  - ✓ riduzione del fenomeno dell'evasione attraverso il potenziamento delle attività di controllo e la sperimentazione mirata della vendita dei titoli di viaggio a bordo
  - ✓ riconoscimento da parte della Regione Lazio dei rimborsi per "gratuità" tariffarie (over 70 ed enti di pubblica sicurezza): oltre 210mila tessere annue rilasciate, a fronte di 150mila abbonamenti annuali paganti
- Necessità di certezza sulle modalità di copertura degli oneri legati al rinnovo dei contratti nazionali di lavoro (impegno da parte della Regione o copertura all'interno del nuovo Contratto di Servizio con il Comune di Roma e indicizzazione automatica)
- Sviluppo dei ricavi collaterali al trasporto pubblico locale: sosta tariffata, vendita spazi pubblicitari, valorizzazione stazioni
- Abbattimento del capitale circolante – con particolare riferimento ai crediti pregressi verso la Regione Lazio (400 milioni totali, di cui 200 per i rimborsi CCNL) – per la riduzione dell'esposizione debitoria (fornitori)

# Agenda

- Diagnosi situazione attuale e criticità
- Benchmark e modello di riferimento
- Elementi qualificanti del Piano industriale
- Obiettivi strategici e ambiti di intervento
- Piano economico-finanziario
- Master plan di implementazione

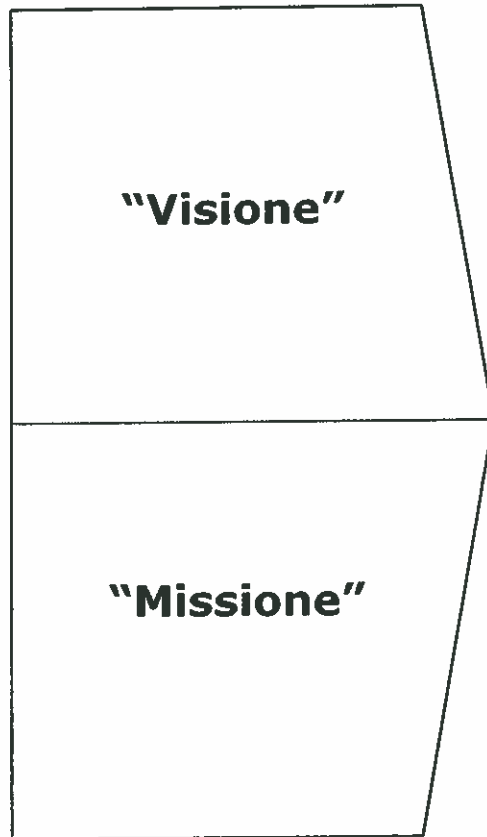
# Obiettivi strategici e ambiti di intervento

## Framework di riferimento del Piano Industriale



# Obiettivi strategici e ambiti di intervento

## "Mission" e "vision" strategica della nuova ATAC



*"Diventare un'azienda leader per risultati nel panorama italiano ed europeo, con un assetto di governance razionale, un modello tariffario, di remunerazione dei servizi e di finanziamento degli investimenti in linea con le best practice, operante in un contesto infrastrutturale moderno e competitivo e all'interno di una strategia integrata della mobilità"*

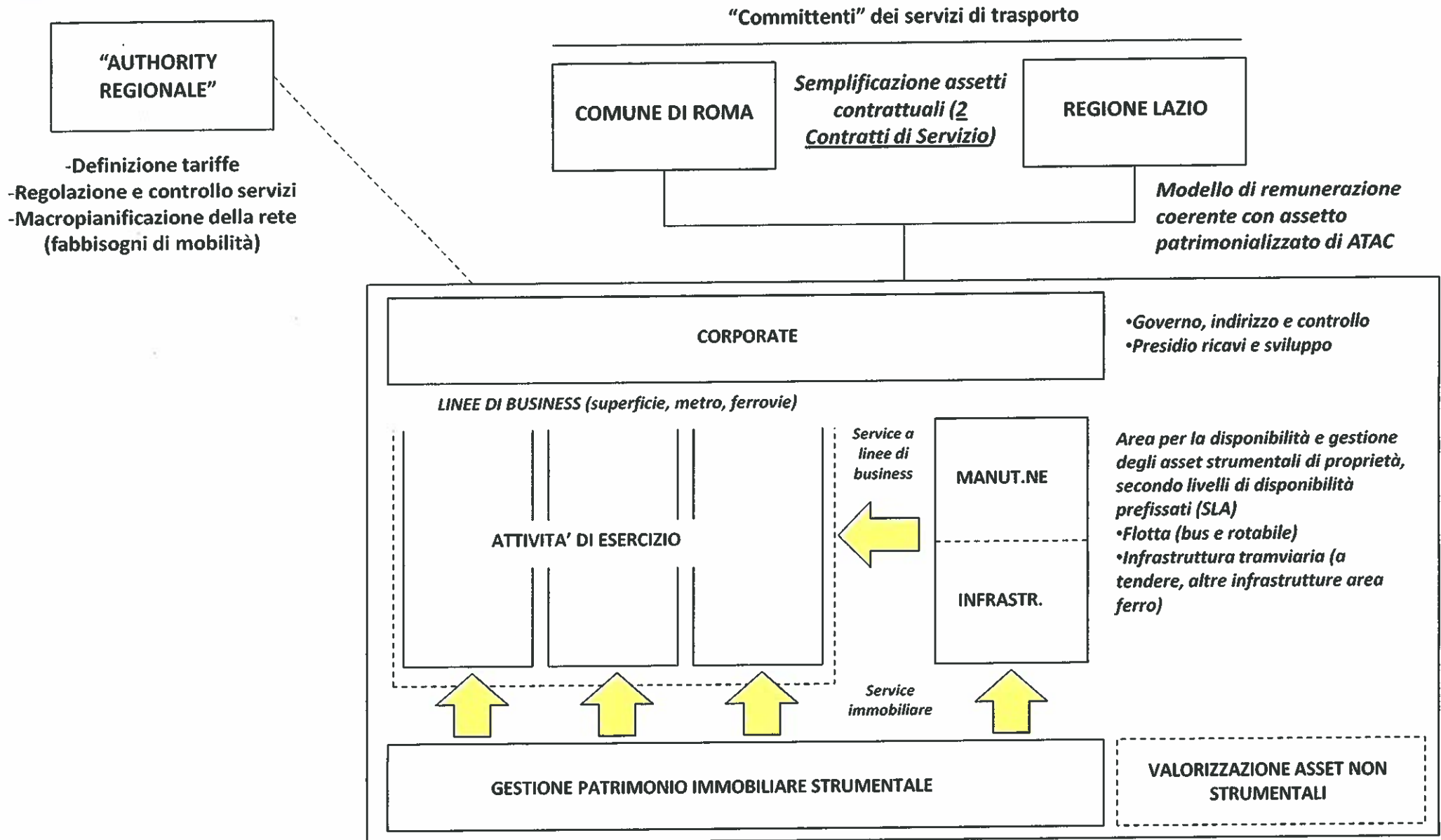
*"Erogare i servizi di mobilità nel territorio del Comune di Roma in una logica di crescente ecocompatibilità, in condizioni di economicità, redditività e gestione efficace ed efficiente delle risorse e degli asset, garantendo alla cittadinanza un livello di servizio di qualità"*



**La priorità strategica di ATAC è quella di diventare una realtà efficace ed efficiente, a partire dal superamento delle situazioni di "anomalia" che caratterizzano l'assetto romano dei servizi di mobilità**

# Obiettivi strategici e ambiti di intervento

## Il modello di riferimento a tendere



# Leve trasversali del Piano Industriale

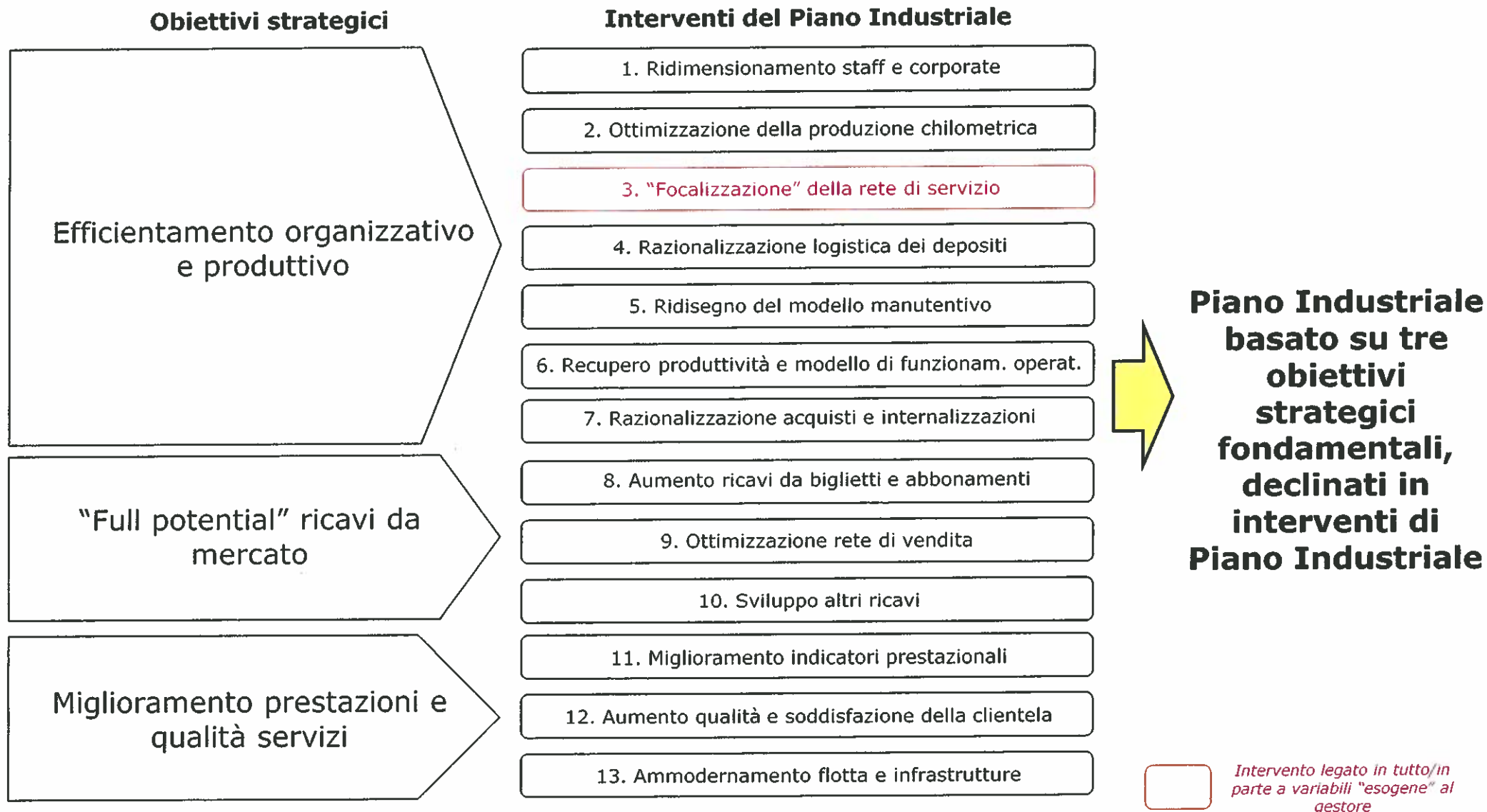
- Assetto organizzativo (macro e microstruttura)
- Modello di funzionamento organizzativo Centro-periferia
- Modello di contabilità industriale e di controllo di gestione e degli investimenti
- Responsabilizzazione della struttura sugli obiettivi strategici aziendali (sistema di MBO)
- Processi di supporto (es. HR, IT, acquisti, ecc.)
- Ridefinizione della strategia ICT dell'azienda



**Conseguimento degli obiettivi di Piano Industriale legato all'attivazione di una serie di progettualità trasversali**

# Obiettivi strategici e ambiti di intervento

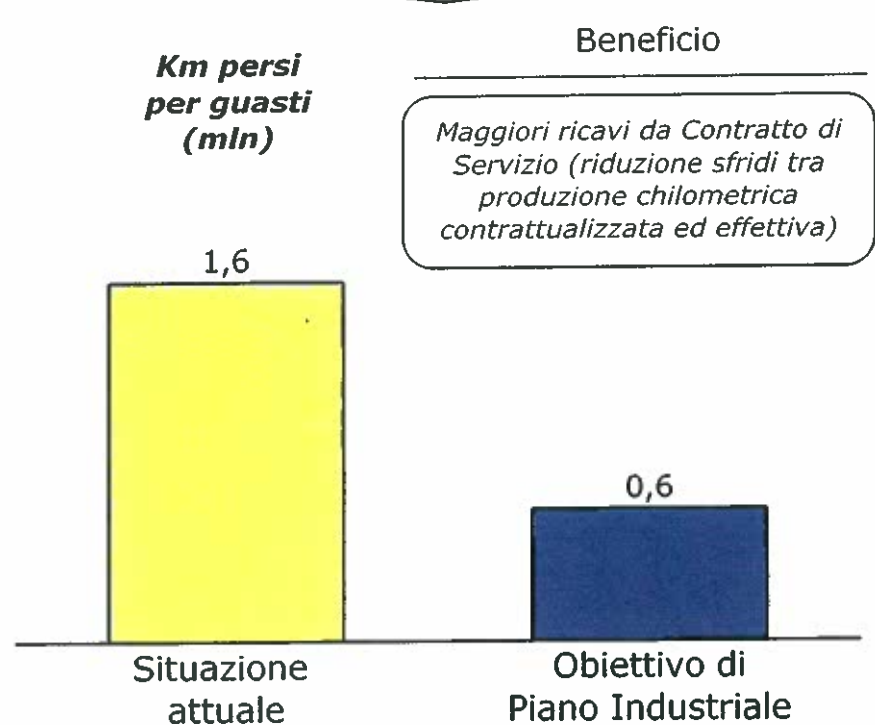
## Gli interventi del Piano Industriale



# Efficientamento organizzativo e produttivo

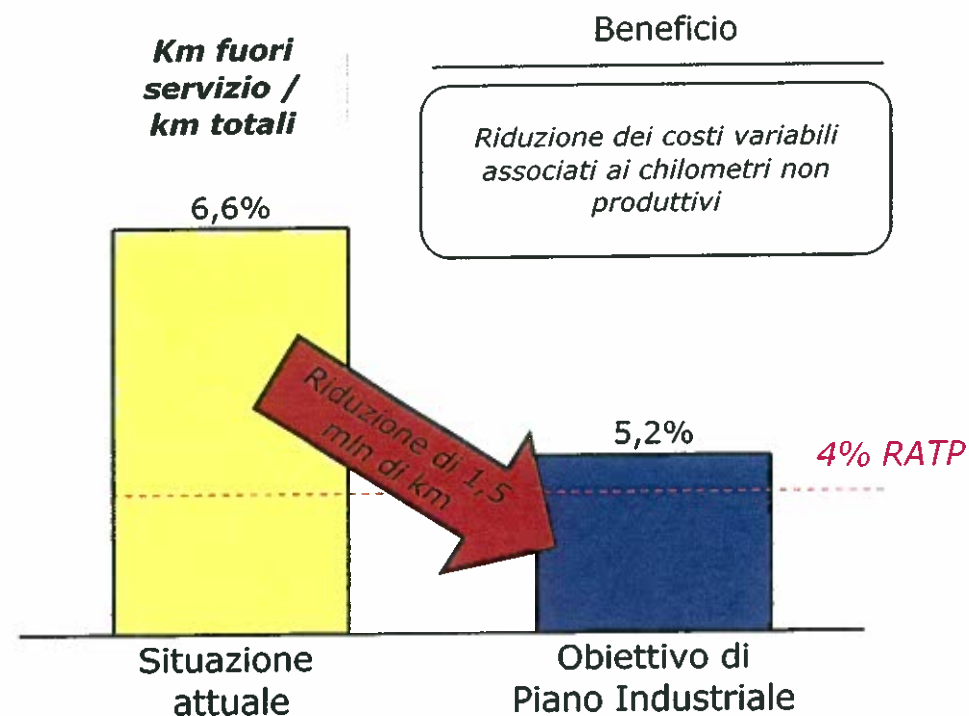
## Ottimizzazione della produzione chilometrica

### Riduzione corse perse



- **Miglioramento efficacia del processo manutentivo**
- **Ammodernamento flotta veicoli**

### Riduzione km fuori servizio

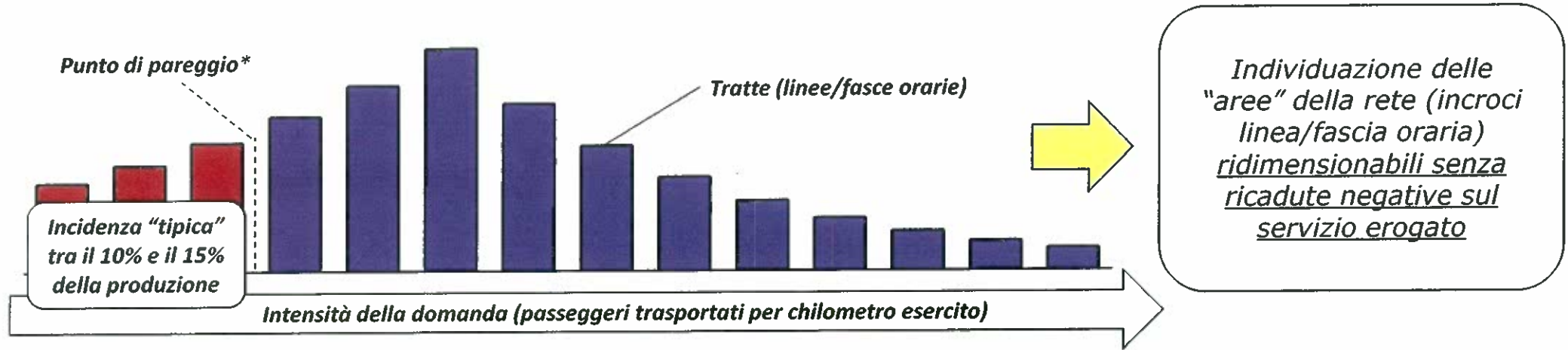


- **Revisione logistica dei depositi**
- **Riallocazione delle linee di servizio rispetto al network delle autorimesse**

# Efficientamento organizzativo e produttivo

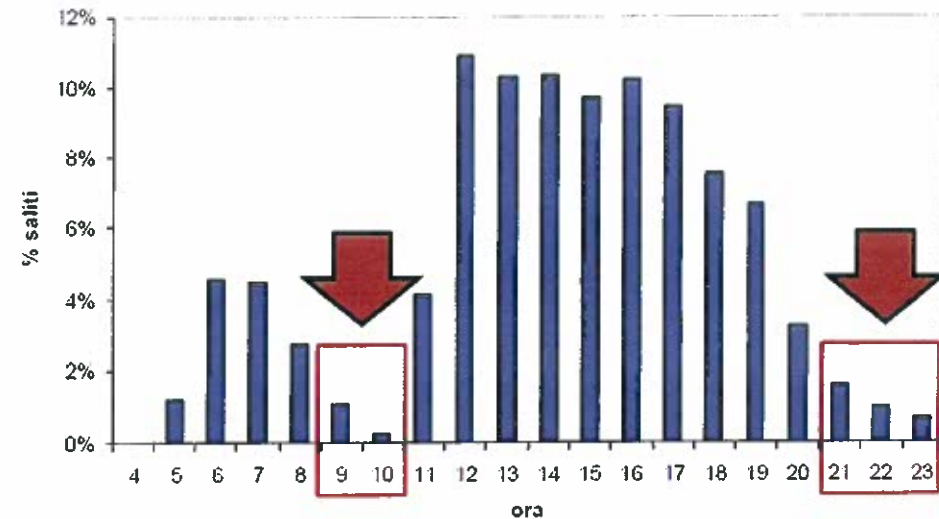
## "Focalizzazione" della rete di servizio

### "Curva di servizio" della rete di superficie



### Distribuzione giornaliera dei passeggeri (analisi a campione)

*Individuazione nuovi servizi e modalità alternative di trasporto su specifiche linee, nelle fasce orarie a maggiore "debolezza" della domanda*



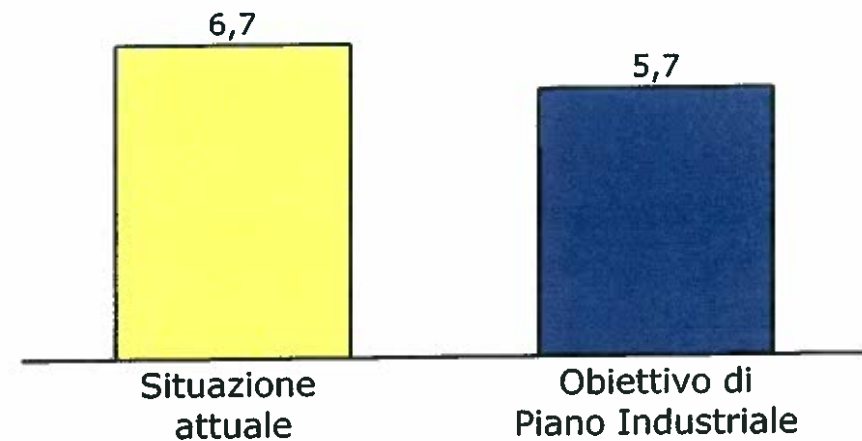
\* Numero di passeggeri al di sotto dei quali il livello dei corrispettivi e dei ricavi da traffico non è sufficiente a garantire la copertura dei costi variabili dell'esercizio (carburanti, personale, costi di manutenzione)

# Efficientamento organizzativo e produttivo

## Razionalizzazione logistica dei depositi

- Veicoli del parco ATAC di superficie distribuiti su 11 rimesse dislocate sul territorio della città di Roma
- Elevati costi "di struttura" legati alla dispersione territoriale delle attività (6.700 Euro annui per ogni singolo bus in parco)

**Costi di struttura territoriale per autobus  
(€ 000/bus)**



*Revisione del network di depositi sul territorio, nella logica di ottimizzare il costo della rete logistica di superficie*

**Costo di struttura territoriale (quota parte di costi fissi derivanti dalla gestione delle rimesse, al netto dei costi variabili funzionali all'esercizio\*) "cessante" a seguito della razionalizzazione del network dei depositi di superficie**

\* Include: canoni di locazione, utenze e pronto intervento manutentivo, spese di pulizia uffici, parti comuni e aree verdi, spese di vigilanza e portierato, manutenzione impianti

# Efficientamento organizzativo e produttivo

## Ridisegno del modello manutentivo

- Bassi livelli di disponibilità del parco
- Responsabilità in tema manutentivo (gomma/ferro, manutenzione ordinaria/straordinaria) frammentate tra diverse strutture aziendali e di Gruppo (Direzione Tecnica, Direzione Sosta e Superficie, Direzione Metro-Ferrovie, OGR)
- Scelte di "make or buy" non organiche: convivenza di attività interne ed esternalizzate relativamente alle stesse tipologie di mezzi e di interventi manutentivi



1

Ricorso al mercato per le attività di manutenzione ciclica/straordinaria del materiale rotabile

2

Gestione interna di tutte le attività di manutenzione ordinaria (internalizzazioni)

3

Superamento della frammentazione degli attuali assetti proprietari del rotabile

### Indice di disponibilità dei mezzi (%)

	Situazione attuale	Benchmark	Obiettivo di PI
Bus/tram	83%	92%	90%
Metro	79%	90%	88%
Ferrovie	69%	90%	88%

### Piano internalizzazioni contratti esterni

Attività	Tipologia	Valore annuo contratto (m €)	Internalizzazione da:
Manutenzione ordinaria veicoli BMB	Superficie	2,6	Inizio 2011
Manutenzione ordinaria trasmissioni ZF e Voith	Superficie	6,2	Inizio 2012
Full service pneumatici	Superficie	2,9	Metà 2013
Manutenzione ordinaria treni CAF	Metro/ferro	6,5	Fine 2011

# Efficientamento organizzativo e produttivo

## Recupero produttività e modello di funzionamento operativo

- Autisti: incremento della produttività del 12%, a fronte di un gap rispetto al benchmark del 22%
  - Contenimento delle assenze entro limiti fisiologici
  - Revisione delle regole d'impiego (es. vincoli alle durate dei turni), al fine di garantire una maggiore flessibilità del sistema della turnistica
  - Internalizzazione della produzione chilometrica subaffidata a fornitori esterni (servizio notturno, 4 milioni di chilometri)
- Macchinisti: incremento della produttività del 20%, a fronte di un gap rispetto al benchmark del 27%
  - Concentrazione sulle attività di guida, con affidamento ad altro personale tecnico dei turni dedicati a servizi di supporto (lavaggio e manovra)
  - Revisione regole di pianificazione dei turni, per aumentare il tempo dedicato alla guida rispetto alla durata complessiva dei turni di lavoro
  - Copertura con personale già in azienda di una parte dei fabbisogni incrementali di personale necessari per l'incremento dell'offerta di servizio su ferro (nuove linee B1 e C)

# Efficientamento organizzativo e produttivo

## Razionalizzazione acquisti e internalizzazioni

### 1. EFFICIENTAMENTO GRANDI CONTRATTI

- Pesante incidenza sul Conto Economico di una serie di grandi contratti (100 milioni di Euro su 6 appalti principali\*)



Assicurazioni: - Riduzione franchigie, internalizzazione attività di gestione dei sinistri, risoluzione contratti assicurativi per furto e rapina

Energia elettrica e gas - Efficientamento impianti tecnologici e installazione di impianti fotovoltaici su depositi e parcheggi ATAC

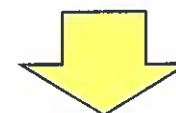
Vigilanza e portierato - Sostituzione delle attività di vigilanza armata nelle sedi ex-ATAC, riduzione ore di servizio attraverso l'eliminazione doppi accessi nelle rimesse superficie

Locazioni - Riorganizzazione del network di sedi operative e direzionali in locazione

Pulizia - strategia di gara unitaria (bando unico) per tutti i servizi di pulizia delle sedi e depositi

### 2. INTERNALIZZAZIONE ATTIVITA' DI SUPPORTO

- Presenza di appalti esterni di dimensioni molto rilevanti su attività "accessorie" all'esercizio, nonostante la bassa produttività del personale operativo



Internalizzazione dei contratti esterni su attività "di supporto" all'esercizio (manovra interna ed esterna e pronto intervento), con possibilità di reimpiego - parziale o totale - di personale interno e conseguimento di efficienze rispetto agli attuali canoni contrattuali

\* assicurazioni, vigilanza e portierato, locazioni, energia elettrica, gas, servizi di pulizia

# "Full potential" ricavi da mercato

## Aumento ricavi da biglietti e abbonamenti

### RECUPERO DELL'EVASIONE

- Mappatura delle linee/fasce orarie su cui il fenomeno determina il maggior danno economico e introduzione di interventi "mirati" di verifica e sanzionamento
- Potenziamento delle attività di controlleria nelle stazioni metropolitane garantendo un efficace funzionamento del sistema dei tornelli
- Incremento della quantità e frequenza dei controlli attraverso l'impiego di prestazioni straordinarie di personale ATAC dei settori Ispettorato, Controllo di esercizio e Ausiliari del Traffico
- Incremento dell'indice di riscossione delle sanzioni tramite la riduzione dei verbali non procedibili per errori di forma da effettuarsi tramite l'impiego di palmari per la redazione dei verbali, in sostituzione dei blocchetti cartacei
- Revisione delle regole di impiego dei controllori, con particolare riferimento alla disciplina della montata/smontata in servizio
- Introduzione della vendita di biglietti a bordo (direttamente da autista su una serie di linee periferiche; tramite personale dedicato su linee centrali ad alta frequentazione)

### RICONOSCIMENTO AGEVOLAZIONI TARIFFARIE

- Criticità nella gestione delle agevolazioni tariffarie: mancato riconoscimento da parte della Regione Lazio di rimborsi dovuti per legge su particolari categorie di utenza ("over 70" ed enti di pubblica sicurezza)
- Apertura di tavoli tecnici ATAC/Regione Lazio finalizzati ad ottenere il riconoscimento del rimborso a titolo di minor introito per 210.000 tessere gratuite (a fronte di ca. 150 mila abbonamenti annuali paganti) nella misura di almeno il 70% del valore nominale dell'abbonamento annuale (pari a 30 milioni di Euro complessivi)

# "Full potential" ricavi da mercato

## Ottimizzazione rete di vendita

### RAZIONALIZZAZIONE COSTI COMMERCIALI

- Efficientamento dei costi del canale diretto di vendita (biglietterie proprietarie e "vending machines")
- Rinegoziazione condizioni riconosciute ai canali indiretti di vendita (provvigioni)

### INCREMENTO CAPILLARITA' DISTRIBUTIVA

- Valorizzazione commerciale dei "capilinea": utilizzo strutture di servizio (box) per aumentare il numero di punti vendita diretti sul territorio
- Introduzione di "biglietterie mobili" per migliorare l'accessibilità degli utenti all'acquisto dei titoli di viaggio in situazioni di elevata affluenza di pubblico

### SVILUPPO NUOVI CANALI DI VENDITA

- Incremento del numero di convenzioni con aziende per l'acquisto di abbonamenti annuali a condizioni agevolate
- Penetrazione di canali oggi non presidiati: tour operator, agenzie di organizzazione di grandi eventi

# "Full potential" ricavi da mercato

## Sviluppo altri ricavi

### INCREMENTO RICAVI DA SOSTA TARIFFATA

- Rifacimento di tutta la segnaletica stradale orizzontale e verticale
- Completamento sostituzione parcometri vecchio tipo (800 unità su un parco di 2.500)
- Lotta all'evasione tramite una maggiore intensità dei controlli

### SVILUPPO RICAVI PUBBLICITARI

- Maggiore sfruttamento pubblicitario delle pensiline in corrispondenza delle fermate degli autobus
- Incremento del gettito relativo alla pubblicità presente sui mezzi (ricognizione spazi disponibili e non utilizzati)

### VALORIZZAZIONE STAZIONI METROPOLITANA

- Sviluppo di attività pubblicitarie e promozionali nelle maggiori stazioni (*sulla scorta dell'esempio della società Promo Métro – 100% RATP, 4 poli commerciali gestiti in altrettante stazioni di Parigi, ricavi per 19 milioni di Euro nel 2009*)
- Medio periodo: "station sponsorship" (es. metropolitana di New York, 4 milioni di dollari per naming di una stazione)

# Miglioramento prestazioni e qualità dei servizi

## Miglioramento prestazioni e qualità

### Customer Care

- Presidio integrato dei canali di contatto con l'utenza, attraverso la creazione di un centro unitario di responsabilità organizzativa

### Pensiline/capolinea

- Incremento della quantità di pensiline e della qualità dell'attesa alle fermate bus (utilizzo canoni da concessioni pubblicitarie per migliorare lo stato di decoro)
- Miglioramento dell'informazione fornita agli utenti su orari e tempi di attesa dei mezzi pubblici
- Dotazione ai capilinea di strutture permanenti adibite ad attività commerciali per migliorare l'attesa dei viaggiatori, contribuire ad aumentare il grado di sicurezza dei siti e la disponibilità dei biglietti

### Stazioni metro-ferro

- Riqualificazione delle stazioni al fine di ottimizzare flussi e percorsi, migliorare gli standard qualitativi, aumentare la vivibilità e fruibilità, garantire l'accessibilità a tutte le categorie di utenti
- Raggiungimento di condizioni ottimali di funzionalità del "sistema stazione", tramite la definizione di standard qualitativi minimi, la responsabilizzazione e il coinvolgimento degli operatori

### Mezzi di superficie

- Ammodernamento del parco autobus come leva per migliorare la qualità percepita del servizio da parte degli utenti (maggiore confort, aria condizionata, ecc.)
- Introduzione di apparati di intrattenimento per aumentare la qualità del tempo trascorso a bordo
- Aumento della sicurezza di utenti ed autisti tramite l'introduzione di strumenti di comunicazione e/o allarme tra il conducente e la centrale operativa

### Mezzi ferro

- Miglioramento della "passenger experience" attraverso una maggiore attenzione al mezzo di trasporto e in particolare al problema dei graffiti dotando i treni di una speciale pellicolatura che ne facilita la rimozione
- Aumento del presidio da parte del personale di vigilanza anche tramite la dotazione di telecamere e sonde anti-intrusione per garantire maggiori condizioni di sicurezza

# Miglioramento prestazioni e qualità dei servizi

## Ammodernamento flotta e infrastrutture

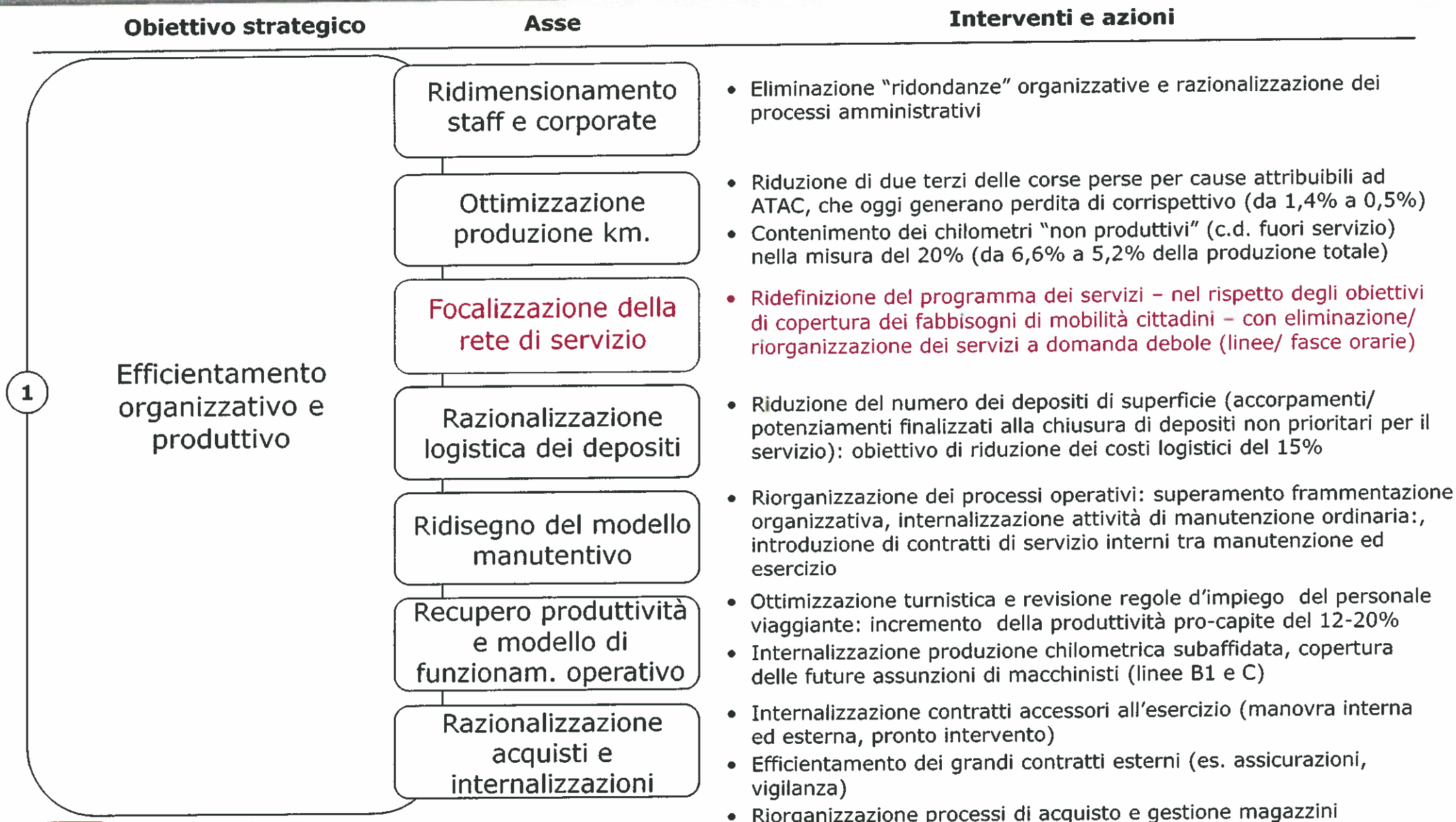
- Acquisto di nuovi autobus da 8m (30 unità), 12m (250 unità) e 18m (120 unità) per ridurre l'età media del parco e aumentare la quota di mezzi ecocompatibili
- Esecuzione degli interventi di manutenzione straordinaria su bus e tram (20 Stanga e 14 Socimi)
- Realizzazione del programma di revisione e ammodernamento di tutto il materiale rotabile per colmare il gap manutentivo e migliorare i livelli di disponibilità della flotta:
  - revisione e revamping di 30 treni della metro B
  - adeguamento e revamping 10 treni della metro A
  - revisione intermedia 34 treni CAF
  - acquisto 15 nuovi treni per linee A, B e B1
  - revisione generale 6 treni per la Roma-Giardinetti e 12 per la Roma-Viterbo
  - acquisto di nuovi convogli ferroviari (10 convogli a scartamento ridotto e 10 treni APSR)
- Ammodernamento e potenziamento delle infrastrutture strumentali all'esercizio (impianti elettrici, armamento, ecc.)
- Esecuzione degli interventi indispensabili per la sicurezza dell'esercizio (adeguamento normativo, sicurezza dei cantieri e delle infrastrutture, ecc.)

# Agenda

- Diagnosi situazione attuale e criticità
- Benchmark e modello di riferimento
- Elementi qualificanti del Piano industriale
- Obiettivi strategici e ambiti di intervento
- ✓ *Interventi e azioni*
- Piano economico-finanziario
- Master plan di implementazione

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## 1. Efficientamento organizzativo e produttivo



  Intervento legato in tutto/in parte a variabili "esogene" al gestore

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Ridimensionamento staff e corporate: obiettivi

### Ridimensionamento staff e corporate

#### Criticità della situazione attuale

- Sovradimensionamento delle strutture corporate\* ("Acquisti e contratti": +23%; "Affari legali e societari": +30%; "Amministrazione e finanza": +29%; "Marketing": +25%; "Risorse umane e organizzazione": +39%; "Servizi generali": +24%; "Sistemi e tecnologie": +29%)
- Rilevante peso dei Dirigenti rispetto all'organico aziendale (+48% rispetto a realtà confrontabili\*)

#### Soluzioni

- Attivazione di uno specifico piano di razionalizzazione dei processi di Corporat, con un impatto economico complessivo a regime pari a circa 13,6 milioni di Euro/anno
- Riduzione del numero complessivo dei dirigenti per allinearli agli altri operatori del mercato

#### Obiettivi\*

KPI	Situazione attuale	Benchmark	Obiettivo di Piano	Beneficio (M€)
Personale di corporate / mln km (#)	6,40	-	4,90	9,8
Dirigenti / Personale totale (%)	0,76%	0,40%	0,53%	3,8
<b>Totale</b>				<b>13,6</b>

\* Analisi Bain & Co. su principali multiutilities italiane a partecipazione comunale: ACEA, Hera, A2A, Iren

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Ridimensionamento staff e corporate: azioni prioritarie



### **RIDIMENSIONA- MENTO STAFF E CORPORATE**

- Analisi degli attuali carichi di lavoro delle singole strutture e determinazione fabbisogni effettivi di ciascuna area
- Riqualificazione del personale per favorire la mobilità verso aree a maggior tasso di turnover
- Riduzione del tasso di sostituzione tra personale in uscita e personale in entrata/ blocco del turnover (circa 100 uscite previste nel periodo di riferimento 2011-2015)
- Attivazione di uno specifico "piano esodi" focalizzato sulle aree caratterizzate da maggiori ridondanze
  - Uscita anticipata del personale che raggiungerà i requisiti per la pensione di vecchiaia (compimento dei 65 anni per uomini e donne) entro il 2015
  - Uscita anticipata di tutto il personale che raggiungerà i requisiti per la pensione di anzianità entro il 2015
- Impatto economico complessivo a regime pari a circa **13,6 milioni di Euro/anno**

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Ottimizzazione produzione km: obiettivi

### Ottimizzazione della produzione chilometrica

#### Criticità della situazione attuale

- L'età media del parco bus ATAC ha raggiunto valori di eccellenza nel 2007 ed è progressivamente aumentata nel corso degli ultimi 3 anni a causa della riduzione degli investimenti in nuovi mezzi. Ciò determina un valore significativamente elevato del numero dei km persi per guasti (oggi pari al 1,4% della produzione)
- La produzione chilometrica fuori servizio è pari al 6,55% della produzione totale\*

#### Soluzioni

- Ammodernamento del parco autobus
- Miglioramento efficacia del processo manutentivo per la riduzione del fenomeno dei guasti in servizio
- Riduzione dei chilometri fuori servizio, attraverso riallocazione delle linee sui diversi depositi cittadini

#### Obiettivi

KPI	2007	2008	Obiettivo 2010	Beneficio (MC)
Km persi per guasti (mln)	1,6	-	0,6	2,0
Km fuori servizio / km totali (%)	6,6%	4,0%	5,2%	2,1
<b>Totale</b>				<b>4,1</b>

\* TdB DCI ottobre 2010

\*\* RATP

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Ottimizzazione produzione km: azioni prioritarie



### RIDUZIONE CORSE PERSE PER GUASTI

- Ammodernamento del parco veicoli, con particolare riferimento alle tipologie di veicoli più critiche dal punto di vista manutentivo (es. 18 metri)
- Contenimento del fenomeno dei guasti a seguito del miglioramento dell'efficacia del processo manutentivo (disponibilità veicoli)
- Interventi mirati sul fenomeno dei "guasti in linea": monitoraggio segnalazioni per autista e per mezzo
- Valorizzando le corse perse in termini maggiori corrispettivi (riduzione degli sfridi tra produzione chilometrica contrattualizzata ed effettiva), si ottiene un valore dell'iniziativa associato alla riduzione di 0,9 punti percentuali pari a **2 milioni di euro**

### RIDUZIONE KM FUORI SERVIZIO

- Interventi sui chilometri fuori servizio del deposito di Tor Pagnotta: assegnazione di collegamenti speciali e riallocazione di linee centrali attualmente servite con veicoli a metano
- Riallocazione delle linee attualmente servite da Collatina e Tor Vergata in seguito ad ampliamento di Portonaccio (a partire dal 2011)
- Riallocazione delle linee su altre rimesse
- Per ogni milione di km fuori linea recuperati si ottiene un beneficio di 1,5 milioni di euro, composto per 0,4 milioni dal costo del combustibile risparmiato e per 1,1 milioni dal costo del personale (recupero tempo di guida) => **2,1 milioni di Euro** da riduzione di 1,5 milioni di chilometri

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Focalizzazione della rete di servizio: obiettivi

### Focalizzazione della rete di servizio

#### Criticità della situazione attuale

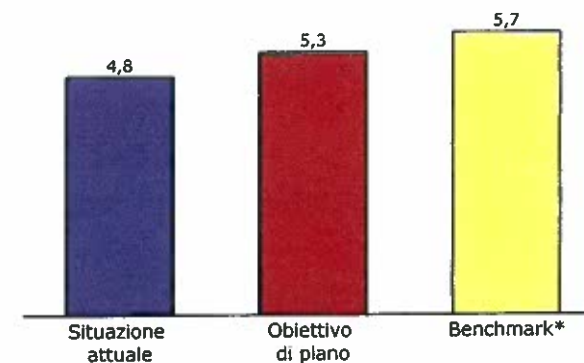
- Scarsa disponibilità di dati in capo ad ATAC per disporre di una comprensione approfondita del "load factor" della rete (linee-stazioni-fasce orarie della giornata)
- Programma di esercizio tipicamente caratterizzato dalla presenza di linee e fasce orarie a domanda "debole" (offerta sovradimensionata rispetto alla domanda, servizi economicamente non in equilibrio)

#### Soluzioni

- Rifocalizzazione della produzione, con individuazione di "aree" della rete di superficie (linee/fasce orarie) per le quali è possibile prevedere una riduzione dei servizi – o previsione di servizi alternativi, es. trasporto a chiamata - senza impatti rilevanti sull'offerta ai cittadini e sul corrispettivo da Contratto di Servizio

#### Obiettivi

##### Intensità della domanda (passeggeri/km)



\* RATP

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Focalizzazione della rete di servizio: azioni prioritarie

### **FOCALIZZAZIONE DELLA RETE DI SERVIZIO**

- Ricostruzione dell'articolazione della domanda di trasporto (passeggeri) rispetto alle diverse linee e fasce oraria della giornata
- Individuazione delle aree della rete (linee e fasce orarie) distanti dal "punto di equilibrio economico" (ricavi da traffico e contributi chilometrici non in grado di coprire i costi variabili dell'esercizio)
- Analisi delle caratteristiche della domanda di trasporto nelle aree identificate e individuazione di:
  - linee che possono essere soppresse/rimodulazioni di frequenze in grado di abilitare una maggiore produttività della rete
  - soluzioni di servizio alternative (es. servizi di trasporto a chiamata) per bilanciare la riduzione dell'offerta senza impatti sulle esigenze della domanda
  - linee che possono essere potenziate con ricadute potenzialmente positive sui ricavi da traffico (aree della rete a "carico" molto elevato)
- Strutturazione di un modello per il monitoraggio e controllo della produttività della rete, a supporto di scelte dinamiche di "ripianificazione" dei servizi di superficie

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Razionalizzazione logistica dei depositi: obiettivi

### Razionalizzazione logistica dei depositi

#### Criticità della situazione attuale

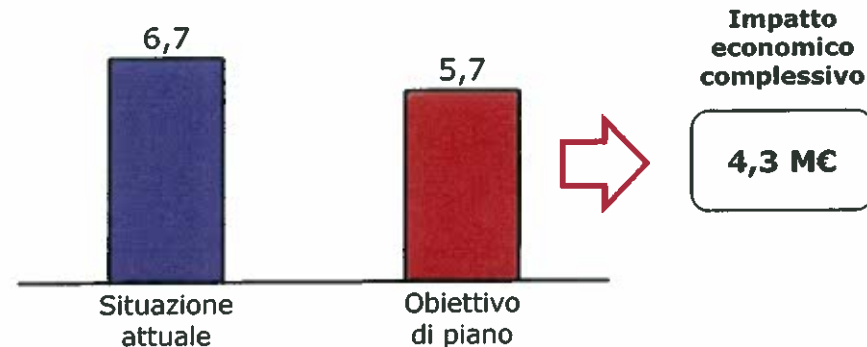
- Veicoli del parco ATAC di superficie distribuiti su 11 rimesse dislocate sul territorio Romano (Acilia, Collatina, Grottarossa, Magliana, Portonaccio, Tor Pagnotta, Tor Sapienza, Tor Vergata, Trastevere, Monte Sacro, Porta Maggiore / Prenestina)
- Costi di struttura territoriale per autobus (rapporto tra la somma dei costi operativi di gestione degli stabilimenti - autobus e filobus - ed il numero totale di veicoli) pari a 6.700 Euro/bus\*

#### Soluzioni

- Revisione del network di depositi sul territorio, nella logica di ottimizzare il costo della rete logistica di superficie

#### Obiettivi

##### Costi di struttura territoriale per autobus (K€/bus)



\* TdB DCI ottobre 2010

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Razionalizzazione logistica dei depositi: azioni prioritarie

### REVISIONE NETWORK DEPOSITI

- Analisi della distribuzione dell'attuale rete di trasporto rispetto al network logistico dei depositi di superficie (11 autorimesse) e individuazione di interventi di riordino della rete logistica finalizzati a:
  - assicurare una riduzione dei chilometri "non produttivi" (entrata in servizio dei bus e rientro in servizio a fine turno), tramite riassegnazione delle linee ai depositi in funzione della maggiore prossimità territoriale
  - garantire una maggiore aderenza tra copertura del territorio e struttura della rete: individuazione depositi da chiudere/accorpate (con risparmio sui costi fissi di gestione delle sedi, es. utenze, locazioni, costi di facility management) o potenziare, identificazione aree cittadine che richiedono nuovi presidi logistici
- Principali interventi identificati:
  - In una prima fase, chiusura graduale dei depositi di Tor Vergata e il potenziamento del deposito di Portonaccio, che avverrà tramite la restituzione delle aree cedute alle Ferrovie dello Stato e l'acquisizione delle aree ex-Agip in corso di bonifica
  - In una seconda fase, chiusura del deposito di Collatina e creazione di un nuovo deposito nella zona nord-est della città
- Il costo di struttura territoriale "cessante" è stimato in **4,3 milioni di euro** ed è composto da canoni di locazione, utenze e pronto intervento manutentivo, canoni di pulizia per uffici, parti comuni e aree verdi, spese di vigilanza e portierato, manutenzione impianti

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Ridisegno del modello manutentivo: obiettivi

### Ridisegno modello manutentivo

#### Criticità della situazione attuale

- Bassi livelli di disponibilità del parco (-10/20% rispetto al mercato)
- Proprietà di veicoli/immobili/infrastrutture frazionata tra numerosi attori nel sistema, con conseguenti difficoltà di gestione, tempistiche decisionali ed attuative estremamente farraginose
- Responsabilità in tema manutentivo (gomma/ferro, manutenzione ordinaria/straordinaria) molto frammentate rispetto all'organizzazione aziendale (ATAC e società partecipate, es. OGR)

#### Soluzioni

- Revisione delle politiche di acquisizione veicoli
- Rifocalizzazione perimetro di attività dell'area manutenzione (internalizzazioni), con conseguente incremento della produttività del personale interno
- Riorganizzazione delle responsabilità e riqualificazione delle competenze
- Introduzione di logiche cliente-fornitore tra la manutenzione e l'esercizio

#### Obiettivi\*

KPI	Situazione attuale	Benchmark	Obiettivo di Piano	Beneficio (MC)
Indice di disponibilità	83%	92%	90%	10,7
Indice di disponibilità	79%	90%	88%	3,9
Indice di disponibilità ferro	69%	90%	88%	1,1
Costi di manutenzione/km (€)	1,5	-	1,4	15,7

\* Media di un panel di "best practice" internazionali (London Underground, RATP, BVG)

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Ridisegno del modello manutentivo: azioni prioritarie

### SCELTE DI ACQUISIZIONE DEI VEICOLI

- Revisione delle politiche di acquisizione di nuovi mezzi:
  - ecocompatibilità (prevista acquisizione di 400 bus Euro5 nel prossimo triennio)
  - leasing finanziario come soluzione di breve periodo per garantire un minore impatto delle acquisizioni
  - leasing operativo nel medio periodo, per assicurare livelli di disponibilità di eccellenza e un'età media del parco in linea con le "best practice" europee

### FOCALIZZAZIONE PERIMETRO DI ATTIVITA'

- Internalizzazione di tutte le attività di manutenzione ordinaria e della manutenzione straordinaria dei mezzi di superficie (contratti BMB, ZF/Voith, full service pneumatici, manutenzione ordinaria treni CAF): ricorso al mercato per le sole attività ad elevato contenuto specialistico (manutenzione straordinaria del parco rotabile), con conseguente incremento della produttività del personale interno tra il 12% e il 16% - a fronte di valori di riferimento del mercato più elevati del 15-19% rispetto alla situazione attuale
- Riorganizzazione dei processi manutentivi, con particolare riferimento a:
  - integrazione con l'esercizio delle attività di manutenzione ordinaria
  - riqualificazione del personale (valorizzazione competenze)

### "SERVICE MANUTENTIVO"

- Introduzione logiche cliente-fornitore tra manutenzione e linee di business (esercizio), per garantire certezza sui livelli prestazionali, individuazione univoca responsabilità di servizio, maggiore visibilità sui costi e possibilità di valorizzazione strategica dell'area (es. successiva individuazione di partner industriali)

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Recupero produttività e modello di funzion.: obiettivi

### Recupero produttività e modello di funzionamento operativo

#### Criticità della situazione attuale

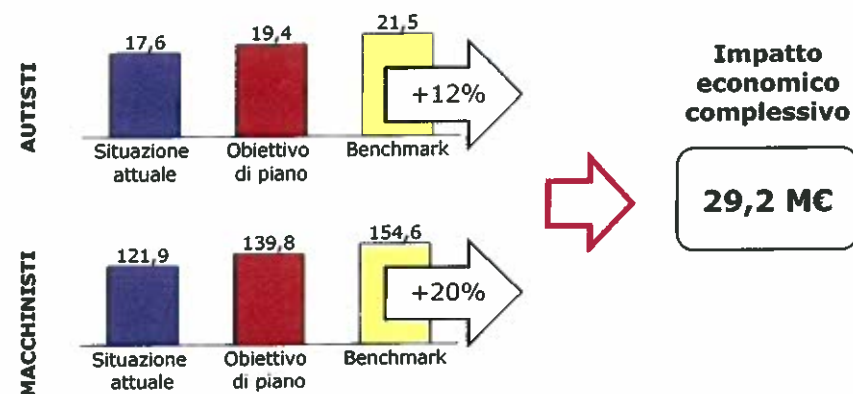
- Produttività del personale di guida inferiore del 22-27% rispetto alle best practice del mercato (gestione turni non ottimizzata, rigidità delle regole d'impiego)
- Subaffidamento di una parte della produzione chilometrica, nonostante i bassi livelli di produttività (ca. 10 mln € in subappalto)
- Produzione chilometrica inferiore agli obiettivi di Contratto di Servizio, con conseguente "perdita" di corrispettivo

#### Soluzioni

- Interventi di controllo del fenomeno delle assenze
- Revisione delle regole di impiego degli autisti per garantire una maggiore flessibilità del sistema della turnistica
- Revisione delle regole di pianificazione dei turni per l'area metro-ferro
- Affidamento dei turni di lavoro non di guida (metro ferro) a personale di supporto

#### Obiettivi

##### Produzione km. / persona (km)



# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Recupero produttività e modello di funzion.: azioni prioritarie

### PRODUTTIVITA' AUTISTI

- Controllo del fenomeno delle assenze
- Introduzione nuovi strumenti di supporto alla pianificazione
- Revisione delle regole d'impiego, con particolare riferimento a:
  - rimodulazione durate minime e massime dei turni
  - eliminazione vincoli alla possibilità di utilizzo di turni part-time
  - revisione regole di montata e smontata
- Il miglioramento della produttività degli autisti può tradursi in un beneficio economico per l'azienda in termini di minori assunzioni, maggiore produzione diretta (internalizzazione produzione subaffidata) e rafforzamento delle attività di controllo e recupero dell'evasione per un **beneficio complessivo di 26 M€**

### PRODUTTIVITA' MACCHINISTI

- Affidamento a personale di supporto (opportunamente formato) dei turni di lavoro non di guida (es. supporto al lavaggio, manovre) oggi svolti da macchinisti
- Revisione regole di pianificazione: superamento del concetto di "numero corse", in favore di una determinazione dei fabbisogni unicamente basata sui tempi di percorrenza
- Estensione del numero dei punti di inizio e fine servizio del personale di macchina, per trasformare in tempi produttivi gli attuali spostamenti a vuoto
- Il miglioramento della produttività dei macchinisti può tradursi in un beneficio economico per l'azienda in termini di minori assunzioni e parziale copertura del fabbisogno necessario per l'entrata in esercizio delle linea B1 e C per un **beneficio complessivo di 2,4 M€**

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Razionalizzazione acquisti e internalizzazioni: obiettivi

### Razionalizzazione acquisti e internalizzazioni

#### Criticità della situazione attuale

- **Internalizzazioni:** Presenza di appalti esterni di dimensioni molto rilevanti su attività "accessorie" all'esercizio
- **Acquisti e gestione scorte:** Criticità nel processo di gestione degli acquisti e nella gestione dei magazzini (approvvigionamenti basati unicamente sul criterio della spesa storica, oltre 300 giorni di giacenza media dei materiali, 70 mln € di scorte in magazzino)
- **Contratti esterni:** pesante incidenza sul Conto Economico di pochi grandi contratti (100 milioni di Euro su 6 appalti principali - assicurazioni, vigilanza e portierato, locazioni, energia elettrica, gas per il riscaldamento e pulizie)

#### Soluzioni

- **Internalizzazioni:** internalizzazione dei contratti esterni come leva di reimpiego del personale "non produttivo"
- **Acquisti e gestione scorte:** ripensamento dei processi di acquisto e delle modalità di gestione delle scorte di magazzino
- **Contratti esterni:** identificazione di specifiche strategie di intervento per ciascuna voce di spesa

#### Obiettivi\*

KPI	Situazione attuale	Benchmark	Obiettivo di Piano	Beneficio (MC)
Costi di pulizia e manovra/veicolo	10,7	7,7	8,9	5,0
Costo assicurazioni/bus (€)	8.500	6.000	6.500	5,7
Ore di vigilanza armata/totale ore	93%	-	77%	3,5
Costo locazioni/dipendente (€)	460	270	290	1,9
Costo energia/km percorsi (€)	0,163	-	0,157	1,0
<b>Totale</b>				<b>17,1</b>

\* Analisi Bain & Co. su dati ATM Milano, riferimenti di mercato

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Razionalizzazione acquisti e internalizzazioni: azioni (1/2)



### INTERNALIZZAZIONI

- Internalizzazione dei contratti esterni su attività "di supporto" all'esercizio (manovra interna, manovra esterna e pronto intervento, per un totale di 270 risorse equivalenti impiegati) ed efficientamento contratti di pulizia sedi, depositi e vagoni metro, con un beneficio "netto" rispetto al costo degli attuali contratti di **3,5 milioni di Euro/anno**

### ACQUISTI E GESTIONE SCORTE

- Riorganizzazione dei processi di acquisto e riduzione del lead time, anche attraverso l'evoluzione degli strumenti informatici di supporto
  - introduzione logiche di pianificazione basate su reali fabbisogni manutentivi
  - re-engineering complessivo del processo (ruoli, responsabilità, procedure, tempi di attraversamento)
- Analisi e riorganizzazione rete logistica dei magazzini: numero magazzini, tipologie di giacenza
- Razionalizzazione dei codici di spesa: concentrazione giacenze su forniture a più rapida movimentazione

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Razionalizzazione acquisti e internalizzazioni: azioni (2/2)

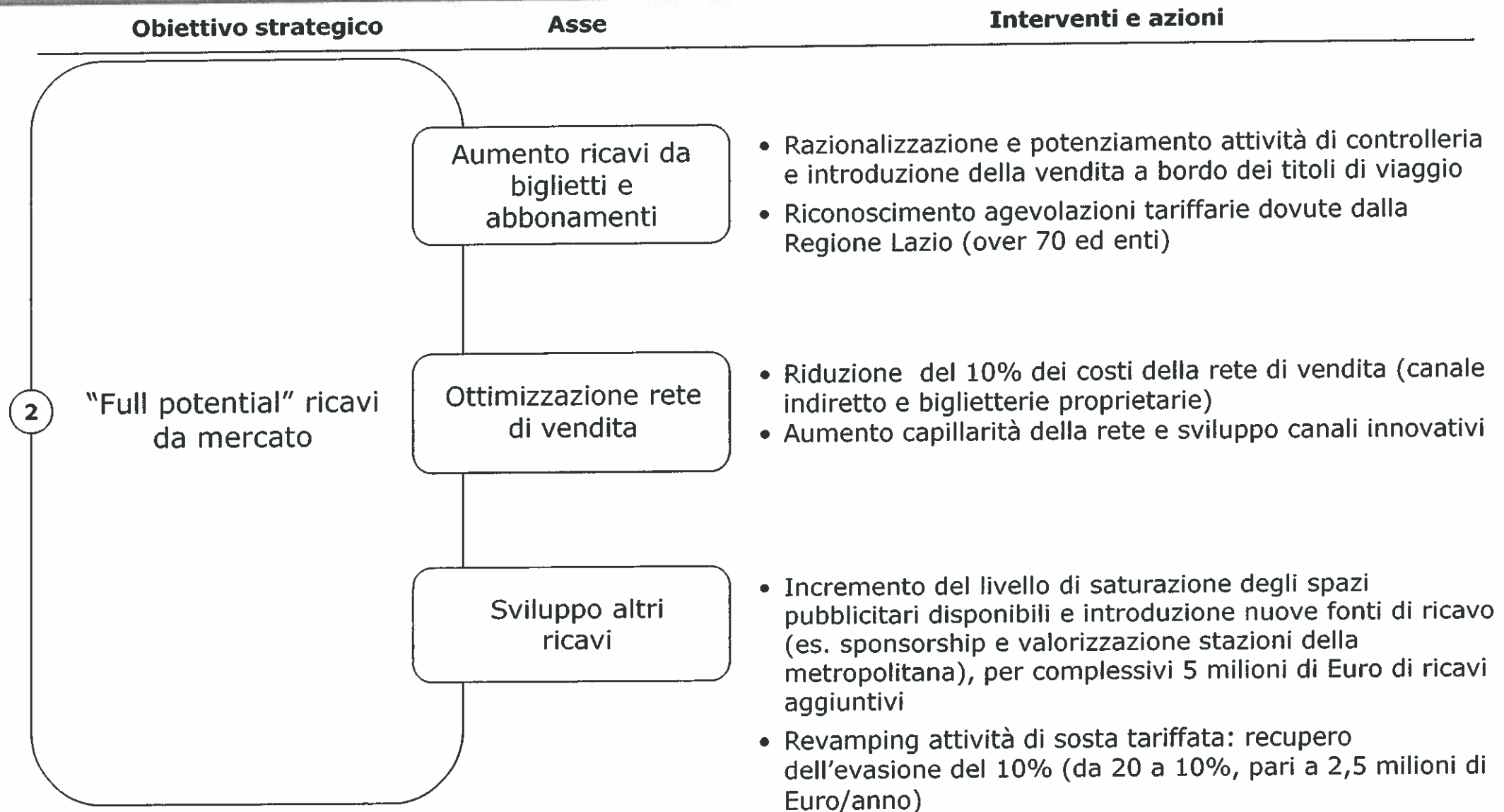


### CONTRATTI ESTERNI

- Assicurazioni: assessment dei rischi e definizione strategia di copertura, riduzione franchigie per sinistro e internalizzazione della gestione dei sinistri e risoluzione contratto di assicurazione per furto e rapina, per un beneficio economico annuo complessivo di **5,7 milioni di Euro**
- Energia elettrica e gas: efficientamento impianti tecnologici (riscaldamento ed elettricità) e installazione di impianti fotovoltaici su depositi e parcheggi ATAC, per un beneficio economico annuo di **1 milione di Euro**
- Vigilanza e portierato: sostituzione vigilanza armata nelle sedi ex-ATAC, eliminazione doppi accessi nelle rimesse superficie e investimenti tecnologici per rimozione presidio notturno nelle stazioni della metro, per un beneficio economico annuo di **3,5 milioni di Euro**
- Locazioni: riorganizzazione network di sedi operative e direzionali in locazione (beneficio economico annuo di **1,2 milioni di Euro**)
- Pulizia: efficientamento spese mediante pubblicazione bando di gara unico per tutti i servizi di pulizia delle sedi e depositi dislocati sul territorio romano, per un beneficio economico annuo di **1,5 milioni di Euro** (ribasso medio del 6% su base d'asta di 25 milioni di euro)

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## 2. "Full potential" ricavi da mercato



# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Aumento ricavi da biglietti e abbonamenti: obiettivi



### Aumento ricavi da biglietti e abbonamenti

#### Criticità della situazione attuale

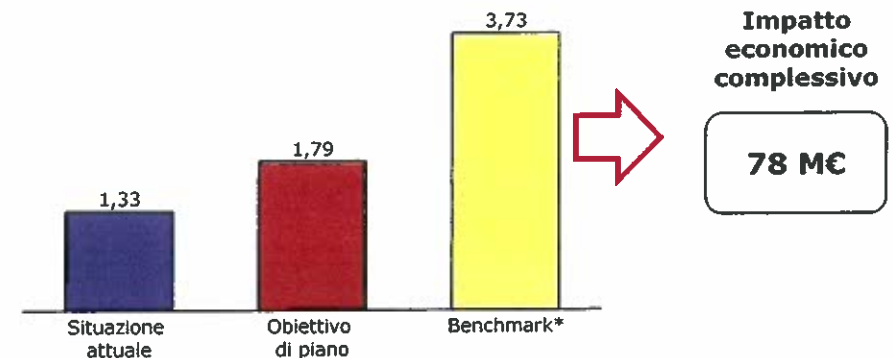
- Significativa incidenza del fenomeno dell'evasione tra l'utenza
- Problema sulla qualità del dato relativo all'evasione tariffaria in quanto le rilevazioni sono limitate a un ristretto numero di linee e fermate e in specifiche fasce orarie
- Criticità nella gestione delle agevolazioni tariffarie: mancato riconoscimento da parte del Comune di Roma e della Regione Lazio di rimborsi dovuti per legge

#### Soluzioni

- Mappatura delle linee/fasce orarie su cui il fenomeno determina il maggior danno economico e introduzione di interventi "mirati"
- Potenziamento delle attività di controllo nelle stazioni metropolitane
- Introduzione della vendita di biglietti a bordo
- "Riordino" del sistema di riconoscimento ad ATAC delle agevolazioni tariffarie

#### Obiettivi

##### Evoluzione ricavi da traffico / km (€)



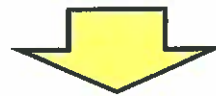


### **POTENZIAMENTO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI**

- Interventi mirati in seguito alla mappatura delle linee/fasce orarie in cui il fenomeno determina il maggior danno economico
- Potenziamento delle attività di controllo con:
  - miglioramenti sul sistema dei tornelli della metropolitana
  - Incremento della quantità e frequenza dei controlli attraverso l'impiego di prestazioni straordinarie di personale ATAC dei settori Ispettorato, Controllo di esercizio e Ausiliari del Traffico
  - Incremento dell'indice di riscossione delle sanzioni tramite la riduzione dei verbali non procedibili per errori di forma da effettuarsi tramite l'impiego di palmari per la redazione dei verbali, in sostituzione dei blocchetti cartacei
  - revisione delle regole di impiego dei controllori, con particolare riferimento alla disciplina della montata/smontata in servizio

### **INTRODUZIONE DELLA VENDITA A BORDO**

- Introduzione della vendita del biglietto a bordo :
  - prassi consolidata in molte realtà europee (Berlino, Parigi, Barcellona), talvolta con maggiorazione sul prezzo
  - opportunità di incidere in maniera significativa sul fenomeno dell'evasione
  - creazione di nuovo servizio con personale dedicato (es. a seguito di recupero di produttività conseguito in altre aree aziendali)



**Obiettivo complessivo di incremento dei ricavi da traffico per 48 milioni di Euro annui a regime**

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Aumento ricavi da biglietti e abbonamenti: azioni (2/2)



### AGEVOLAZIONI TARIFFARIE

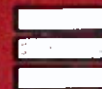
- Apertura di tavoli tecnici ATAC/Amministrazione Comunale e ATAC/Regione Lazio al fine di definire, partendo dall' impianto normativo vigente\* e dalle modifiche succedutesi nel corso degli anni, le metodologie di calcolo da applicare per il rimborso delle agevolazioni e gratuità tariffarie
- In particolare, per quanto riguarda le agevolazioni agli Over 70 e le gratuità agli enti (in totale 210 mila tessere gratuite a fronte di ca. 150 mila abbonamenti annuali paganti), l'obiettivo è il riconoscimento del rimborso a titolo di minor introito
  - il rimborso in caso di applicazione del valore dell'abbonamento annuale a "prezzo pieno" (230 Euro\*\*) sarebbe pari a ca. 44 milioni di euro (al netto dell'IVA)
  - l'obiettivo aziendale è il riconoscimento di rimborsi almeno pari al 70%del prezzo pieno dell'abbonamento, per complessivi **30 milioni di Euro**

\* Leggi Regionali 30/1998 e 16/2003

\*\* La delibera n. 917 del 01/12/2009 della Regione Lazio nel definire i criteri per i rimborsi agli under 25 individua nell'abbonamento annuale ordinario il titolo di riferimento

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Ottimizzazione rete di vendita: obiettivi



### Ottimizzazione rete di vendita

#### Criticità della situazione attuale

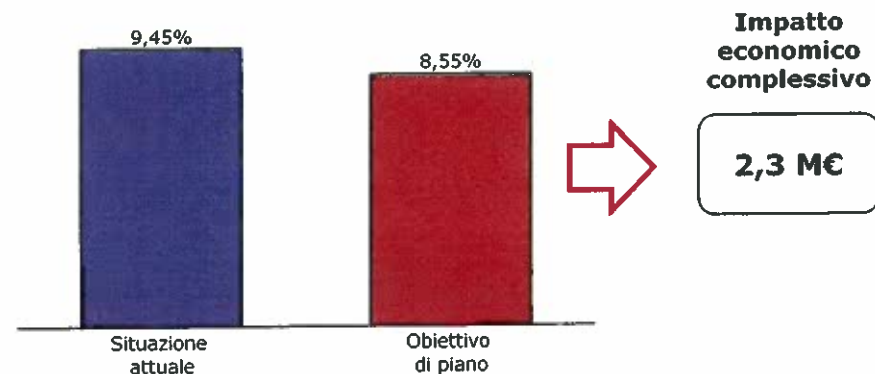
- Alta incidenza dei costi di vendita legati sia al canale diretto (costi di manutenzione macchine emettitrici di biglietti , personale diretto impiegato nelle biglietterie) che a quello indiretto (aggi riconosciuti ai distributori esterni)
- Capillarità migliorabile della rete di vendita, con conseguente danno derivante del fenomeno della c.d. "evasione di necessità"

#### Soluzioni

- Razionalizzazione dei costi dei canali diretti di vendita e rinegoziazione delle provvigioni per vendita (canale indiretto)
- Incremento della capillarità distributiva (maggior numero di punti vendita)
- Sviluppo di nuovi canali di vendita (negoziazioni collettive)

#### Obiettivi

##### Costo rete / ricavi da traffico (%)



# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Ottimizzazione rete di vendita: azioni prioritarie



### **RAZIONALIZZAZIONE COSTI COMMERCIALI**

- Razionalizzazione costi del canale diretto di vendita (biglietterie proprietarie e "vending machines") – *ca. 7 milioni di Euro\**, **obiettivo di riduzione del 10%, pari a 700.000 Euro**
- Rinegoziazione condizioni riconosciute ai canali indiretti di vendita (9% di costo complessivo, tra aggi e spese di stampa e trasporto) – *provvigioni complessive per 14 milioni di Euro*, **obiettivo di riduzione dei costi del canale dal 9% al 8%, pari a 1,6 milioni di Euro**

### **INCREMENTO CAPILLARITA' DISTRIBUTIVA**

- Valorizzazione commerciale dei "capilinea": utilizzo strutture di servizio (box) per aumentare il numero di punti vendita diretti sul territorio
- Introduzione di "biglietterie mobili" per migliorare l'accessibilità degli utenti all'acquisto dei titoli di viaggio in situazioni di elevata affluenza di pubblico

### **SVILUPPO NUOVI CANALI DI VENDITA**

- Incremento del numero di convenzioni con aziende per l'acquisto di abbonamenti annuali a condizioni agevolate
- Penetrazione di canali oggi non presidiati: tour operator, agenzie di organizzazione di grandi eventi

\* comprende costi del personale interno adibito alle biglietterie

# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Sviluppo altri ricavi: obiettivi



### Sviluppo altri ricavi

#### Criticità della situazione attuale

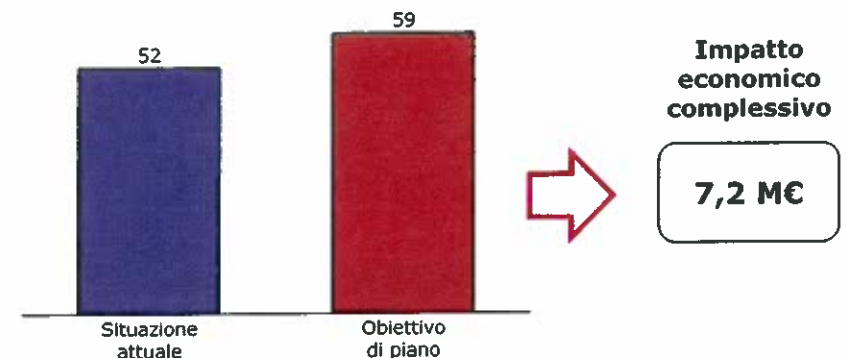
- Ricavi non ottimali della sosta tariffata a causa di scarsa manutenzione della segnaletica, vetustà dei parcometri e bassa produttività del personale operativo, con conseguente elevato tasso di evasione della sosta su strada stimata in ca. 20-30%
- Ricavi da pubblicità bassi rispetto alle potenzialità degli spazi disponibili
- Mancata valorizzazione degli spazi delle ca. 50 stazioni di metropolitana presenti, con stazioni che versano sovente in condizioni di degrado (segnalato come forte elemento di insoddisfazione da parte dell'utenza)

#### Soluzioni

- Azioni su segnaletica e parcometri e lotta all'evasione della sosta tariffata
- Migliore utilizzo degli spazi a disposizione per pubblicità
- "Station sponsorship" e valorizzazione commerciale delle stazioni

#### Obiettivi

##### Evoluzione altri ricavi (M€)



# Interventi e azioni di Piano Industriale

## Sviluppo altri ricavi: azioni prioritarie



### RICAVI DA SOSTA TARIFFATA

- Incremento dei ricavi da sosta tramite:
  - Rifacimento di tutta la segnaletica stradale orizzontale e verticale
  - Completamento sostituzione parcometri vecchio tipo (800 unità su un parco di 2.500)
  - Lotta all'evasione tramite un maggior presidio del territorio
- L'applicazione degli interventi ipotizzati consentirebbe il miglioramento generale della qualità del servizio e il recupero di ca. il 10% di evasione tariffaria (ca. **2,5 milioni di euro/anno**)

### RICAVI PUBBLICITARI

- Sviluppo dei ricavi pubblicitari attraverso:
  - maggiore sfruttamento pubblicitario delle pensiline in corrispondenza delle fermate degli autobus (ca. 1.400 a regime a un canone unitario di ca. 1.500 euro) => impatto pari a **2,2 milioni di Euro**
  - incremento del gettito pubblicitario relativo alla pubblicità presente sui mezzi

### VALORIZZAZIONE STAZIONI METROPOLITANA

- Valorizzazione degli ambienti delle stazioni (obiettivo **2,5 milioni di Euro** pari a un valore medio di 50 mila euro per stazione) mediante:
  - Sviluppo di attività commerciali nelle maggiori stazioni (sulla scorta dell'esempio della società Promo Métro – 100% controllata da RATP, 4 poli commerciali gestiti in altrettante stazioni di Parigi, ricavi per 19M€ nel 2009)
  - "Station sponsorship" (es. metropolitana di New York)

# Agenda

- Diagnosi situazione attuale e criticità
- Benchmark e modello di riferimento
- Elementi qualificanti del Piano industriale
- Obiettivi strategici e ambiti di intervento
- Piano economico-finanziario
  - ✓ *Piano della produzione*
  - ✓ *Evoluzione del personale*
  - ✓ *Business Plan*
- Master plan di implementazione

# Piano della produzione

## I principali elementi di discontinuità

### Piano di entrata in esercizio delle linee metropolitane in costruzione

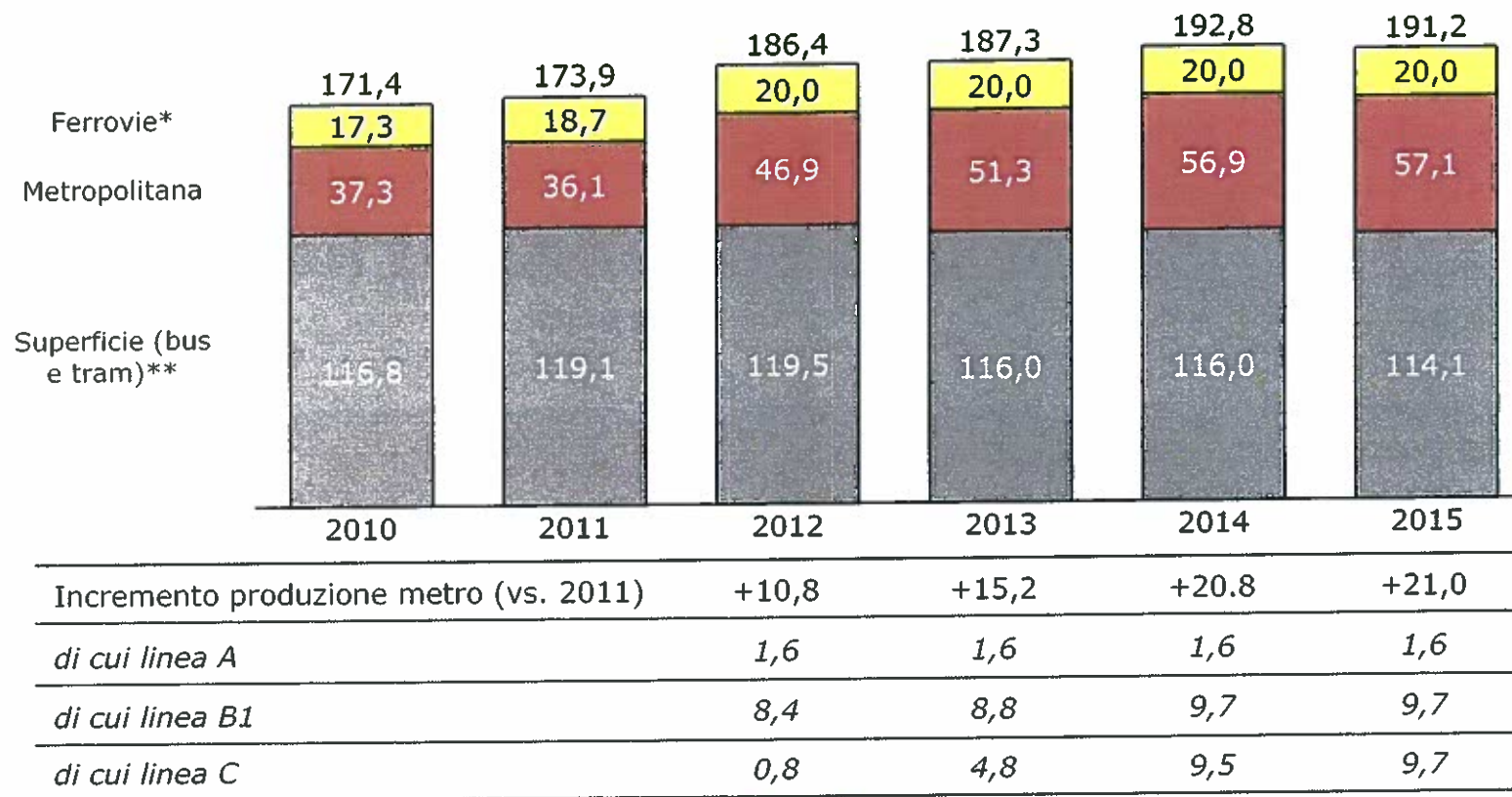


**Gli elementi di discontinuità per i prossimi anni sono legati alla entrata in esercizio delle nuove linee metropolitane B1 e C, che determineranno un incremento della produzione chilometrica su ferro e una potenziale contrazione dell'offerta di servizi su gomma**

# Piano della produzione

## Lo scenario produttivo 2011-2015

### Evoluzione della produzione chilometrica (mln km)



**Incremento netto della produzione chilometrica del 12% nell'orizzonte complessivo di riferimento, per effetto dei maggiori servizi su metropolitana (linee B1 e C)**

\* intensificazione del servizio sulla Roma-Lido a partire dal 30 giugno 2011

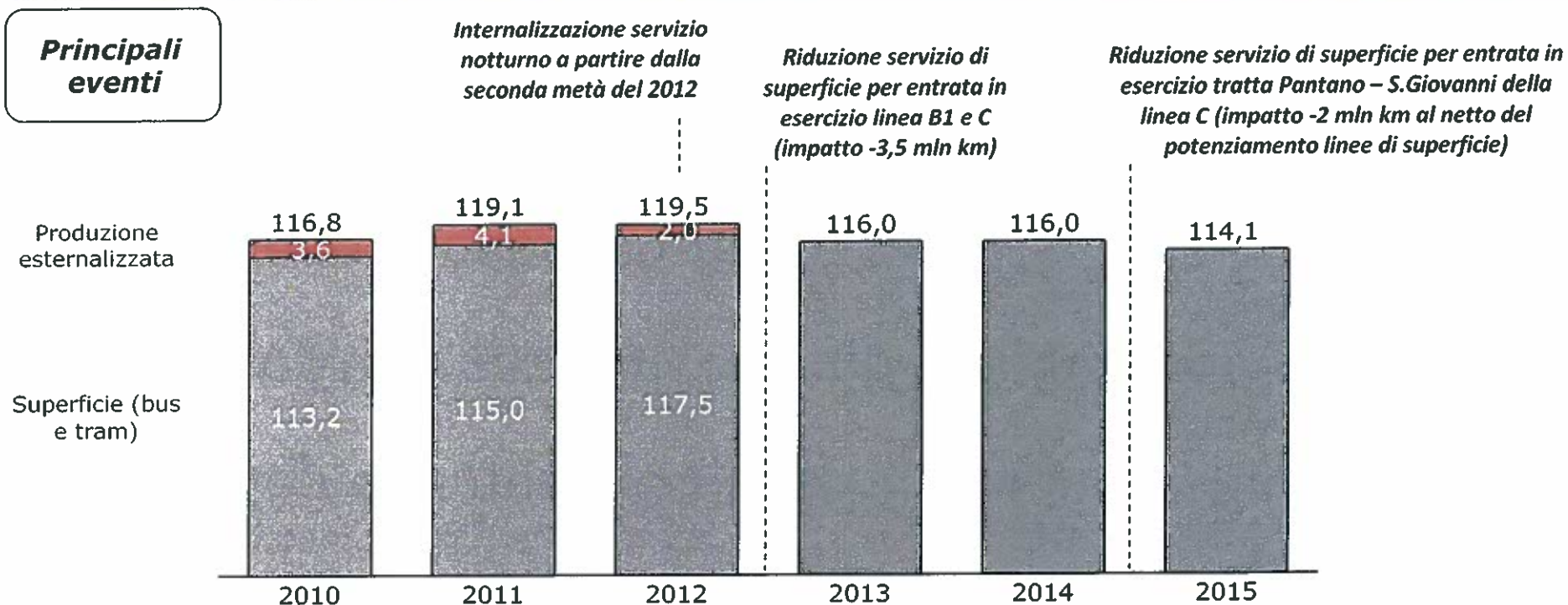
\*\* include produzione chilometrica subaffidata

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Piano della produzione

## Focus sulla superficie

### Evoluzione della produzione chilometrica superficie (mln km)



**La produzione chilometrica della superficie è prevista contrarsi nel periodo di piano a seguito dell'entrata in esercizio delle nuove linee metropolitane, in parte compensata dalla internalizzazione del servizio notturno (prevista a partire da metà 2012)**

# Agenda

- Diagnosi situazione attuale e criticità
- Benchmark e modello di riferimento
- Elementi qualificanti del Piano industriale
- Obiettivi strategici e ambiti di intervento
- Piano economico-finanziario
  - ✓ *Piano della produzione*
  - ✓ *Evoluzione del personale*
  - ✓ *Business Plan*
- Master plan di implementazione

# Evoluzione del personale

## Premessa: elementi qualificanti

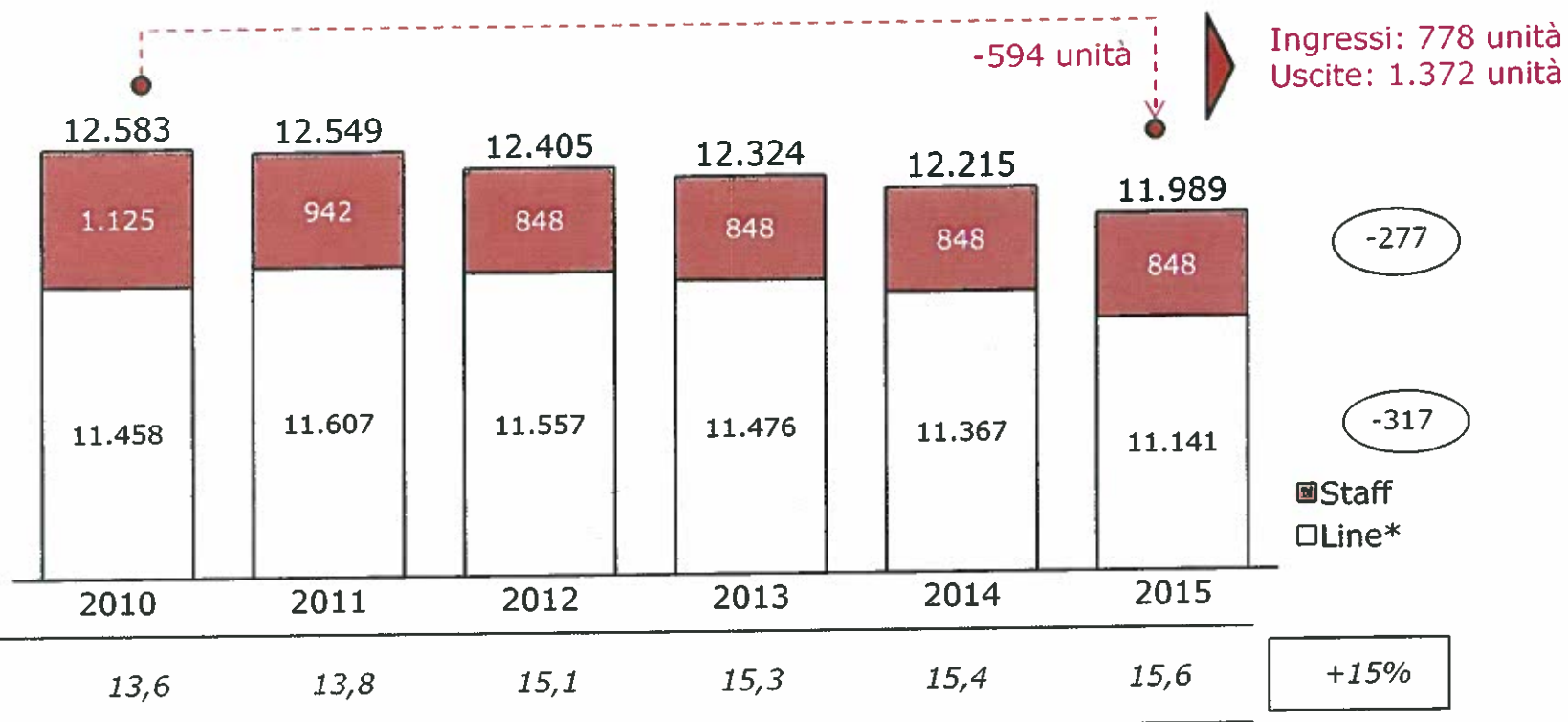
- Piano di evoluzione dell'organico aziendale basato su iniziative di incentivazione all'esodo per il solo personale dirigente e addetto alle funzioni di Corporate e limitatamente al secondo semestre 2011/inizio 2012, per complessive 277 unità
- Incremento della produttività del personale operativo, sia guida che di manutenzione:
  - autisti: +12% tra il 2011 e il 2015 (788 risorse equivalenti):
    - blocco del turnover
    - internalizzazione della produzione chilometrica subaffidata (servizi notturni) a partire da metà 2012 – 230 risorse equivalenti
    - impiego su altre attività (vendita a bordo dei titoli di viaggio) – 150 risorse equivalenti
  - macchinisti: +20% tra il 2011 e il 2015 (consistenza organica invariata nel periodo, a fronte di una maggiore produzione di 10,7 milioni di vetture/km.\*)
  - operai (superficie): +12% tra il 2011 e il 2015, anche attraverso l'internalizzazione a scadenza degli appalti esterni di manutenzione ordinaria ZF/Voith, Bredamenarini e full service pneumatici
  - operai (metro-ferro): +16% tra il 2011 e il 2015, anche attraverso l'internalizzazione a scadenza dell'attività di manutenzione ordinaria dei treni CAF

\* al netto della linea C, che non richiede impiego di personale macchinista

# Evoluzione del personale

## Andamento organico 2010-2015

### Evoluzione complessiva organico aziendale (n° dipendenti)



### Contrazione complessiva dell'organico di 594 unità tra il 2010 e il 2015

NOTA: non include effetto delle internalizzazioni dei contratti di manovra interna ed esterna e pronto intervento (numero ingressi da definire puntualmente in funzione delle scelte organizzative ed operative relative ai contratti oggetto di internalizzazione)

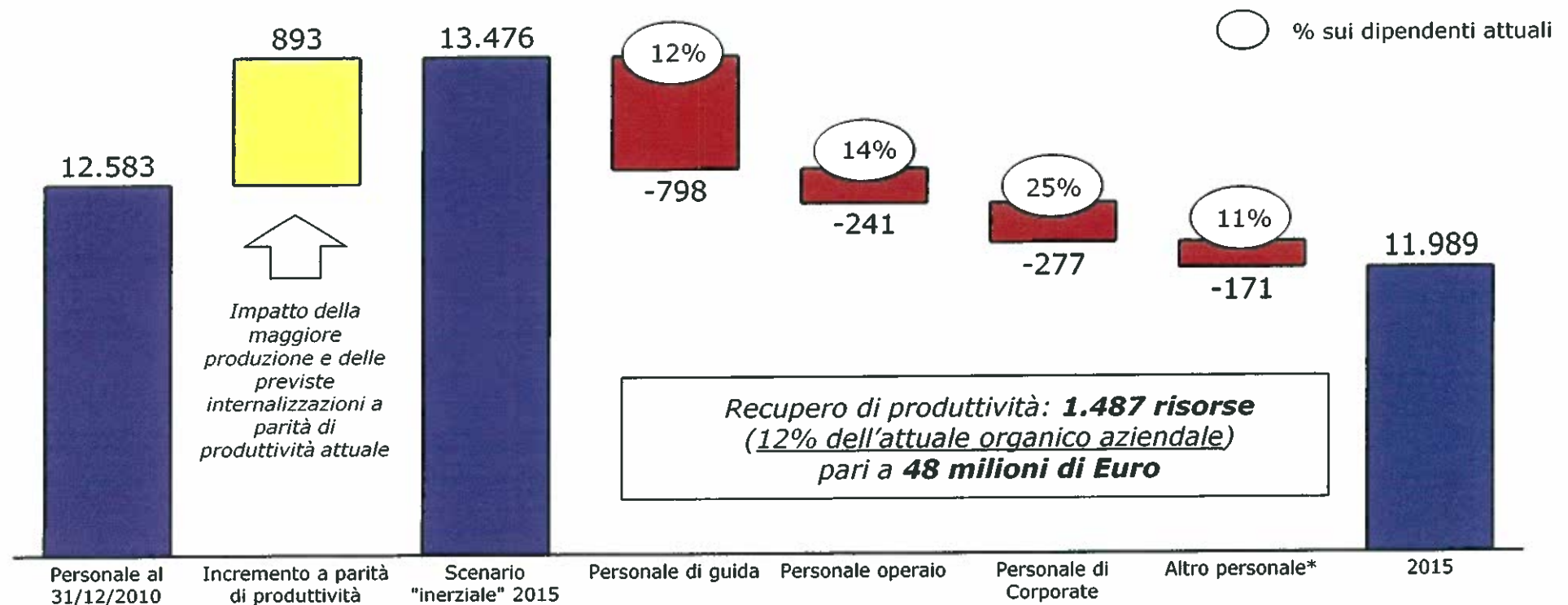
\* funzioni industriali e personale operativo dell'area commerciale

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Evoluzione del personale

## Confronto con lo scenario inerziale e obiettivi di produttività

### Evoluzione del personale 2010-2015 (n° dipendenti)



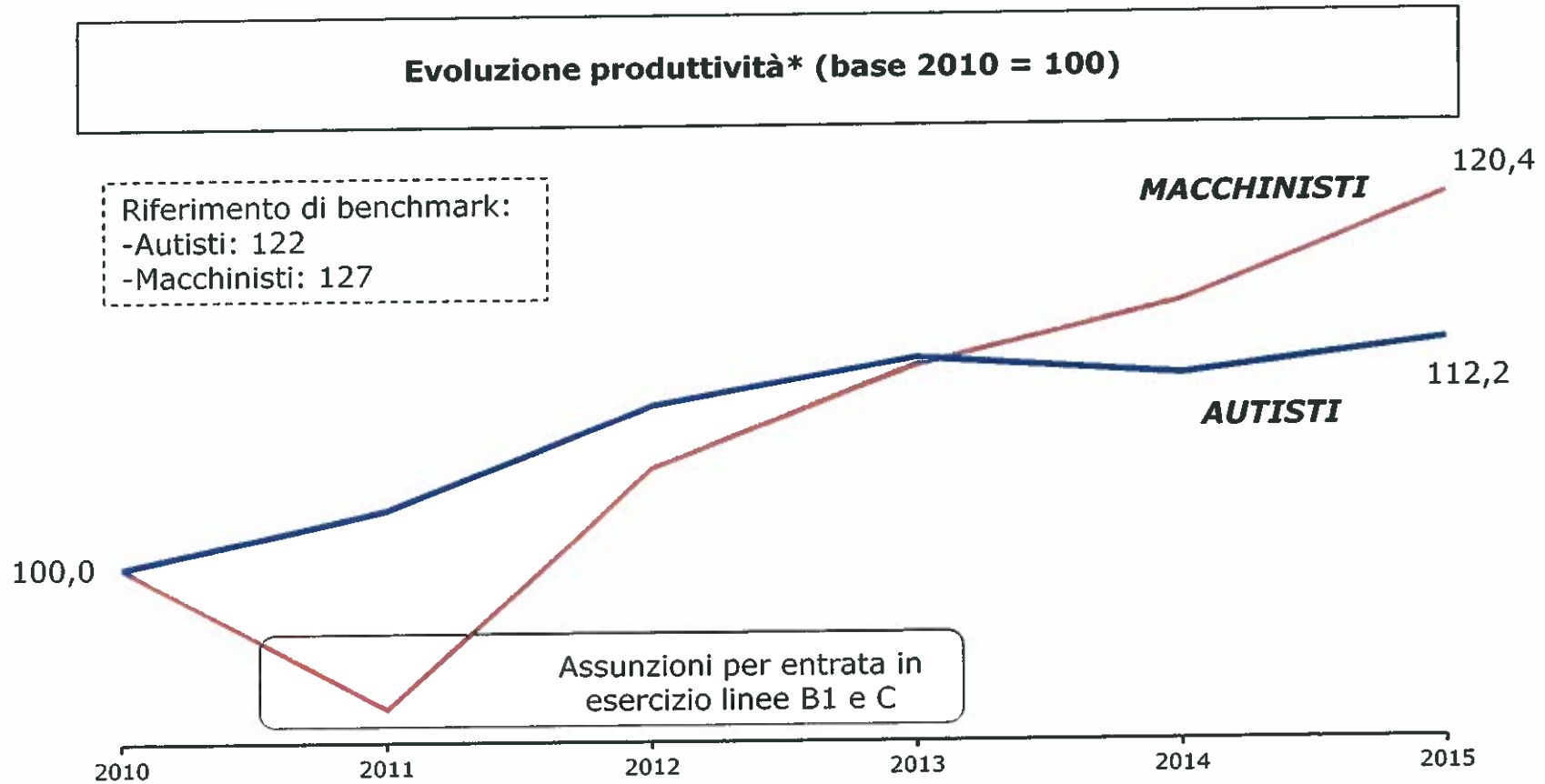
**Il piano industriale prevede un incremento della produttività pari a 1.500 risorse complessive nel periodo (12% della forza aziendale)**

\* addetti alla sosta ed ai parcheggi, personale ispettivo, ausiliari di supporto, staff operativo, verificatori, altre categorie

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Evoluzione del personale

## Focus sul personale viaggiante: produttività



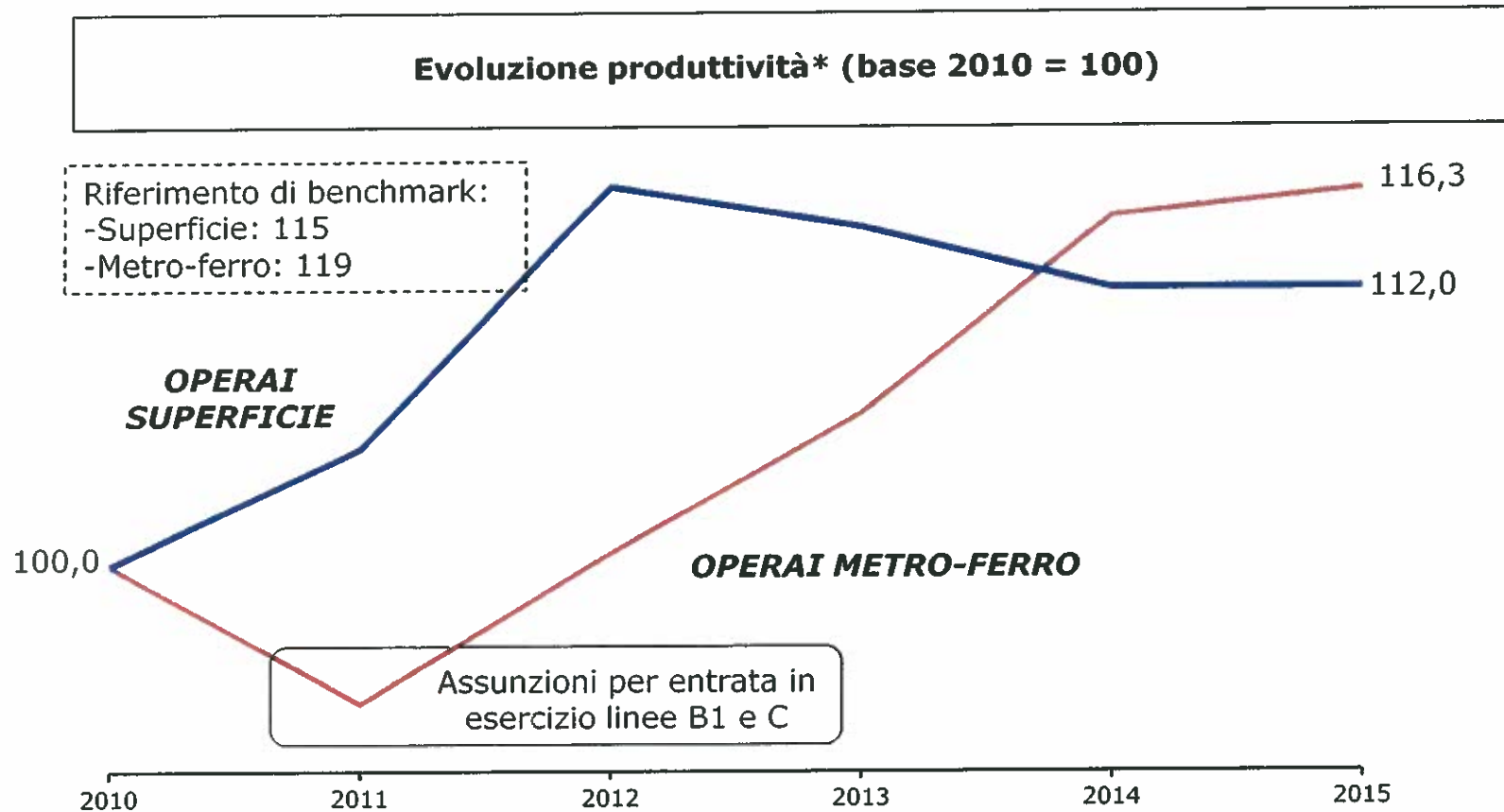
**Incremento della produttività del personale di guida compreso tra il 12% e il 20%**

\* produzione chilometrica per addetto

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Evoluzione del personale

## Focus sul personale operaio



**Incremento della produttività del personale operaio compreso tra il 12% e il 16%**

\* produzione chilometrica per addetto

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Agenda

- Diagnosi situazione attuale e criticità
- Benchmark e modello di riferimento
- Elementi qualificanti del Piano industriale
- Obiettivi strategici e ambiti di intervento
- Piano economico-finanziario
  - ✓ *Piano della produzione*
  - ✓ *Evoluzione del personale*
  - ✓ *Business Plan*
- Master plan di implementazione

# Business Plan economico-finanziario

## Focus sul 2010: la situazione di partenza

### Conto Economico per area di business (2010; mln €)

	<b>SUPERFICIE</b>	<b>METRO</b>	<b>FERROVIE</b>	
<b>Ricavi</b>	766	170	117	
Costi del Personale	-424	-58	-47	<b>MANUTENZIONE: 186 mln €*</b>
Altri Costi Operativi	-292	-74	-38	
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>51</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	
Ammortamenti e Accantonamenti	-125	-4	-19	
<b>Risultato Operativo linee di business</b>	<b>-74 (-10%)</b>	<b>33 (19%)</b>	<b>13 (11%)</b>	
	<b>-28 (-3%)</b>			
Costi Corporate	-71			
<b>Risultato Operativo</b>	<b>-99 (-9%)</b>			
Gestione Finanziaria, Straordinaria e Fiscale	-22			
<b>Risultato di Esercizio</b>	<b>-121 (-11%)</b>			

	<b>SUPERFICIE</b>	<b>METRO</b>	<b>FERROVIE</b>
	113	40	33

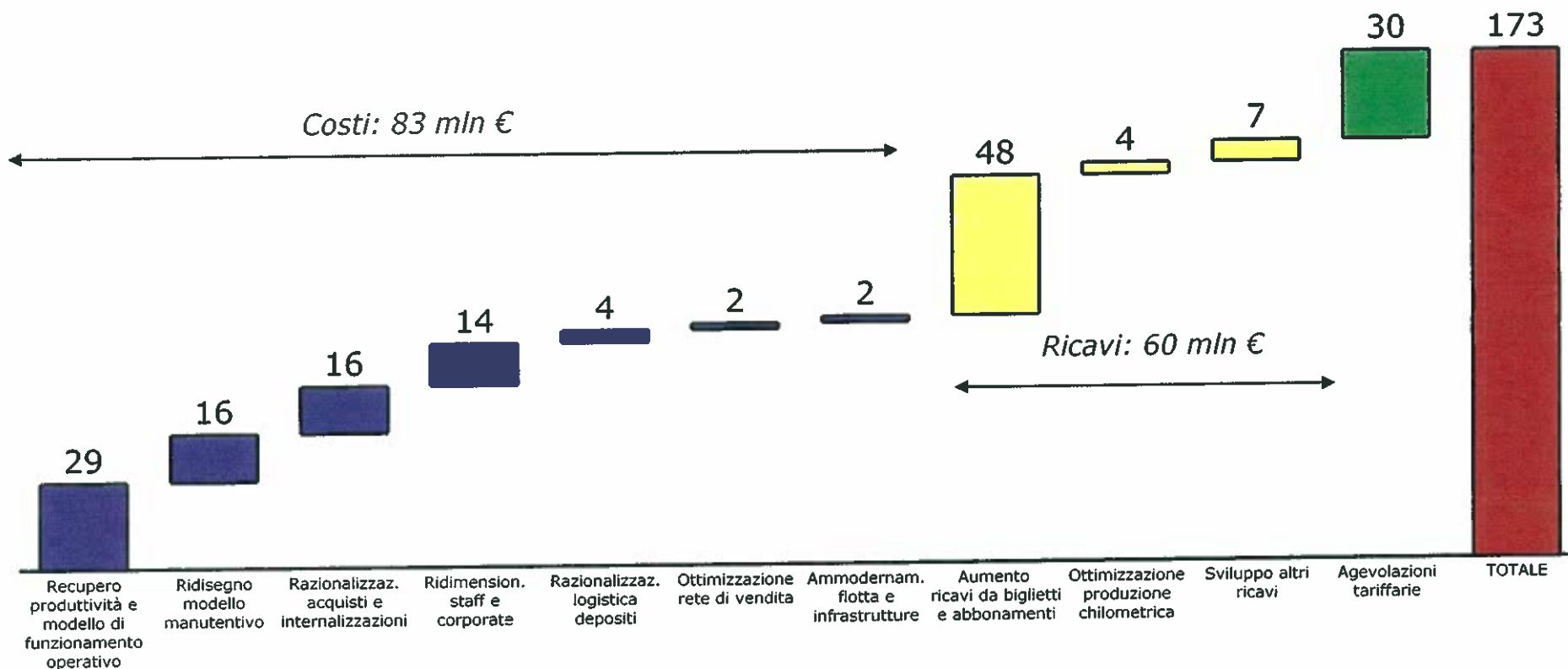
\* di cui 82 milioni di € per manutenzione flotta bus e tram, 30 mln € per materiale rotabile metro, 25 mln € per materiale rotabile ferro e 48 mln € per manutenzione immobili e infrastrutture

**Il piano economico-finanziario si innesta su una situazione di partenza che vede una perdita di 120 mln €, concentrata sui servizi di superficie**

# Business Plan economico-finanziario

## Gli impatti economici del Piano Industriale (1/2)

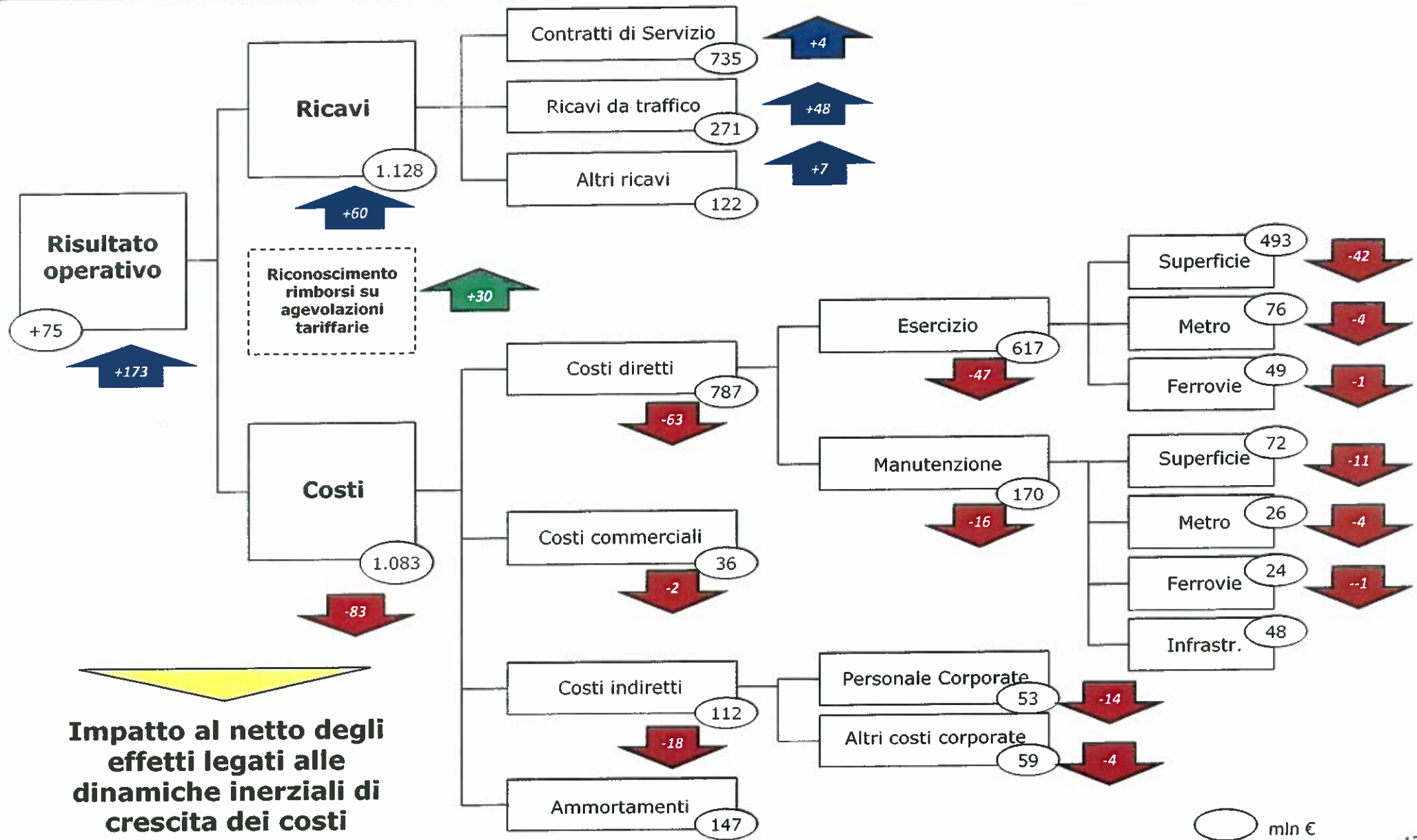
### Impatto economico a regime degli assi strategici del Piano Industriale (mln €)



**Impatto economico potenziale degli "assi" strategici di risanamento pari a 173 milioni di Euro complessivi, per riequilibrare il Risultato Operativo dell'azienda e assorbire le dinamiche attese di incremento del costo (scenario inerziale)**

# Business Plan economico-finanziario

## Gli impatti economici del Piano Industriale (2/2)



# Business Plan economico-finanziario

## Ipotesi di piano: prerequisiti

- Riconoscimento da parte della **Regione Lazio** o del **Comune di Roma** dei crediti pregressi per rimborsi CCNL (200 milioni di Euro)
- Riconoscimento da parte della **Regione Lazio** del valore delle agevolazioni tariffarie dovute (over 70 ed enti) per complessivi 44 milioni di Euro annui
- Corrispettivi da Contratto di Servizio del **Comune di Roma** determinati prevedendo:
  - la remunerazione della maggiore produzione chilometrica prevista nel periodo (incremento offerta su ferro)
  - un corrispettivo contrattuale unico, comprensivo di tutti i ricavi di competenza ATAC (ivi inclusi rimborsi per oneri CCNL) e con indicizzazione all'inflazione di settore su tutte le componenti d'incasso sul corrispettivo "base", 75 giorni medi di incasso complessivi
- Incremento – con modalità e tempi in fase di verifica - della dotazione patrimoniale di 400 milioni di Euro attraverso l'incorporazione degli asset immobiliari di proprietà di ATAC Patrimonio (al netto del relativo indebitamento\*)

\* in corso gli approfondimenti legali sulla fattibilità del mantenimento in capo al Comune di Roma dei debiti verso Cassa Depositi e Prestiti

# Business Plan economico-finanziario

## Ipotesi di piano: altri driver di Conto Economico

- Entrata in esercizio della linea B1 da inizio 2012 e della C da novembre 2012 (a regime da giugno 2015), evoluzione dell'offerta chilometrica come da piano della produzione
  - Incorporazione degli asset immobiliari di ATAC Patrimonio nella prima metà del 2011
  - Incentivazione all'esodo per 277 risorse "di Corporate" (Dirigenti e personale amministrativo) tra la fine del 2011 e l'inizio del 2012
  - Incremento della produttività del personale viaggiante tra il 12% (autisti) e il 20% (macchinisti)
  - Incremento della produttività del personale operaio tra il 12% (superficie) e il 16% (metro-ferro)
  - Contenimento costi esterni di manutenzione per 10 milioni di Euro (a regime dal 2013), a fronte dell'efficientamento dei processi e delle previste internalizzazioni
  - Efficientamento grandi contratti esterni (vigilanza e assicurazioni) per complessivi 9 milioni di Euro annui
- Internalizzazione dei seguenti contratti:
    - manutenzione ordinaria veicoli BMB (2011)
    - subaffidamento servizi notturni di TPL (2012)
    - manovra interna ed esterna, rifornimento e pronto intervento (2013)
    - manutenzione treni CAF (2011)
    - manutenzione trasmissioni ZF e Voith (2012)
    - full service pneumatici (2013)
  - Efficientamento costi logistici per 4,3 milioni di Euro (a regime dal 2013)
  - Contenimento dei costi della rete commerciale per 2,3 milioni di Euro (a regime dal 2012)
  - Incremento dei ricavi da traffico dal 2010 al 2013 per 78 milioni di Euro (aumento ricavi da biglietti e abbonamenti e riconoscimento agevolazioni tariffarie)
  - Incremento dei ricavi da sosta e attività pubblicitarie per 7 milioni di Euro/annui dal 2010 al 2013

\* in corso gli approfondimenti legali sulla fattibilità del mantenimento in capo al Comune di Roma dei debiti verso Cassa Depositi e Prestiti

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Business Plan economico-finanziario

## Gli impatti economici del Piano Industriale: tempificazione

Azione di piano	Beneficio a regime (mln €)	2011	2012	2013
Aumento ricavi da biglietti e abbonamenti	48,0	✓	✓	✓
Agevolazioni tariffarie	30,0		✓	✓
Ottimizzazione rete di vendita	2,3	✓	✓	✓
Sviluppo altri ricavi	7,2	✓	✓	✓
Ottimizzazione produzione chilometrica	4,1	✓	✓	✓
Razionalizzazione logistica depositi	4,3		✓	✓
Ridisegno modello manutentivo	15,7		✓	✓
Recupero produttività e modello di funzionamento operativo	29,2	✓	✓	✓
Razionalizzazione acquisti e internalizzazioni	16,4	✓	✓	✓
Ridimensionamento staff e corporate	13,6	✓	✓	✓
Ammodernamento flotta e infrastruttura	2,4			✓
<b>Totale (mln €)</b>	<b>173,2</b>	<b>26,9</b>	<b>118,9</b>	<b>173,2</b>
<b>% sulla manovra complessiva di risanamento</b>	<b>100%</b>	<b>16%</b>	<b>69%</b>	<b>100%</b>

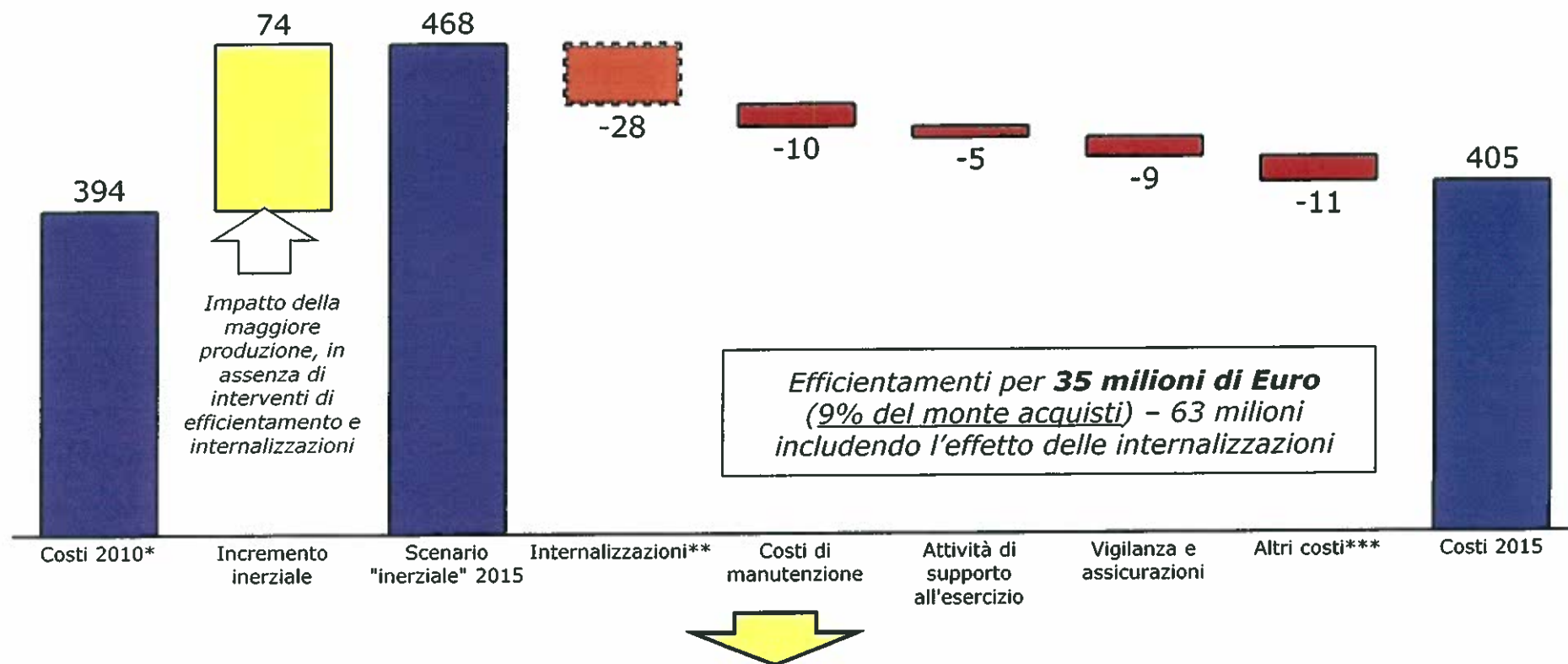


**La declinazione temporale degli interventi di piano industriale prevede l'attivazione delle iniziative progettuali nel 2011, con messa a regime e conseguimento dei benefici economici tra il 2012 e il 2013**

# Business Plan economico-finanziario

## Gli impatti economici del Piano Industriale: focus sugli acquisti

### Evoluzione costi per beni e servizi (2010-2015; mln €)



**Il piano industriale prevede un efficientamento sui costi per beni e servizi pari a 35 milioni di Euro nel periodo**

\* totale costi per materiali, servizi e godimento beni di terzi, al netto dei contratti passivi di TPL (Tevere, non più in carico ad ATAC dal 2011) e dei costi per attività di stazione appaltante verso il Comune di Roma (incremento dei costi coperto in pari misura nei ricavi)

\*\* valore complessivo contratti di subaffido servizi notturni e contratti di manutenzione ordinaria bus e materiale rotabile (BMB, ZF, pneumatici, treni CAF)

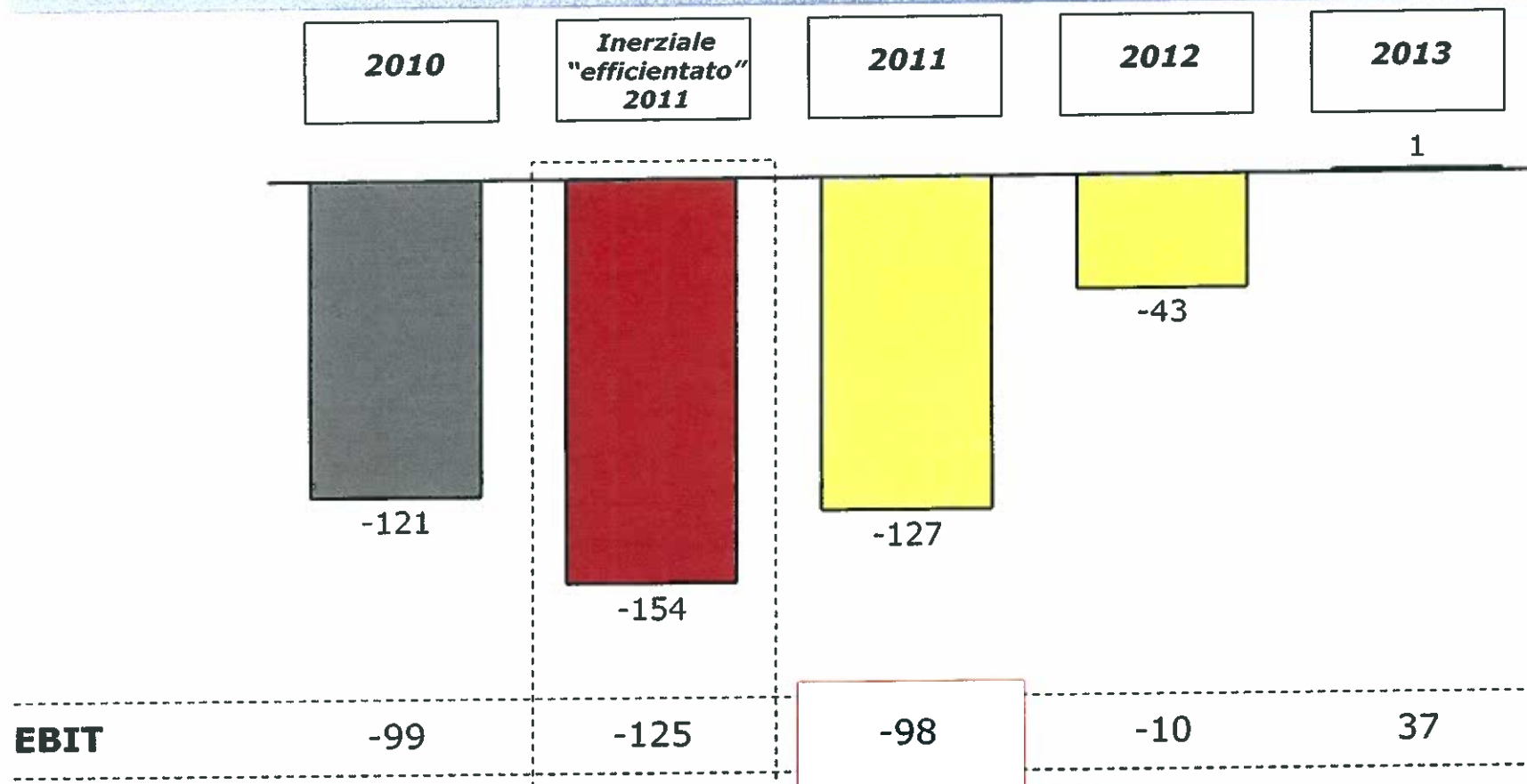
\*\*\* locazioni, costi della rete commerciale, energia, carburanti

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Business Plan economico-finanziario

## Evoluzione della redditività (1/3)

Evoluzione della redditività 2010-2013 (risultato d'esercizio; mln €)

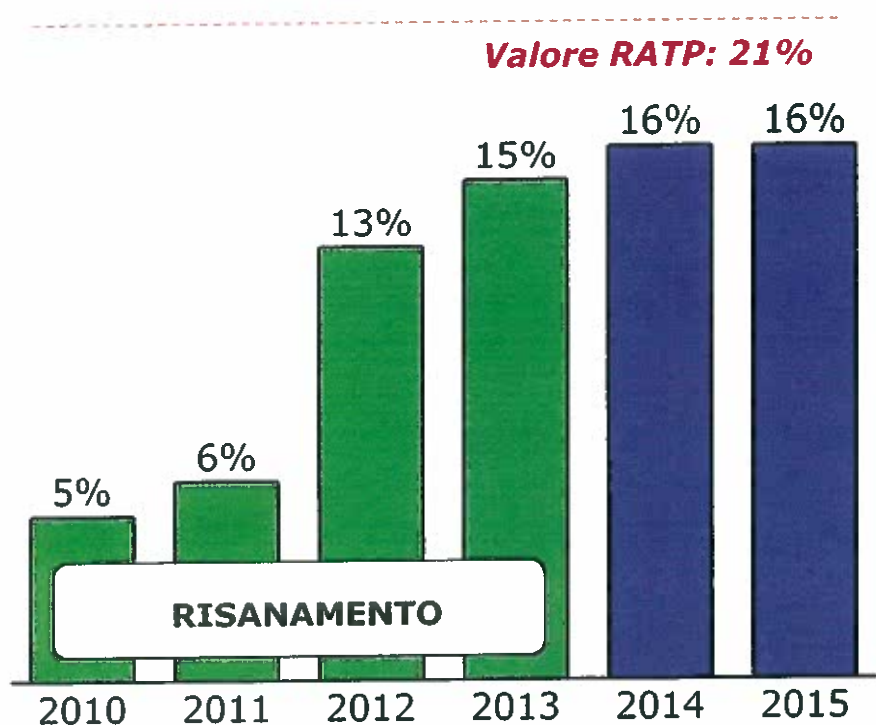


**EBIT 2011 al netto dei "costi di risanamento" (ca. 5 milioni di Euro)**

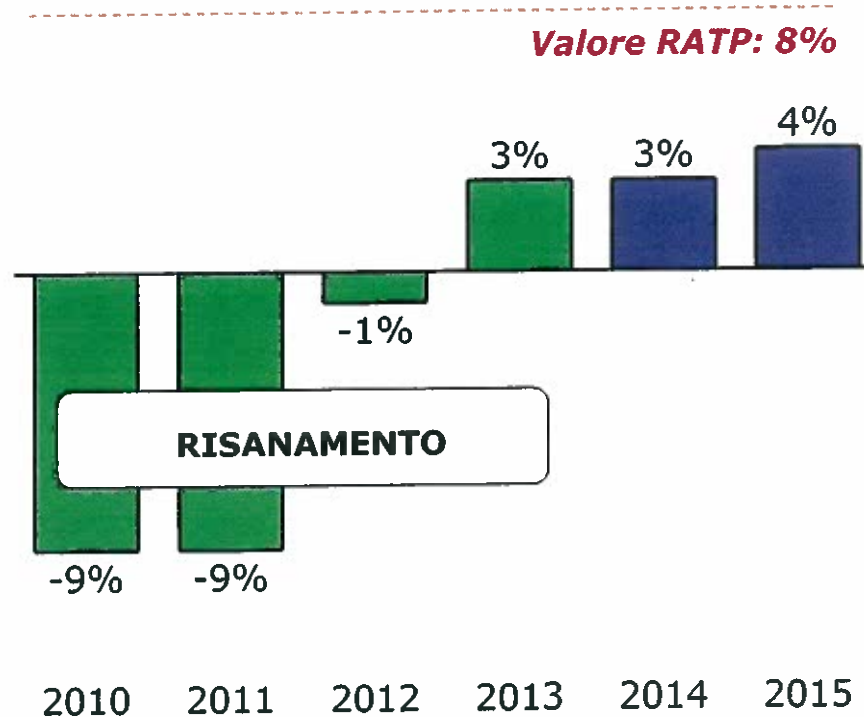
# Business Plan economico-finanziario

## Evoluzione della redditività (2/3)

EBITDA Margin (2011-2015; %)



EBIT Margin (2011-2015; %)



**Progressivo miglioramento della redditività industriale  
(fino al 16% di MOL a regime)**

# Business Plan economico-finanziario

## Evoluzione della redditività (3/3)

### Evoluzione della redditività per area di business 2010-2013 (EBIT; mln €)

	2010		2013
Superficie	-74 (-10%)	+79	+5 (+1%)
Metro	33 (19%)	+28	61 (26%)
Ferrovie	13 (13%)	+9	22 (16%)
Corporate	-71	+20	-51
<b>TOTALE</b>	<b>-99</b>	<b>+136</b>	<b>37</b>
<i>Costi di manutenzione*</i>	186	-2	184



**Conseguimento dell'equilibrio economico su tutte le linee di business dell'azienda a partire dal 2013**

\* tiene conto della maggiore produzione chilometrica su ferro (efficientamento del 12% sui costi chilometrici)

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Business Plan economico-finanziario

## Proiezioni di Conto Economico

<i>mln €</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Valore della Produzione</b>	<b>1.068</b>	<b>1.095</b>	<b>1.166</b>	<b>1.193</b>	<b>1.224</b>	<b>1.242</b>
Costi del personale	597	586	590	598	610	618
Spese per servizi	250	283	273	264	273	277
Altri costi operativi	173	166	153	146	150	152
<b>Costi Operativi</b>	<b>1.019</b>	<b>1.034</b>	<b>1.016</b>	<b>1.008</b>	<b>1.032</b>	<b>1.047</b>
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>49</b>	<b>61</b>	<b>150</b>	<b>185</b>	<b>191</b>	<b>196</b>
<b>EBITDA Margin (%)</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>
Ammortamenti e accantonamenti	148	159	160	148	148	147
<b>Risultato Operativo</b>	<b>-99</b>	<b>-98</b>	<b>-10</b>	<b>37</b>	<b>43</b>	<b>49</b>
<b>EBIT Margin (%)</b>	<b>-9%</b>	<b>-9%</b>	<b>-1%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>

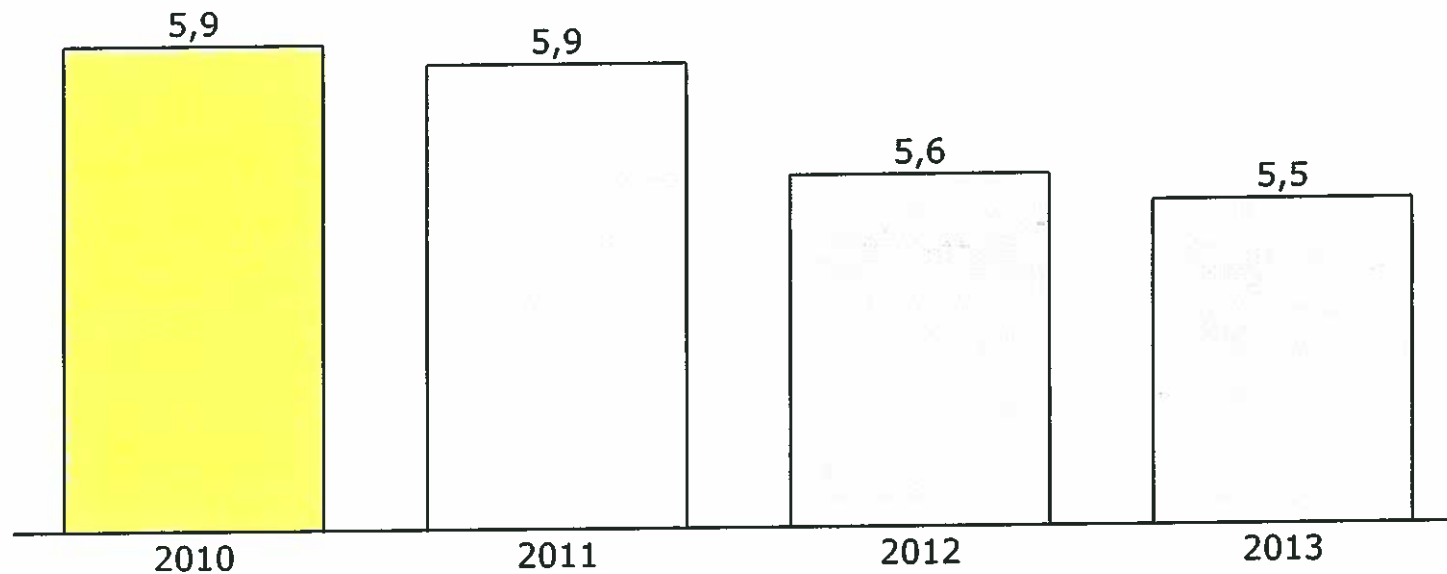


**Miglioramento della redditività nell'orizzonte del Piano Industriale**

# Business Plan economico-finanziario

## Evoluzione del Conto Economico: costi chilometrici

Costi operativi\* per chilometro (2010-2013; mln €)



**Riduzione del costo chilometrico complessivo del 8,0% tra il 2010 e il 2013**

\* *costi della produzione, al netto degli ammortamenti (materie prime, servizi, costo del personale, godimento beni di terzi, oneri diversi di gestione)*

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Business Plan economico-finanziario

## Evoluzione del Conto Economico: costi della produzione

<i>mln €</i>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Delta</b>
Costi del personale	597	586	590	598	610	618	+21,3
<i>Incidenza % sul Valore della Produzione</i>	56%	54%	51%	50%	50%	50%	-6%
Costi di acquisto materiali	103	116	123	123	126	127	+23,3
<i>Incidenza % sul Valore della Produzione</i>	10%	11%	11%	10%	10%	10%	-
Costo servizi subaffidati	47	48	42	35	36	36	-11,1
<i>Incidenza % sul Valore della Produzione</i>	4%	4%	4%	3%	3%	3%	-1%
Altri costi per servizi	203	235	230	229	237	241	+38,6
<i>Incidenza % sul Valore della Produzione</i>	19%	21%	20%	19%	19%	19%	+1%
Spese per godimento beni di terzi	20	11	11	10	10	10	-9,1
<i>Incidenza % sul Valore della Produzione</i>	2%	1%	1%	1%	1%	1%	-1%
Altri costi operativi	50	39	18	14	14	14	-35,6
<i>Incidenza % sul Valore della Produzione</i>	5%	4%	2%	1%	1%	1%	-4%
Ammortamenti e accantonamenti	148	159*	160	148	148	147	-0,7
<i>Incidenza % sul Valore della Produzione</i>	14%	14%	14%	12%	12%	12%	-2%
<b>Costi della Produzione</b>	<b>1.167</b>	<b>1.193</b>	<b>1.176</b>	<b>1.157</b>	<b>1.181</b>	<b>1.194</b>	

- Evoluzione del costo del lavoro in ragione del piano della forza e delle dinamiche di CCNL e anzianità
- Incremento dei costi per materiali legato alla maggiore produzione (con particolare riferimento al ferro)
- Costo servizi subaffidati in calo per effetto delle internalizzazioni previste
- Incremento degli altri costi per servizi legato a maggiori attività (rimborsate) per il Comune di Roma
- Riduzione dei canoni di affitto per effetto dell'incorporazione degli asset immobiliari
- Contrazione degli altri costi legata al trasferimento al Comune del contratto di servizio con Tevere TPL

\* include maggiori accantonamenti 2010-2011 a fronte delle maggiori agevolazioni tariffarie da Regione Lazio (17 milioni di Euro)

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Business Plan economico-finanziario

## Evoluzione del Conto Economico: ricavi

<i>mln €</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Delta
Ricavi da traffico	222	230	262	272	282	288	+66
Contratti di servizio TPL	410	393	415	425	437	442	+33
Contratto di servizio mobilità privata	17	9	9	9	9	9	-8
Contratto di servizio Regione Lazio	90	90	94	94	94	94	+4
Rimborsi e contributi (CCNL/ERG)	134	130	137	145	152	160	+26
Copertura costi sociali (agevolazioni)	56	74	74	74	74	74	+18
Contributi conto/impianti	25	22	26	23	22	21	-3
Altri ricavi	115	148	149	152	153	154	+39
<b>Valore della Produzione</b>	<b>1.068</b>	<b>1.095</b>	<b>1.166</b>	<b>1.193</b>	<b>1.224</b>	<b>1.242</b>	

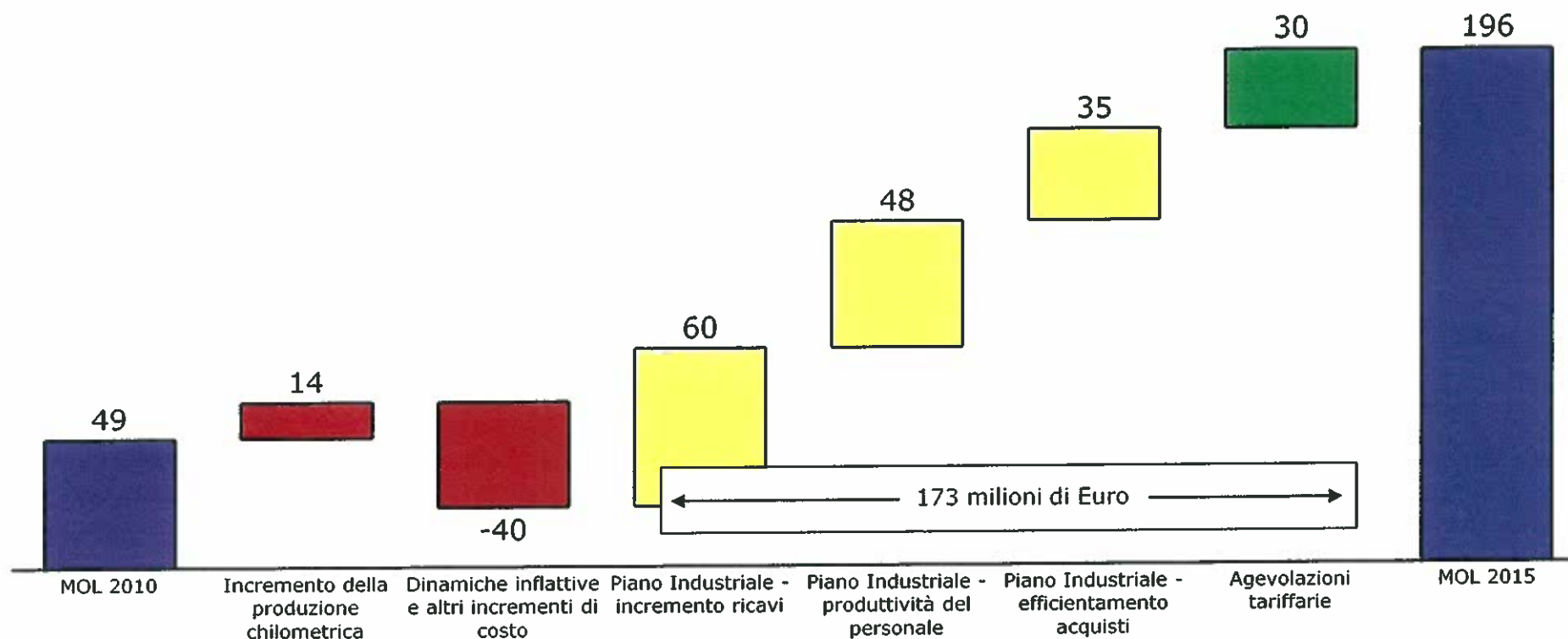
- Crescita complessiva del Valore della Produzione del 16% tra il 2010 e il 2015
- Incremento dei ricavi da traffico di 66 milioni di Euro per effetto delle attività di recupero dell'evasione e dell'incremento della produzione chilometrica nel periodo
- Incremento del corrispettivo da Contratto di Servizio (+33 milioni) per effetto della maggiore produzione e del riconoscimento dell'adeguamento inflattivo\* previsto dal contratto
- Aumento dei rimborsi e contributi nella misura dei maggiori oneri CCNL e in virtù del riconoscimento di quanto dovuto dalla Regione Lazio per le agevolazioni tariffarie
- Incremento degli altri ricavi per effetto di maggiori attività verso il Comune di Roma (con contropartita nei costi) e dello sviluppo dei ricavi da sosta tariffata e attività pubblicitaria

\* *contrazione 2010-2011 legata al trasferimento al Comune di Roma della titolarità del contratto di servizio con Tevere TPL*

# Business Plan economico-finanziario

## Evoluzione del Margine Operativo Lordo 2010-2015

### Margine Operativo Lordo: evoluzione 2010-2015 (mln €)

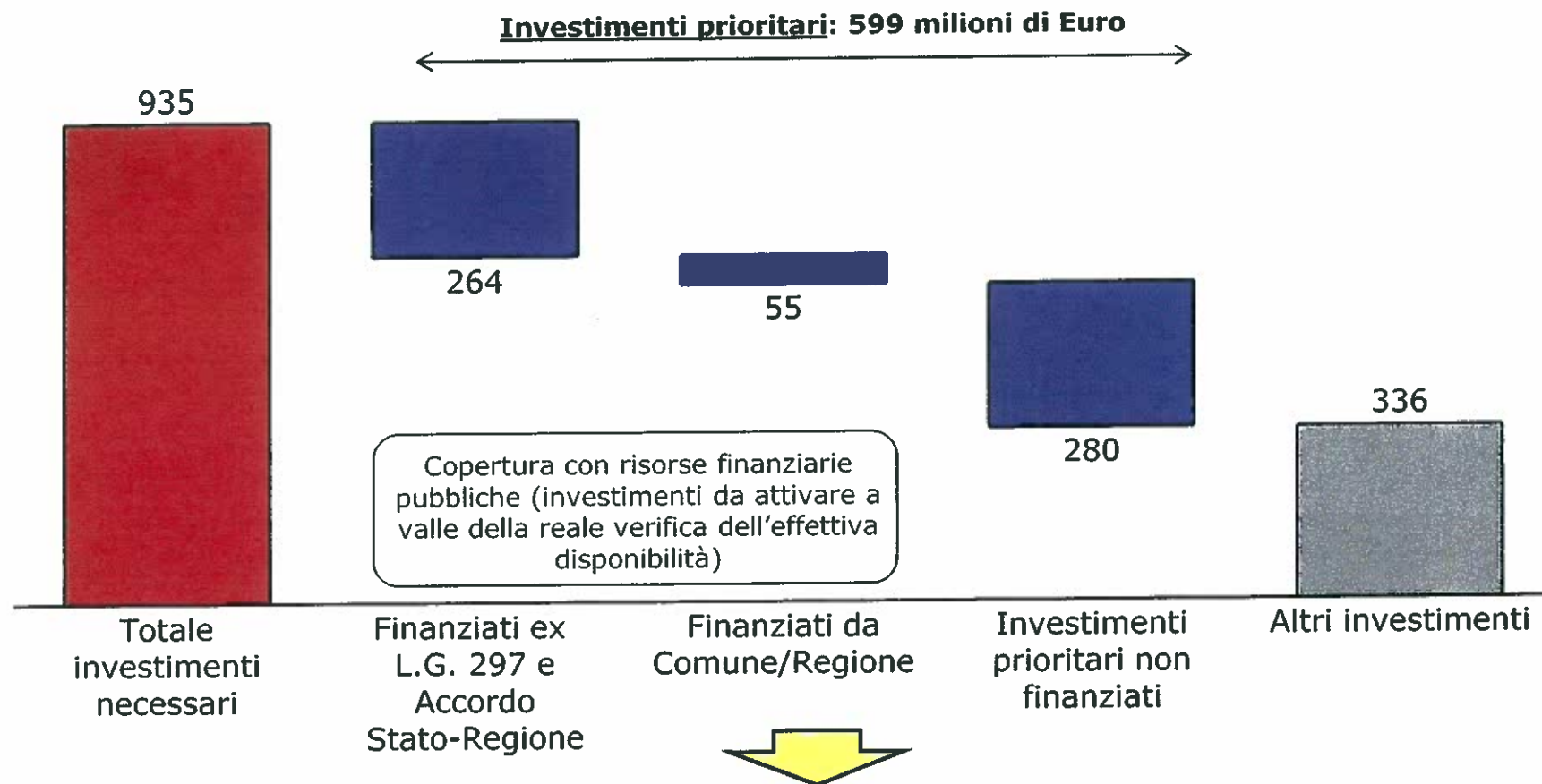


**Incremento del Margine Operativo Lordo di 147 milioni di Euro tra il 2010 e il 2015**

# Business Plan economico-finanziario

## Piano investimenti (1/2)

### Investimenti necessari (mln €)



**930 milioni di Euro di investimenti complessivamente necessari, di cui 600 prioritari, da finanziare per 319 con risorse pubbliche disponibili e per 280 con finanza aggiuntiva reperita grazie all'aumento della patrimonializzazione**

# Business Plan economico-finanziario

## Piano investimenti (2/2)

### Aree di intervento

### Principali investimenti previsti

Finanziati con  
fondi pubblici  
(mln €)

Altri  
(mln €)

Superficie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisto n. 250 AUTOBUS da 12 mt.</li> <li>• Acquisto n. 120 AUTOBUS da 18 mt.</li> <li>• Acquisto n. 30 AUTOBUS da 8 mt.</li> <li>• Interventi materiale rotabile tranviario ALSTOM</li> <li>• Manutenzione straordinaria OO.CC. (bus e tram)</li> <li>• Manutenzione straordinaria BMB321</li> <li>• Ammodernamento parcometri</li> </ul>	25	125
Metro Ferro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisto 10 nuovi treni APSR per le ferrovie concesse</li> <li>• Acquisto di 10 nuovi convogli ferroviari a scartamento ridotto</li> <li>• Revamping 10 treni per la metro A</li> <li>• Revisione 6 treni ETR 820 e 12 ETR 830 per le ferrovie concesse</li> <li>• Revisione intermedia 34 treni CAF (metro A e B)</li> <li>• Revisione generale 88 carrelli</li> <li>• Revisione 30 treni della metro B</li> <li>• Pellicolatura antigraffiti treni metro B</li> <li>• Riparazione dei treni danneggiati</li> </ul>	141	28
Infrastrutture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuova sede aziendale</li> <li>• Ammodernamento e potenziamento tratta urbana (p.le Flaminio-Montebello)</li> <li>• Ammodernamento, potenziamento e messa in sicurezza tratta extraurbana (Montebello-Riano)</li> <li>• Nuova stazione ferrovia Roma - Lido (Acilia Sud e Tor Di Valle )</li> <li>• Potenziamento del sistema di segnalamento tratta Magliana-Colombo</li> <li>• Manutenzione straordinaria fabbricati (bagni, opere civili, impianti)</li> <li>• Manutenzione straordinaria armamento di superficie</li> <li>• Barriere fonoassorbenti ferrovia Roma-Lido</li> </ul>	145	116
Aree trasversali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AVM (lato gestore, disabili, scolastico)</li> <li>• Aggiornamento validatori Wi-Fi</li> <li>• Ammodernamento impianti termici e di condizionamento</li> <li>• Manutenzione straordinaria impianti speciali</li> </ul>	8	11
		319	280

# Business Plan economico-finanziario

## Evoluzione dello Stato Patrimoniale

STATO PATRIMONIALE (mln €)	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Attivo fisso*</b>	<b>1.140</b>	<b>1.078</b>	<b>1.062</b>	<b>1.048</b>	<b>1.035</b>
<i>Conferimento/dismissione asset immobiliari</i>	400			-30	-30
<i>Investimenti</i>	78	83	119	150	150
<i>Ammortamenti</i>	132	146	134	134	133
<b>Crediti</b>	<b>677</b>	<b>679</b>	<b>654</b>	<b>634</b>	<b>617</b>
<i>Clienti</i>	28	28	28	28	28
<i>Comune di Roma</i>	127	135	132	143	159
<i>Crediti pregressi per CCNL</i>	170	140	110	70	30
<i>Altri crediti</i>	352	375	384	393	399
<b>Altre attività circolanti</b>	<b>121</b>	<b>131</b>	<b>222</b>	<b>184</b>	<b>164</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>1.938</b>	<b>1.887</b>	<b>1.938</b>	<b>1.866</b>	<b>1.816</b>
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>443</b>	<b>400</b>	<b>401</b>	<b>408</b>	<b>420</b>
<i>Conferimento asset immobiliari</i>	400				
<i>Risultato d'esercizio</i>	-127	-43	1	6	12
<b>Debiti verso fornitori</b>	<b>269</b>	<b>199</b>	<b>149</b>	<b>119</b>	<b>100</b>
<b>Debiti verso banche</b>	<b>468</b>	<b>542</b>	<b>651</b>	<b>611</b>	<b>575</b>
<i>Debiti di breve termine</i>	355	355	355		
<i>Debiti consolidati</i>				325	295
<i>Mutui in essere</i>	36	26	16	6	0
<i>Mutui di nuova accensione</i>	78	161	280	280	280
<b>Fondi e altre passività</b>	<b>757</b>	<b>746</b>	<b>737</b>	<b>729</b>	<b>721</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>1.938</b>	<b>1.887</b>	<b>1.938</b>	<b>1.866</b>	<b>1.816</b>

ipotesi di rientro del debito consolidato per 30 mln €/anno a partire dal 2014

**Obiettivo di significativo miglioramento della situazione patrimoniale nell'orizzonte di Piano Industriale**

ipotesi di rientro del debito consolidato per 30 mln €/anno a partire dal 2014

<i>Capitale Circolante Lordo/Valore della Produzione</i>	62%	58%	55%	52%	50%
<i>Giorni di pagamento ai fornitori</i>	233	175	136	106	90
<i>Indice di patrimonializzazione</i>	41%	38%	36%	39%	42%
<i>Indice di copertura immobilizzazioni</i>	49%	54%	66%	97%	96%

\* Attivo fisso esposto al netto della quota finanziata da Comune/Regione

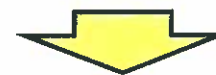
# Business Plan economico-finanziario

## Cash Flow: focus sul 2011-2013

### Principali ipotesi

- Rientro di crediti pregressi CCNL per 170 milioni di Euro nel triennio 2011-2013
- Corrispondente riduzione dei debiti verso fornitori (da 240 a 90 giorni medi di pagamento)
- Aumento fisiologico degli altri crediti legato allo sviluppo del fatturato previsto nel periodo
- Investimenti per 580 milioni di Euro complessivi, di cui 280 (200 di investimenti strumentali e 80 per la nuova sede) nel triennio 2011-2013, finanziati con accensione di nuovi mutui
- Stabilizzazione dell'attuale esposizione debitoria di breve termine, con consolidamento e avvio dell'ammortamento (30 mln €/anno) a partire dal 2014

mln €	2011	2012	2013	2014	2015
Margine Operativo Lordo	78	150	185	191	196
Contributi conto Impianti	-22	-26	-23	-22	-21
Imposte	-19	-23	-25	-25	-26
Gestione finanziaria	-10	-10	-11	-11	-11
<b>Fondi generati dalla gestione</b>	<b>27</b>	<b>91</b>	<b>127</b>	<b>133</b>	<b>138</b>
Variazione crediti	26	-2	24	20	17
Variazione debiti vs. fornitori	-5	-70	-50	-30	-19
<b>Flusso monetario della gestione corrente</b>	<b>47</b>	<b>20</b>	<b>101</b>	<b>123</b>	<b>136</b>
Investimenti/dismissioni	-78	-83	-119	-120	-120
<b>Risultato monetario ante gestione finanziaria</b>	<b>-30</b>	<b>-64</b>	<b>-18</b>	<b>3</b>	<b>16</b>
<i>Rimborso mutui e debiti consolidati</i>	-10	-10	-10	-40	-36
<i>Accensione nuovi mutui</i>	78	83	119		
<i>Disponibilità liquide</i>	37	10	91	-37	-20



**Obiettivi di stabilizzazione dell'indebitamento finanziario e riduzione dei giorni di pagamento ai fornitori, ottenuto attraverso un miglioramento finanziario della gestione (anche in conseguenza del risanamento economico) ed il rientro di posizioni creditorie pregresse (Regione Lazio)**

# Agenda

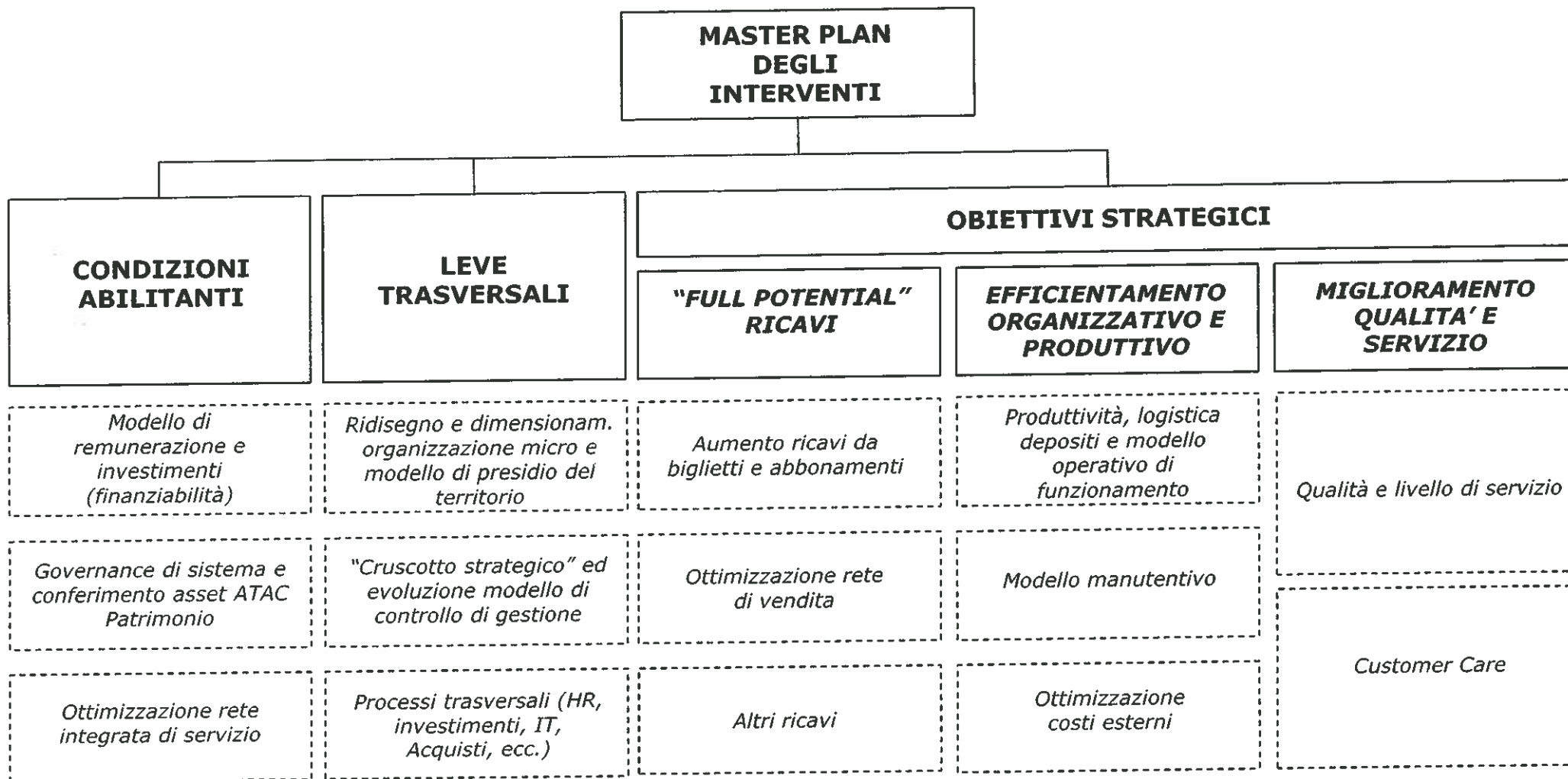
- Diagnosi situazione attuale e criticità
- Benchmark e modello di riferimento
- Elementi qualificanti del Piano industriale
- Obiettivi strategici e ambiti di intervento
- Piano economico-finanziario
- Master plan di implementazione

# Master Plan di implementazione



# Master Plan di implementazione

## Albero dei progetti



# Master Plan di implementazione "Timeline" attuativa

