

atac



PIANO STRATEGICO OPERATIVO (PSO)

2025 – 2027

ATAC S.P.A.

Sommario

Premessa	4
Piano Gestione Annuale 2026	6
Sez. I – Linee di sviluppo delle attività	7
Sez. II – Bilancio di previsione (Budget) e verifica rispetto obiettivi sui costi di funzionamento.....	12
<i>Bilancio di previsione</i>	12
<i>Verifica rispetto obiettivi sui costi di funzionamento</i>	19
Sez. III – Programmi degli investimenti.....	24
<i>Progetti autofinanziati</i>	24
<i>Progetti finanziati</i>	25
Sez. IV – Valori economici e patrimoniali.....	27
<i>Struttura costi – ricavi.....</i>	27
<i>Struttura crediti – debiti</i>	33
Sez. V – Personale.....	36
<i>Criteri e modalità di selezione.....</i>	41
<i>Politiche di gestione e remunerazione del personale</i>	42
<i>Piano annuale di formazione.....</i>	44
Sez. VI – Obiettivi di risultato degli amministratori esecutivi	45
Sez. VII – Operazioni straordinarie	46
Sez. VIII – Relazione dell’organo amministrativo.....	47
Sez. IX - Efficacia della strategia sulla qualità del servizio e sui benefici per l’utenza	49
<i>Strategia realizzata.....</i>	49
<i>Strategia da attuare</i>	50
Piano Industriale Pluriennale 2025 - 2027.....	51
Sez. I – Executive Summary	52
<i>Mission e contesto di riferimento</i>	52
<i>Rapporti con il Socio Roma Capitale e Contratto di Servizio.....</i>	53
<i>Assetto societario e razionalizzazione</i>	54
Sez. II – Strategia realizzata	55

<i>Obiettivi assegnati e risultati ottenuti.....</i>	55
<i>Analisi del mercato</i>	58
<i>Strategia ed operazioni straordinarie</i>	62
<i>Politiche di gestione e remunerazione del personale</i>	62
<i>Politiche di conferimento degli incarichi di consulenza e missioni</i>	65
Sez. III – Piano di azione (Action plan)	67
<i>Piano degli investimenti.....</i>	79
<i>Programma di efficientamento dei processi di produzione e/o di erogazione dei servizi.....</i>	79
<i>Azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi fissati dal Socio</i>	94
Sez. IV – Assumptions	97
<i>Evoluzione dei ricavi connessi all'offerta di servizi</i>	97
<i>Evoluzione dei costi operativi.....</i>	102
<i>Evoluzione dei costi del personale e degli altri costi di struttura</i>	102
Sez. V – Piano economico patrimoniale finanziario e verifica rispetto obiettivi sui costi di funzionamento .	105
<i>Budget economico, patrimoniale e finanziario</i>	105
<i>Verifica rispetto obiettivi sui costi di funzionamento</i>	112
<i>Investimenti programmati per il triennio</i>	114
<i>Garanzie prestate e ricevute</i>	121
<i>Politica finanziaria.....</i>	122
Sez. VI – Valutazione del rischio aziendale	123
<i>Analisi di bilancio per indici e margini</i>	123
<i>Indici prospettici (2026).....</i>	124

Premessa

Il presente documento costituisce la trasmissione definitiva del Piano Industriale Pluriennale 2025-2027 (di seguito “PIP”) e del Piano di Gestione Annuale (di seguito “PGA”) corrispondente al Budget aziendale ATAC predisposti da ATAC S.p.A. e inviati a Roma Capitale nell’ambito del processo di pianificazione economico-finanziaria. Tale documento, pertanto, come già prospettato nelle precedenti comunicazioni e nell’incontro di discussione preliminare del 4.11.2025, si pone come un aggiornamento ed un superamento di quanto inviato in data 17.11.2025 con nota 0200868.

In coerenza con le richieste dell’Amministrazione, gli schemi programmatici sono stati predisposti sotto forma di documento unitario, ovvero Piano Strategico Operativo (di seguito “PSO 2025-2027”), integrando in un unico impianto il PGA 2026 ed il PIP 2025-2027. Tale configurazione consente una visione organica e coordinata delle previsioni economiche, patrimoniali e finanziarie dei diversi esercizi, favorendo un approccio complessivo alle dinamiche gestionali e alle esigenze di programmazione.

Nella presente versione del documento sono stati anche integrati tutti gli elementi mancanti e prese in considerazione tutte le segnalazioni ricevute dal Dipartimento Partecipate in data 27.11 con nota n. 4831.

Rispetto al periodo di riferimento del presente documento si conferma l’utilizzo dell’orizzonte 2025-2027 (dove per l’esercizio 2025 è stata aggiornata la previsione con la miglior stima a disposizione) sia in ottemperanza a quanto condiviso nella riunione del 4.11.2025 , nel corso della quale è stato espressamente richiesto da Roma Capitale di non inserire valutazioni numeriche relative all’esercizio 2028, sia in ragione durata del Contratto di Servizio la cui scadenza è prevista per il 31.12.2027.

La struttura del documento riprende in maniera puntuale le linee guida trasmesse da Roma Capitale in data 1° ottobre 2025 (con riferimento al protocollo 171091), alle quali ATAC si è conformata nell’impostazione dei contenuti, degli schemi di rappresentazione e dei criteri di redazione.

Nell’attuale sviluppo del documento permangono alcuni importanti elementi di incertezza, per i quali sono stati applicati ipotesi di buon senso e prudenza, in ragione della mancata ricezione di linee di indirizzo operative da parte dell’Ente come previsto dall’art. 10 comma 2 del Regolamento sul Controllo analogo in merito a specifiche tematiche strategiche, tra cui alcune sono:

- la gestione degli incrementi tariffari attesi per il Biglietto unico di trasporto (“BIT”) per il quale era previsto l’aumento a 2 euro già da luglio 2024: nel presente documento è stato ipotizzato che la manovra tariffaria decorra a partire da luglio 2026.
- il perimetro e le soglie di copertura per le agevolazioni tariffarie da prevedere
- I tempi di consegna dei rotabili della metro, elemento fondamentale per il calcolo delle produzioni chilometriche e dei corrispettivi da Contratto di Servizio;

- la data di chiusura del servizio della Roma – Giardinetti, inizialmente prevista a gennaio 2025, attualmente determina uno squilibrio economico per la società di circa 2-3 mln € all'anno;
- La garanzia delle coperture degli investimenti finanziati da Roma Capitale che ha reso difficile identificare le priorità operative e la distinzione tra investimenti autofinanziati e finanziati con una conseguente difficoltà ad elaborare lo scenario finanziario e patrimoniale pluriennale. Nel presente documento è stata fatta una ragionevole ipotesi sulla base delle più recenti interlocuzioni con RC;
- La certezza delle coperture relative al rinnovo del CCNL del settore, i cui impatti economici rappresentano un fattore determinante per l'assetto complessivo del Piano (il valore è di circa 45 mln € nel solo 2027). ATAC ha ipotizzato una copertura integrale dei maggiori costi attraverso fondi statali senza implicazioni derivanti dalla matrice dei rischi. Tale ultima scelta risulta evidente dal conto economico 2027 che presenta, a meno di ottimizzazioni in corso di definizione da parte della società, una perdita di esercizio per effetto principalmente della contrazione dei ricavi da mercato e della crescita dei costi per servizio connessi agli andamenti dei prezzi di mercato. Infatti, l'incremento inflattivo previsto in PEF dell'1,6% (qualificato all'interno della matrice dei rischi anche in merito al rinnovo del CCNL) deve essere rapportato a un mercato caratterizzato da forti tensioni sui prezzi. In diversi contratti operativi essenziali (es. servizi di pulizia, manutenzione, forniture tecniche) rispetto allo scenario di PEF si sono registrati incrementi superiori al 40%, con impatti rilevanti sulla struttura dei costi e sui margini potenziali dell'azienda e per cui la sola dinamica inflattiva rischia di non essere esaustiva.

In un'ottica di collaborazione istituzionale e di costruzione di un quadro programmatico coerente con le esigenze presenti e future della mobilità cittadina, ATAC ha inoltre delineato alcune linee strategiche di sviluppo. Tali linee si concentrano in particolare sugli ambiti digitale e ingegneristico, valorizzando i trend evolutivi dei principali player europei e ponendo le basi per un modello gestionale orientato all'innovazione, all'efficienza e alla qualità del servizio. La definizione di tali indirizzi assume una valenza strategica anche in vista della necessaria continuità operativa oltre la scadenza dell'attuale contratto di concessione.



Piano Gestione Annuale 2026

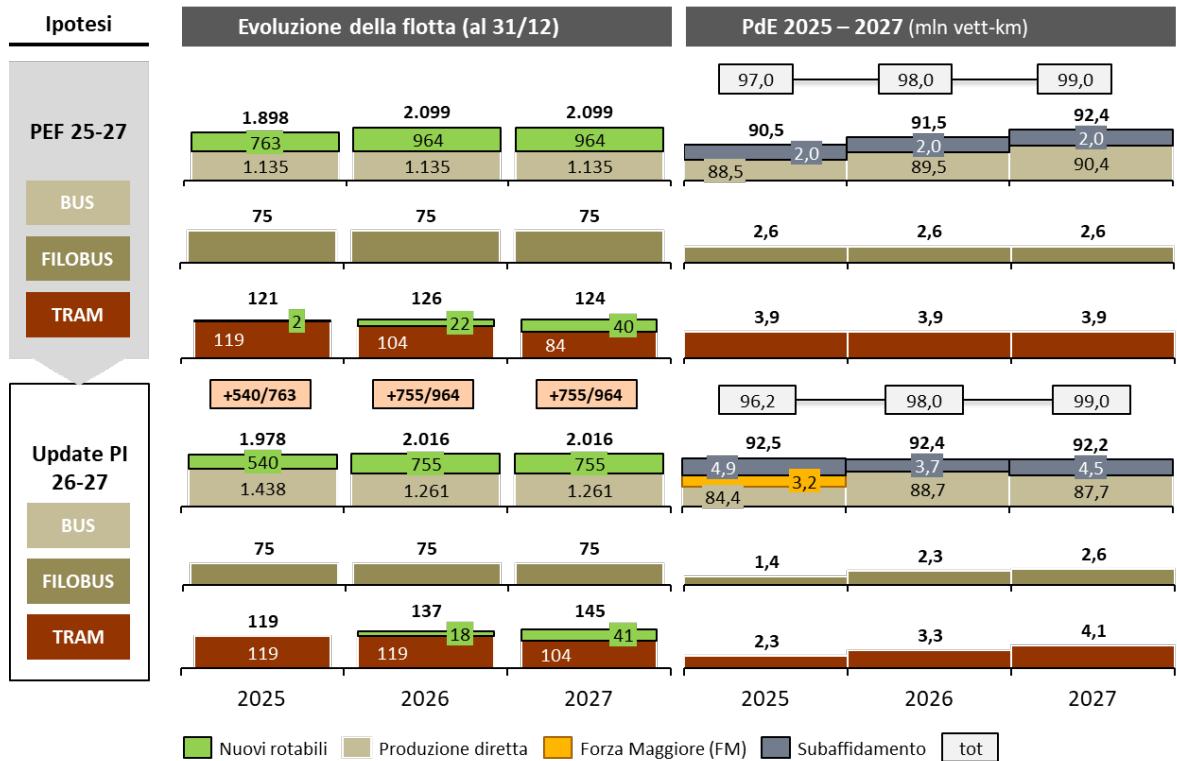
Sez. I – Linee di sviluppo delle attività

Per l'esercizio 2026, ATAC intende consolidare e rafforzare le iniziative avviate nel 2025, orientando la propria azione secondo i principi fondamentali di innovazione, sostenibilità ambientale, digitalizzazione, innalzamento della qualità dei servizi erogati. La programmazione aziendale per il 2026 si sviluppa prendendo come riferimento i risultati conseguiti nel primo anno di applicazione del nuovo Contratto di Servizio per il TPL, sottoscritto con Roma Capitale il 31 gennaio 2025.

Le direttive strategiche si sviluppano lungo i seguenti assi portanti:

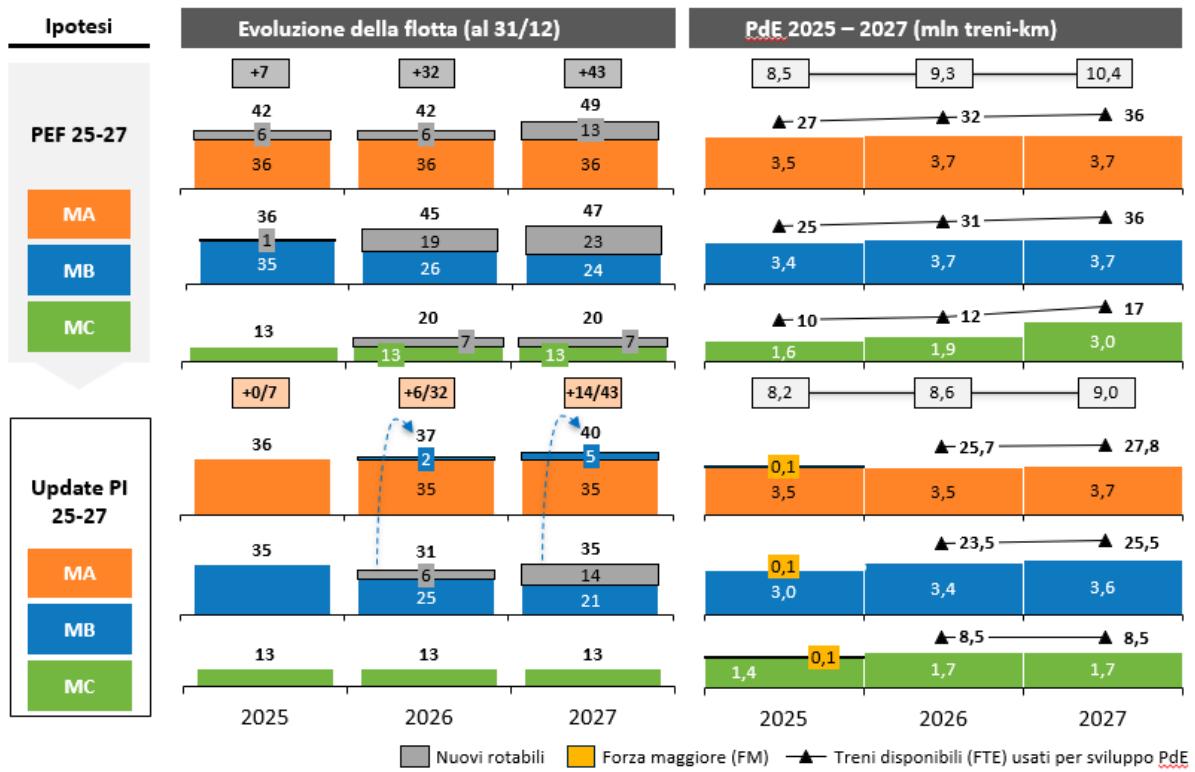
- Prosecuzione e finalizzazione degli investimenti avviati nel 2025, con particolare attenzione all'entrata in esercizio delle nuove stazioni della Linea C (Colosseo – Fori Imperiali e Porta Metronia) e al programma di riqualificazione delle linee tranviarie. L'obiettivo prioritario è quello di garantire elevati standard di sicurezza, affidabilità e continuità del servizio.
- Potenziamento del processo di decarbonizzazione mediante l'immissione in servizio di ulteriori autobus elettrici e l'implementazione di infrastrutture di ricarica rapida, in coerenza con quanto previsto dal Piano Economico-Finanziario. Tali interventi sono finalizzati a modernizzare il parco mezzi, ridurre i tempi di fermo tecnico per manutenzione, limitare i guasti e rendere il servizio più attrattivo per l'utenza.
- Il Programma di Esercizio per l'anno 2026, in piena coerenza con le previsioni delineate nel Piano Economico-Finanziario, evidenzia una crescita della produzione rispetto al 2025, resa possibile dalla maggiore disponibilità della nuova flotta di autobus e dal progressivo recupero della produttività del personale operante sulla rete di superficie. Secondo quanto riportato nella Nota N. 0196590 del 10 novembre 2025, ATAC prevede di procedere all'esternalizzazione di una quota aggiuntiva della produzione programmata dal PEF, pari a 3,7 mln di chilometri nel 2026 (inclusi i servizi a chiamata), previa autorizzazione da parte di RC, nonché all'inserimento di 90 autisti (FTE) in più rispetto al 2025 previsto a PEF e 70 in più rispetto al 2026 previsto a PEF. In ogni caso, nonostante quanto appena detto sull'ingresso dei nuovi autisti, i livelli complessivi di personale previsto a PEF non saranno superati anche grazie a delle politiche di ottimizzazione, meglio dettagliate nelle successive sezioni, su altre figure. L'obiettivo è quello di superare i livelli di servizio pre-pandemici, garantire una copertura capillare dell'intera area urbana, nonostante le criticità legate al ritardo nella disponibilità dei tram e alle complessità gestionali dei depositi e di aumentare la produttività del personale di guida che risulta, per motivi principalmente esterni, ridotta rispetto ai target fissati.

Figura 1 - Evoluzione flotta e programma di esercizio superficie 2025 – 2027



- La produzione metropolitana nel 2026 è stata riconsiderata a seguito dei ritardi e della mancata consegna dei treni previsti, non di responsabilità di ATAC. Nel 2026, la produzione metropolitana, malgrado l'apertura di due nuove stazioni su MC, risulta inferiore rispetto a quanto previsto nel PEF sottoscritto, con un deficit di c.a. 0,7 mln di treni-km principalmente attribuibile a ritardi nella consegna dei treni della metro C (0 arrivi su 7 previsti) e alla mancata consegna dei treni destinati alla linea MB: pertanto, sei nuovi treni che a PEF erano previsti per la metro A saranno invece trasferiti sulla linea della MB. Dunque, le principali conseguenze saranno le seguenti:
 - I. Ridistribuzione della flotta e posticipo nella dismissione dei mezzi obsoleti, come la flotta ex ANSALDO.
 - II. Impiego di materiale rotabile meno affidabile, derivante dal riutilizzo di mezzi attualmente non operativi.
 - III. Trasferimento di alcuni treni dalla metro B alla metro A

Figura 2 – Evoluzione Flotta e Programma di Esercizio (PdE) 2025 – 2027



- Sviluppo e potenziamento delle piattaforme di infomobilità, con il lancio della nuova app ATAC entro gennaio 2026, l'ampliamento delle funzionalità di *smart ticketing* e la diffusione dei sistemi di pagamento *contactless*, al fine di migliorare l'esperienza dell'utenza e garantire un accesso semplice e innovativo ai servizi.
- Rafforzamento delle politiche del personale attraverso programmi di formazione continua, aggiornamento professionale (*upskilling*) e revisione dei processi organizzativi, con l'obiettivo di incrementare la produttività e l'efficienza gestionale. Si prevede inoltre di confermare l'accordo di produttività sottoscritto nel 2025.
- La Società sta inoltre studiando un set di strategie per l'ottimizzazione delle risorse e lo sfruttamento delle economie di scala derivanti dal nuovo assetto contrattuale, con particolare attenzione all'adozione di tecnologie innovative per la gestione e il monitoraggio delle attività operative. In linea con quanto appena descritto, sono in fase di analisi e progettazione:
 - I. iniziative volte a valorizzare il ruolo degli autisti di ATAC; tra queste iniziative si evidenziano:
 - lo sviluppo di programmi formativi dedicati;

- l'introduzione di un sistema per il reclutamento e formazione di nuovi autisti dal mercato per rispondere alla carenza di personale con patente D e CQC riscontrata nel settore negli ultimi anni;
 - il potenziamento degli strumenti di welfare;
 - l'implementazione di sistemi di digitalizzazione della *employee experience* e altre azioni correlate.
- I. Valutazione di possibili interventi per il ripristino del decoro di alcune strutture, rivolti sia al personale operativo sia agli utenti (ad esempio i bagni). Considerato l'elevato impatto economico dell'iniziativa, è in fase di elaborazione un piano operativo con uno sviluppo pluriennale.
 - II. Revisione del posizionamento di ATAC sia sui canali digitali sia sui media tradizionali, al fine di valorizzare adeguatamente il cambiamento operativo e gestionale intrapreso dalla società
 - III. La Società intende favorire lo sviluppo di nuove linee di ricavo e monetizzare in modo più efficace la domanda inespressa (soprattutto quella occasionale). Tra questi, ad esempio, indurre il city user all'acquisto dell'offerta giornaliera anziché del BIT singolo attraverso i nuovi strumenti ed apparati, accordi commerciali con organizzatori di eventi e/o strutture ricettive o servizi ad-hoc per la clientela turistica, *digital marketing* sulle più importanti piattaforme di incoming, advertising mirato sui punti vendita e stazioni ad alto flusso.
 - IV. Si prevede di favorire l'impronta green della società attraverso la prosecuzione degli impegni già assunti (rinnovo della flotta ecosostenibile) e nuovi progetti strategici quali (progetto idrogeno, pannelli fotovoltaici, efficientamento energetico, nuovi depositi green).

Lo scenario di programmazione per il 2026 si fonda sui dati del preconsuntivo 2025 che, pur soggetti a revisione, già evidenziano alcuni elementi consolidati:

- La performance in termini di produzione consuntivata rispetto al programma di esercizio si attesta su livelli positivi (superiori al 98%), sia per la superficie che per i servizi metro, nonostante i condizionamenti dovuti ai lavori sulla rete, al decremento della velocità commerciale legato alla congestione stradale nonché alla mancata consegna della nuova flotta dei treni Hitachi e alla conseguente impossibilità di avviare il riequilibrio delle flotte con il trasferimento dei rotabili CAF 300 da linea B/B1 verso linea A (omogeneità di flotta per linea A).
- La crescita dei ricavi da mercato prosegue, seppur a un ritmo significativamente inferiore alle aspettative (oltre il 10% di riduzione), anche per effetto di un minor effetto incrementale della

domanda legata al Giubileo nel 2025 inferiore alle previsioni. Tale elemento risulta un fattore di estrema importanza alla luce del gap riscontrato nel corso del 2025 (c.a. -55 mln € di ricavi da mercato incluse sanzioni e agevolazioni tariffarie rispetto al precedente Piano), parzialmente ridotto grazie all'integrazione della Matrice dei Rischi, e per il quale sarà necessario monitorare puntualmente d'intesa con Roma Capitale gli andamenti 2026 ed eventualmente aprire un tavolo di discussione per valutare le modalità attraverso cui garantire l'equilibrio economico finanziario dell'azienda.

- Gli indici di produttività mostrano una performance migliorativa, in particolare per la riduzione dell'assenteismo del personale. L'aumento dei costi di produzione si concentra principalmente su specifiche voci operative, condizionato da un contesto di mercato sfavorevole. Tra i principali fattori si segnalano: il rincaro delle materie prime, l'incremento del costo del lavoro legato ai rinnovi dei contratti collettivi nazionali, la limitata disponibilità di personale di guida e l'intenso traffico urbano, aggravato dalla presenza di numerosi cantieri per eventi giubilari, che hanno inciso negativamente sulle prestazioni del servizio. Nonostante tali pressioni, il livello complessivo dei costi si mantiene in linea con quanto previsto nel PEF per il 2025.

Il bilancio del primo anno di applicazione del nuovo Contratto di Servizio risulta pertanto positivo: il conto economico gestionale al 31 dicembre 2025 evidenzia un risultato di esercizio dopo le imposte di sostanziale pareggio, consolidato anche da una maggiore disponibilità di cassa rispetto al 2024, sufficiente a garantire il pagamento degli SFP (per tale partita nel triennio precedente sono stati pagati oltre 50 mln €).

Per il 2026, il mantenimento dell'equilibrio economico sarà possibile a condizione che vengano adeguatamente gestiti alcuni elementi di incertezza, tra cui il riconoscimento dei rimborsi dei maggiori costi di personale derivanti dal rinnovo del CCNL e la dinamica dei ricavi da titoli di viaggio, per i quali si ipotizza l'aumento del BIT a 2 euro dal 1° luglio 2026. Tuttavia, anche in presenza degli indennizzi previsti dalla matrice rischi, tale incremento potrebbe non essere sufficiente a compensare integralmente le pressioni sui costi e i maggiori investimenti previsti a piano e finalizzati all'ammodernamento e al mantenimento in sicurezza dei sistemi di trasporto gestiti da ATAC.

Il conto economico predisposto per il Budget 2026 evidenzia una situazione di sostanziale equilibrio, nonostante si registri un naturale aumento delle principali voci di costo, quali personale, materie prime e servizi. Coerentemente con quanto osservato nel 2025, la presenza di elementi positivi straordinari riveste un ruolo fondamentale nel garantire il mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario.

Sez. II – Bilancio di previsione (Budget) e verifica rispetto obiettivi sui costi di funzionamento

Bilancio di previsione

Il conto economico gestionale di Budget 2026 presenta un risultato sostanzialmente in pareggio (+0,4 mln €), dopo aver scontato ammortamenti per circa 113 mln € ed una gestione finanziaria negativa, principalmente legata all'applicazione del principio contabile dell'attualizzazione del debito concordatario postergato, per 8,6 mln €.

La differenza tra il Valore e i Costi della produzione, al netto degli ammortamenti (EBIT), è positiva per 9,9 milioni di euro, pari all'1% rispetto al valore della produzione. L'EBITDA, al netto dei ricavi derivanti dai contributi in conto impianti (59,7 mln €) evidenzia un margine operativo lordo positivo per 70,5 mln €, con un'incidenza sul valore della produzione del 7%.

Di seguito il budget 2026 con il dettaglio dei valori trimestralizzati.

Tabella 1 - Budget 2026 con valori trimestralizzati

Conto Economico (in mln €)	Budget 2026	Budget I trim. 2026	Budget II trim. 2026	Budget III trim. 2026	Budget IV trim. 2026
Ricavi da mercato incluse sanzioni	264,9	60,7	69,1	61,3	73,7
Agevolazioni tariffarie	32,1	8,1	8,1	8,0	7,9
Contratto di Servizio TPL	550,9	136,2	138,3	132,9	143,5
<i>di cui integrazione matrice dei rischi</i>	16,8	4,1	4,2	4,0	4,5
Contratto di Servizio Mobilità Privata	31,6	7,9	7,9	7,9	7,9
Contratto di Servizio Roma – Giardinetti	8,5	2,2	2,2	1,8	2,2
Altri ricavi	73,3	17,6	18,6	17,9	19,2
<i>di cui contributi CCNL</i>	32,0	7,9	8,1	7,9	8,2
Altri contributi in c/esercizio (mancati ricavi COVID)	10,2	2,2	2,7	2,4	3,0
Capitalizzazioni	66,5	16,5	16,5	16,5	16,8
Totale ricavi	1.038,0	251,5	263,4	248,8	274,3
Costi del personale	542,8	133,3	136,7	134,3	138,5
<i>di cui contributi CCNL</i>	32,0	7,9	8,1	8,0	7,9
Costi per materie prime	72,2	19,7	18,5	17,0	17,0
Costi per servizi	252,1	61,1	61,8	63,5	65,8
Costi per godimento beni di terzi	23,9	5,8	6,6	5,2	6,3
Altri costi	16,8	3,1	3,0	2,9	7,9
Totale costi	907,9	222,9	226,5	222,9	235,5
EBITDA	130,2	28,5	36,9	25,9	38,8
EBITDA Adj¹	70,5	13,6	22,0	11,0	23,9
Ammortamenti	113,5	28,4	28,4	28,4	28,4
Accantonamenti	6,9	-	-	-	6,9
EBIT	9,9	0,2	8,5	(2,4)	3,6
Proventi e oneri finanziari	(8,6)	(2,4)	(1,3)	(2,4)	(2,4)
EBT	1,2	(2,3)	7,2	(4,9)	1,1
Imposte	0,8	0,2	0,2	0,2	0,2
Risultato d'esercizio	0,4	(2,5)	7,0	(5,1)	0,9

¹EBITDA al netto del contributo conto impianti

Per il 2026, il valore della produzione si attesta poco oltre ad 1 miliardo € recependo l'ipotesi dell'introduzione della manovra tariffaria a decorrere dal 1° luglio 2026 (con l'aumento del Bit a 2€). La stima dei Ricavi da vendite di titoli di viaggio e penalità incluse le agevolazioni ipotizza un incremento complessivo di circa il 6% rispetto al 2025 pari a circa 18 mln €. I ricavi da agevolazioni sono previsti in linea con lo storico per un valore complessivo di **32,1 mln €**, di cui **23,4 mln €** a carico di Roma Capitale (riferiti a Over 70, Under 19 quota Atac e agevolazioni storiche Metrebus quota Atac). Si specifica che tali importi sono esposti al **netto dell'IVA e per competenza economica** (si intende, ad esempio, che un'agevolazione rilasciata a dicembre incide per 1/12 sull'esercizio corrente e 11/12 sull'esercizio successivo) differenziandosi pertanto dallo stanziamento finanziario dell'Ente

che, ai sensi dell'art. 21 (co. 4 e 5) del Contratto di Servizio, è determinato sul valore integrale (lordo IVA) dei titoli rimborsati e segue il criterio di cassa e quindi pari a 29.957.129 € (IVA 10% incl.).

Il valore della produzione si caratterizza inoltre per alcune partite non ricorrenti tra cui si evidenziano i ricavi integrativi derivanti dai seguenti fattori:

- Una prima valutazione dell'applicazione dell'ID1 della Matrice dei Rischi prevista nel nuovo Contratto di Servizio per un totale di 16,8 mln € importo rilevato per competenza economica (IVA 10% esclusa), volta a compensare:
 - ✓ il differimento della manovra tariffaria (13,7 mln €), importo coerente con le obbligazioni finanziarie di cui all'art. 18, comma 12 del CdS per il mantenimento dell'equilibrio PEF;
 - ✓ la mancata implementazione delle politiche della mobilità (si rimanda all'ID 1.c della Matrice dei Rischi allegata al CdS) prudenzialmente valorizzate in 3,1 mln € per la *congestion charge* a fronte dei 6,8 Mln € dovuti ai sensi del PEF anche alla luce delle primissime valutazioni sui costi energetici verificatesi nel 2025.

Tale impostazione è coerente con quanto stabilito dalla Matrice dei Rischi allegata al Contratto di Servizio che disciplina, oltre all'individuazione dei rischi connessi allo svolgimento dei servizi oggetto di affidamento, l'allocazione degli stessi tra le Parti. Questa voce esclude gli impatti derivanti dagli ulteriori fattori presenti nella matrice dei rischi (ad es. costi energetici). In linea generale, tutti gli elementi della matrice dei rischi dovranno essere oggetto di apposita discussione con le strutture competenti di Roma Capitale e potranno essere determinati con certezza esclusivamente in seguito al confronto tra il PEF allegato al CdS ed il CER consuntivo. A tal proposito si rappresenta che, come previsto dall'articolo 25 del CdS:

- ATAC dovrà trasmettere a Roma Capitale, entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio di esercizio, il CER certificato da una società di revisione contabile unitamente ad una nota esplicativa che dia evidenza degli scostamenti tra i dati del PEF e quelli del CER, indicandone le relative cause.
- Entro 30 giorni dall'inoltro del CER certificato e della relativa nota esplicativa da parte di ATAC dovranno essere analizzati, in sede di Comitato Tecnico di Gestione, gli eventuali scostamenti tra il PEF e il CER per singola voce superiore ad 1 milione di euro annui, che dovranno essere ricondotti ai rischi attribuiti alle Parti in ottemperanza alla matrice dei rischi allegata al Contratto. A valle del confronto potranno essere formalizzate in un apposito verbale del Comitato Tecnico di Gestione le eventuali posizioni reciproche a credito o a debito e le relative modalità di regolazione, in coerenza con quanto disposto dall' art.18 del Contratto di Servizio. Detto verbale dovrà essere sottoposto all'approvazione di Roma Capitale, entro 30 giorni dalla sua sottoscrizione.
- Nella determinazione di tale importo non sono stati inclusi effetti caratterizzati da aleatorietà (es. coperture CCNL o volatilità energetica), limitandosi alle componenti strutturali indispensabili per il conseguimento dell'equilibrio economico; si evidenzia infatti che tali ricavi integrativi concorrono in modo determinante al raggiungimento del risultato netto positivo

previsto a budget (0,4 mln €), in assenza dei quali si determinerebbe una perdita d'esercizio. La previsione di contributi in conto esercizio stimati per 10,2 mln € in base alla ripartizione del Fondo L.77/2020 destinati alle perdite di ricavi da mercato COVID e rappresenta l'ultima tranche.

- la previsione di contributi per circa 32 mln € relativi al rimborso dei maggiori costi derivanti dal recente rinnovo del CCNL Autoferrotranvieri. Tale rinnovo, se da un lato è un atto dovuto e atteso da anni, dall'altro rappresenta un onere finanziario imprevisto e pesante per le aziende. Come noto, infatti il corrispettivo economico previsto dal Contratto di Servizio stipulato a gennaio scorso era stato calcolato prima del rinnovo del CCNL che pertanto introduce dei costi aggiuntivi per il personale non previsti nel Piano Economico-Finanziario (PEF) sottostante il contratto. Senza un intervento esterno, le aziende del settore si troverebbero a dover assorbire questi costi, erodendo in tal modo drasticamente il margine della produzione ed andando inevitabilmente in perdita. Per far fronte a questa situazione, il Governo ha stanziato un fondo specifico, denominato "Fondo per il concorso dello Stato agli oneri derivanti dai rinnovi contrattuali per il trasporto pubblico locale" per trasferire risorse dallo Stato alle Regioni, che a loro volta le useranno per compensare le aziende di TPL dei maggiori oneri sostenuti. Qualora tale compensazione da fonti statali non dovesse avvenire o dovesse avvenire parzialmente, ATAC è tutelata dalla matrice dei rischi allegata al Contratto di Servizio, che prevede in capo a Roma Capitale l'eventuale rischio di sotto-compensazioni collegate ad accordi di rinnovo del CCNL di I livello.

I corrispettivi da Contratto di Servizio del Trasporto Pubblico Locale sono stati valorizzati assumendo gli obiettivi di produzione, i valori e i parametri del nuovo Contratto di Servizio stipulato con Roma Capitale a decorrere dal 01.01.2025; la voce accoglie la valorizzazione della stima delle corse non erogate per forza maggiore – per le quali è in corso, anche a valere sul 2025, uno specifico tavolo di lavoro tecnico di determinazione della metodologia di certificazione nell'ambito di quanto stabilito dal Contratto di Servizio vigente - e la produzione in subaffidamento.

I corrispettivi per i servizi complementari (sosta e parcheggi) sono stati valorizzati assumendo i valori e parametri del redigendo Contratto di Servizio (non inclusivi dei meccanismi di *profit sharing* in corso di discussione).

La produzione chilometrica prevista per il servizio di superficie (inclusi servizi aggiuntivi, subaffidamenti e forza maggiore) è pari a 98 mln di vetture km, corrispondente ad un incremento del +3,4% rispetto al consuntivo 2025. Per il servizio delle metropolitane la produzione è prevista pari a 8,6 mln di treni km corrispondente ad un incremento del 3,7 rispetto al preconsuntivo 2025. I costi della produzione, inclusi ammortamenti e accantonamenti, risultano pari a 1.027,7 mln €.

Tra i costi e ricavi non figurano le voci relative agli incarichi da Roma Capitale in cui ATAC svolge il ruolo di stazione appaltante aventi comunque un effetto neutrale sul margine operativo lordo.

Il costo del personale assorbe la quota 2026 del rinnovo del contratto collettivo nazionale pari a 32 mln (neutralizzato da pari ricavi da rimborso vs Stato) e assume ingressi per 758 unità (di cui autisti 634) e cessazioni per 581 unità (di cui autisti 326).

E' opportuno segnalare che l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), con l'adunanza del 29.11.2025, ha approvato le determinazioni conseguenti al procedimento PS12925 - adottato dalla medesima Autorità con delibera del 5 novembre 2024, n. 31356 - avviato per verificare la sussistenza di presunte violazioni da parte di ATAC degli obblighi contrattuali e delle disposizioni normative in materia di tutela del consumatore, con riferimento alla qualità e alla regolarità del servizio di TPL erogato nel triennio 2021-2023. Secondo l'Autorità, le performance del servizio di trasporto di superficie e metropolitano sarebbero risultate sistematicamente inferiori agli standard previsti dal Contratto di Servizio con il Comune di Roma e prospettati nella Carta della Qualità dei Servizi del Trasporto Pubblico, ed ATAC, nonostante la consapevolezza di tali carenze, non avrebbe adottato misure correttive o di ristoro nei confronti degli utenti.

ATAC, ottemperando puntualmente nel corso del procedimento alle richieste informative dettate da AGCM, ha proposto un articolato piano di impegni, volto a prevenire l'applicazione di eventuali sanzioni, anche di importo rilevante.

Tali impegni, incentrati su diverse misure di ristoro riservate a favore degli utenti titolari di abbonamento annuale, sono stati ritenuti idonei da AGCM e soddisfano i requisiti necessari per una neutralizzazione delle eventuali sanzioni all'origine del procedimento.

In questo quadro, con riferimento ai dati economici previsionali riportati in questo documento, si evidenzia quanto segue.

Allo scopo di evitare che i costi imputabili alla società sotto forma di penali collegate alle variabili di qualità erogata, previste e disciplinate dal vigente Contratto di Servizio, si sovrappongano ai minori potenziali ricavi da vendita di titoli di viaggio, che potranno verificarsi a seguito del riconoscimento agli utenti dei ristori dovuti per gli indennizzi sopra detti, si dovrà stabilire con Roma Capitale una adeguata misura di adeguamento contrattuale. Pertanto, nell'attuale proposta di budget/piano, confidando nell'impossibilità di applicare due forme di penalità per lo stesso fenomeno è stata ipotizzata, in continuità con i precedenti piani, la valorizzazione economica delle sole penali per circa 5 mln €.

Tabella 2 - Stato patrimoniale 2026 con valori trimestralizzati

<u>Stato Patrimoniale (in mln €)</u>	Budget 2026	Budget I trim. 2026	Budget II trim. 2026	Budget III trim. 2026	Budget IV trim. 2026
A) Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti	-	-	-	-	-
B) Immobilizzazioni	1.308,6	1.126,1	1.186,9	1.247,8	1.308,6
C) Attivo circolante					
i Rimanenze	68,1	66,5	67,1	67,6	68,1
ii Crediti	288,8	279,2	294,6	301,6	288,8
iii Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	-	-	-	-	-
iv Disponibilità liquide	90,6	133,7	121,8	108,5	90,6
D) Ratei e risconti Totale attivo	53,9	61,2	58,8	56,4	53,9
Totale attivo	1.810,2	1.666,7	1.729,2	1.781,8	1.810,2
A) Patrimonio netto	383,1	470,1	477,1	472,1	383,1
B) Fondi per rischi ed oneri	51,2	47,2	48,6	49,9	51,2
C) TFR	54,0	60,0	58,0	56,0	54,0
D) Debiti	572,2	517,3	514,3	513,4	572,2
E) Ratei e risconti	749,6	572,0	631,2	690,4	749,6
Totale passivo	1.810,2	1.666,7	1.729,2	1.781,8	1.810,2

Tabella 3 - Rendiconto Finanziario con valori trimestralizzati

Rendiconto Finanziario (in mln €)	Budget 2026	Budget I trim. 2026	Budget II trim. 2026	Budget III trim. 2026	Budget IV trim. 2026
Disponibilità Liquida iniziale	81,3	81,3	133,7	121,8	108,5
risultato del periodo	0,4	(2,5)	7,0	(5,1)	0,9
ammortamento immobilizzazioni	113,5	28,4	28,4	28,4	28,4
variazione netta Fondo rischi ed oneri	5,3	1,3	1,3	1,3	1,3
variazione netta Fondo TFR	(8,0)	(2,0)	(2,0)	(2,0)	(2,0)
a)=fondi generati dalla gestione (c.f.)	111,3	25,2	34,7	22,6	28,6
variazione rimanenze	(2,1)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)
variazione crediti vs. clienti	(3,9)	(1,0)	(1,0)	(1,0)	(1,0)
variazione altre voci attivo circolante	15,5	22,2	(14,5)	(6,0)	13,7
variazione debiti vs. fornitori	9,8	34,8	(14,0)	(12,0)	1,0
variazione altri debiti a breve	70,2	0,7	0,7	0,7	68,2
variazione altre Attività Correnti	30,5	7,6	7,6	7,6	7,6
variazione altre Passività Correnti	236,7	64,4	64,4	64,4	43,6
c)=variazioni CCN commerciale	356,7	128,2	42,6	53,2	132,6
1. Flussi monetari della gestione corrente	467,9	153,4	77,3	75,8	161,3
variazioni delle immobilizzazioni	-	-	-	-	-
- ordinarie (esclusi trasferimenti di beni in natura)	(356,9)	(89,2)	(89,2)	(89,2)	(89,2)
- in economia (capitalizzazioni)	-	-	-	-	-
- dismissioni	-	-	-	-	-
variazioni delle immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-
variazioni immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-
variazione netta risc. passivi (contributi c/investimento)	-	-	-	-	-
variazione altre attività	-	-	-	-	-
d)=flusso monetario delle attività di investimento	(356,9)	(89,2)	(89,2)	(89,2)	(89,2)
e)=dividendi erogati	-	-	-	-	-
f)=proventi/oneri straord.	-	-	-	-	-
2. Risultato monetario ante fin. (fabbisogno)	110,9	64,2	(11,9)	(13,4)	72,1
variazione patrimonio netto (esclusi trasferimenti beni in natura)	(101,7)	(11,8)	0,0	0,0	(89,9)
variazioni db finanziari a lungo termine	-	-	-	-	-
3. Risultato monetario ante fin. a breve	9,3	52,4	(11,8)	(13,3)	(17,9)
variazione db finanziari a breve	-	-	-	-	-
4. Deficit/Surplus monetario della gestione	9,3	52,4	(11,8)	(13,3)	(17,9)
variazione delle disponibilità liquide	(11,5)	42,0	(22,2)	(23,7)	(7,5)
5. Disponibilità liquida finale	90,6	133,7	121,8	108,5	90,6

Verifica rispetto obiettivi sui costi di funzionamento

Nonostante il 2025 sia contraddistinto da un incremento del costo del lavoro dovuto al rinnovo del CCNL, i risultati conseguiti si mantengono sostanzialmente in linea con la media del triennio considerato. Si rileva, inoltre, un miglioramento dell'efficienza nonostante l'aumento dei costi e l'incidenza di ulteriori fattori esogeni.

Si rappresenta di seguito l'andamento nel triennio 2023-2025 del valore della produzione e dei costi di funzionamento. Per costi di funzionamento si intendono in particolare le spese ricorrenti di carattere ordinario, e si prendono in considerazione i costi della produzione di cui all'art. 2425, lett. B) del Codice civile:

- B6 - Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci;
- B7 - Costi per servizi;
- B8 - Costi per godimento di beni di terzi;
- B9 - Costi per il personale;
- B14 - Oneri diversi di gestione

Analogamente per il valore della produzione viene preso a riferimento quanto previsto dall'art. 2425, lett. A) del Codice civile, al netto di eventuali proventi di entità o incidenza eccezionali.

Tabella 4 - Valore della produzione e Costi di funzionamento

Voce di Conto Economico	2023	2024	2025e
Valore della produzione	970.575.203	955.848.163	989.264.787

Costi di funzionamento			
Valori assoluti	2023	2024	2025e
B6 Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	95.125.705	93.730.267	81.011.591
B7 Costi per servizi	219.286.096	220.228.050	242.162.414
B8 Costi per godimento di beni di terzi	25.430.891	18.481.934	21.721.811
B9 Costi per il personale	489.943.949	496.991.560	522.512.745
B14 Oneri diversi di gestione	20.354.905	21.833.969	17.750.300
Totale costi di funzionamento	850.141.546	851.265.780	885.158.861

Tabella 5 - Valori percentuali (su valore della produzione)

Valori percentuali (su valore della produzione)	2023	2024	2025e	Media triennio
B6 Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	9,8%	9,8%	8,2%	9,3%
B7 Costi per servizi	22,6%	23,0%	24,5%	23,4%
B8 Costi per godimento di beni di terzi	2,6%	1,9%	2,2%	2,2%
B9 Costi per il personale	50,5%	52%	52,8%	51,8%
B14 Oneri diversi di gestione	2,1%	2,3%	1,8%	2,1%
Totale costi di funzionamento	87,6%	89,1%	89,5%	88,8%

L'analisi dei costi di funzionamento per il triennio 2023-2025 evidenzia un trend di crescita che richiede particolare attenzione, non tanto nei valori assoluti quanto nella loro incidenza sul valore della produzione.

Sebbene l'aumento in valore assoluto sia contenuto (+4,1%, da 850,1 a 885,1 mln €), l'aspetto più critico è l'incremento del peso percentuale dei costi, che passa dall'88% nel 2023 al 90% nel 2025.

Questa dinamica indica una crescita dei costi operativa a un ritmo superiore rispetto a quello dei ricavi, con una conseguente e progressiva erosione della marginalità. La media triennale si attesta all'89%, valore che cela la criticità del picco raggiunto nel 2025. Le principali cause di questo incremento sono legate a due macro-voci:

- B9 - Costi del Personale: è la voce più rilevante e con la crescita più marcata, passando da 489,9 mln nel 2023 (50,5% del valore della produzione) a 542,5 mln nel 2025 (52,8%). L'andamento è una diretta conseguenza degli effetti progressivi del rinnovo del CCNL, i cui impatti economici si dispergeranno completamente fino al 2027.
- B7 - Costi per Servizi: anche questa voce mostra un aumento costante (da 219,2 mln € nel 2023 a 242,2 mln € nel 2025), confermando l'impatto dell'aumento generalizzato dei costi di manodopera su contratti esterni essenziali (vigilanza, pulizie, prestazioni tecniche) e su alcuni servizi essenziali quali le assicurazioni. Al contrario, si evidenzia una riduzione dei costi per materie prime e consumo (B6), da 95,1 mln € nel 2023 a 81 mln € (-14,8%) nel 2025, con un'incidenza che scende dal 9,8% all'8,2%, contribuendo a mitigare parzialmente la crescita delle altre voci. Le voci B8 e B14 evidenziano una certa volatilità; tuttavia, non costituiscono elementi di rilievo tra i fattori di criticità nel corso del triennio.

Quanto segue illustra le previsioni formulate per l'esercizio 2026.

Tabella 6 - Valori assoluti

Valori assoluti	Budget 2026	Media triennio
B6 Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	72.242.643	89.955.854
B7 Costi per servizi	252.143.519	227.225.520
B8 Costi per godimento di beni di terzi	23.879.199	21.878.212
B9 Costi per il personale	542.799.513	503.149.418
B14 Oneri diversi di gestione	16.803.010	19.979.725
Totale costi di funzionamento	907.867.884	862.188.729

Tabella 7 - Valori percentuali (su valore della produzione)

Valori percentuali (su valore della produzione)	Budget 2026	Media triennio
B6 Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	7,0%	9,3%
B7 Costi per servizi	24,3%	23,4%
B8 Costi per godimento di beni di terzi	2,3%	2,2%
B9 Costi per il personale	52,3%	51,8%
B14 Oneri diversi di gestione	1,6%	2,1%
Totale costi di funzionamento	87,5%	88,7%

La proiezione relativa al 2026 si basa su una strategia finalizzata a contrastare l'andamento negativo della struttura dei costi registrato nel 2025, garantendo al contempo il rispetto delle prescrizioni imposte dall'ente. L'obiettivo viene centrato, con un'incidenza totale dei costi di funzionamento che si attesta al 87,5%, in linea con la media del triennio precedente.

Tale risultato non è ottenuto tramite una riduzione dei costi assoluti, che al contrario continuano a crescere fino a 907,8 mln €, ma attraverso una strategia combinata di crescita dei ricavi e di riallocazione strategica dei costi:

1. Crescita del Valore della Produzione: Il raggiungimento del target dell'88,7% si fonda sull'ipotesi di un importante aumento del valore della produzione, che si dovrà attestare oltre ad 1 miliardo €.
2. Rimodulazione dei Costi: Le previsioni per le singole voci riflettono scelte gestionali precise: i costi di personale e servizi continuano la loro crescita in valore assoluto, come atteso. L'incremento dei servizi è influenzato, oltre che dall'inflazione, anche dalla scelta strategica di ricorrere maggiormente a manutenzioni in "full service" per la flotta. La decisa riduzione dell'incidenza dei costi per le materie prime (dal 9,3% del 2023 al 7% del 2026) è infatti l'effetto combinato di tre fattori:

- Riallocazione dei costi: L'opzione "full service" comporta una riclassificazione di spese precedentemente attribuite all'acquisto di materie prime verso servizi di manutenzione.
- Mix energetico: La transizione verso la trazione elettrica riduce i costi per gasolio e metano, a fronte di un aumento dei costi per l'energia elettrica.
- Efficientamento: Proseguono le azioni di efficientamento strutturale su tutte le aree di spesa, che contribuiscono a contenere i consumi.

La previsione per il 2026 dimostra la consapevolezza delle pressioni sui costi, in particolare quelli legati al lavoro e servizi, e definisce un percorso per riportare l'incidenza dei costi totali a un livello sostenibile per assicurare sufficiente marginalità all'azienda e rispettare il vincolo posto dal Socio Unico di rientrare nella media triennale dell'88,7%.

Il successo di questo piano è tuttavia subordinato a tre fattori chiave, che andranno attentamente monitorati:

1. Sostenibilità del Valore della Produzione: La crescita dei ricavi sarà condizionata da variabili sia interne che esterne. Da un lato, la capacità dell'azienda di rendere l'offerta di servizio più attrattiva traendo beneficio dal miglioramento e della qualità percepita del servizio (effetto del rinnovo flotte) e delle infrastrutture (grazie alle opere realizzate in occasione del Giubileo) con conseguente miglioramento dell'esperienza di viaggio dell'utente e con correlata azione sull'aumento della produzione chilometrica. A questa dovrà essere associata una previsione sfidante, ma realistica, di incremento dei proventi da recupero dell'evasione. L'obiettivo è minimizzare il divario rispetto ai target di ricavi del PEF, agendo con incisività con le leve gestionali aziendalmente controllabili. Dall'altro lato saranno fondamentali sia la possibilità di agire sulla leva tariffaria attraverso la manovra tariffaria proposta da Roma Capitale ed approvata dalla Regione Lazio sia il riconoscimento integrale del rimborso per gli extra-costi derivanti dal rinnovo del CCNL attraverso i fondi governativi. Senza questo supporto esterno, l'equilibrio economico-finanziario sarebbe difficilmente sostenibile per le aziende del settore in Italia. Nel caso specifico di ATAC, tuttavia, qualora tale riconoscimento integrale non dovesse avvenire, la matrice dei rischi prevede la copertura della quota mancante degli extra costi da rinnovo del CCNL da parte di Roma Capitale.
2. Efficienza Operativa: La capacità di mantenere e rafforzare le azioni di efficientamento e di aumento della produttività sarà cruciale per mitigare l'inevitabile impatto dell'inflazione sui costi per servizi e acquisto di materie prime, controbilanciando in parte gli incrementi di costo non comprimibili.
3. Implementazione degli investimenti: il 2026 rappresenta l'anno in cui gli investimenti strategici previsti dal Piano Industriale dovranno tradursi in benefici concreti per il servizio fornito. Il Budget dettaglia l'attuazione delle nuove forniture (ad esempio autobus elettrici e tram) e delle manutenzioni straordinarie, garantendo l'efficacia operativa nella gestione del cambiamento e assicurando la continuità ed efficienza del servizio, con monitoraggio

puntuale dei costi e dei vantaggi generati dagli investimenti (come la riduzione dei consumi e il miglioramento dell'affidabilità). Contestualmente, sarà fondamentale acquisire certezze riguardo alla possibilità di finanziare investimenti strutturali prioritari che non potrebbero essere sostenuti tramite autofinanziamento.

La previsione 2026 rappresenta quindi un percorso credibile ma sfidante, che richiederà un attento monitoraggio di tutte le variabili in gioco e una gestione proattiva sia sul fronte dei ricavi che su quello dell'efficienza operativa.

Sez. III – Programmi degli investimenti

In questa sezione vengono presentati gli investimenti previsti per l'anno 2026, divisi per fonti di finanziamento. Il dettaglio di tali progetti sarà fornito, sia per il 2026 che per gli anni successivi, nelle sezioni relative al PIP.

Tabella 8 - Valore economico Investimenti finanziati ed autofinanziati 2026 (€)

Investimenti	2026	I trim. 2026	II. trim 2026	III trim. 2026	IV trim. 2026
Autofinanziati¹	60.177.176	7.522.147	7.522.147	22.566.441	22.566.441
Roma Capitale	72.370.206	9.046.276	9.046.276	27.138.827	27.138.827
Da finanziare Roma Capitale (priorità alta)	15.782.696	1.972.837	1.972.837	5.918.511	5.918.511
Da finanziare (priorità media)	38.934.175	4.866.772	4.866.772	14.600.316	14.600.316
Giubileo	59.366.280	7.420.785	7.420.785	22.262.355	22.262.355
Altre fonti di finanziamento	173.184.759	21.648.095	21.648.095	64.944.285	64.944.285
MIT	9.625.430	1.203.179	1.203.179	3.609.536	3.609.536
PNRR	142.654.225	17.831.778	17.831.778	53.495.334	53.495.334
PSNMS	-	-	-	-	-
L.296/06	4.025.037	503.130	503.130	1.509.389	1.509.389
L.396/90	3.785.498	473.187	473.187	1.419.562	1.419.562
Altri	13.094.568	1.636.821	1.636.821	4.910.463	4.910.463
Totale	419.815.291	52.476.911	52.476.911	157.430.734	157.430.734

Si tratta di un pacchetto articolato di investimenti che complessivamente mira a migliorare la qualità del servizio, potenziare l'efficienza operativa e accelerare la transizione ecologica del trasporto pubblico romano.

Progetti autofinanziati

Il programma di rinnovo del parco mezzi di superficie nell'anno 2026, pari a 9,1 mln €, è uno dei pilastri del Piano ed è finalizzato alla decarbonizzazione e al miglioramento dell'affidabilità della flotta, attraverso interventi rilevanti come:

- Acquisto 411 bus elettrici (ID 12840-02): 7 mln €.

Al rinnovo della flotta si affianca il programma di manutenzione dei mezzi di superficie, che con 7,5 mln € garantisce la continuità del servizio e la sicurezza dell'esercizio, includendo nel 2026 interventi quali:

- Manutenzioni straordinarie OO.CC. bus e tram pari a circa 3,2 mln €
- Revisione generale 30 tram Roma 2 (ID 12405): 0,2 mln €
- Acquisto 2 Carri soccorso e n. 2 trattori tram per la movimentazione dei veicoli tranviari CAF: 1,5 mln €

Proseguendo, il piano investimenti riguardante i depositi coinvolge l'intervento sul deposito di Porta Maggiore, oggetto di un programma di 2,6 mln € nel 2026, finalizzato alla riqualificazione delle strutture tranviarie in vista dell'arrivo dei nuovi mezzi.

Il programma più ampio sotto il profilo economico è quello di adeguamento infrastrutturale, che con 16,6 mln € comprende interventi complessi su impianti elettrici, sottostazioni, edifici operativi, binari e impianti di traslazione. Tra i progetti principali rientrano:

- Adeguamento alla norma CEI 0-16 degli impianti di ricezione energia: 1,2 mln €
- Consolidamento degli edifici di Prenestina: 4 mln €
- Manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico Prenestina: 2 mln €
- Manutenzione straordinaria antincendio: 1,3 mln €

A ciò si aggiungono i 7,2 mln € destinati alla manutenzione dei mezzi metropolitani, indispensabili per garantire affidabilità e sicurezza del servizio metro, attraverso progetti quali:

- Revisione impianti pneumatici e freni su 18 treni MB400: 2 mln €
- Manutenzione straordinaria treni MA300: 1,7 mln €
- Sostituzione ruote su n°44 treni (II ciclo): 2,5 mln €

Infine, il programma di riposizionamento commerciale, pari a 17,2 mln €, sostiene la trasformazione digitale dell'azienda e l'evoluzione verso un modello customer-centrico, attraverso interventi nel 2026 come:

- Licenze Oracle, SAP for Hana e altri sistemi: oltre 3,7 mln €
- Investimenti in reti: 1 mln €
- Introduzione modello CRM omnicanale (*analytics, marketing & sales, caring*): 1 mln €.

Nel loro insieme, questi investimenti delineano un percorso coerente e strutturato, nel quale rinnovo della flotta, manutenzione straordinaria, potenziamento delle infrastrutture e digitalizzazione convergono verso l'obiettivo di rendere il sistema di trasporto pubblico più affidabile, moderno e sostenibile, in linea con le esigenze della città e dei suoi cittadini.

Progetti finanziati

Nel seguito si riporta una Tabella contenente il dettaglio degli investimenti finanziati per ciascun programma. Per maggiori dettagli, si rimanda alla sezione V del PIP115.

Tabella 9 - Valore economico Investimenti finanziati 2026 (€)

Programma	2026 finanziati
Rinnovo flotta	168.130.890
Manutenzione mezzi (superficie e metro)	824.800
Adeguamento infrastrutture	169.011.494
Riposizionamento commerciale e sviluppo piattaforme digitali	21.670.932
Totale CAPEX finanziati	359.638.116
<i>di cui Roma Capitale da finanziare a priorità alta</i>	15.782.696
<i>di cui da finanziare priorità media</i>	38.934.175
<i>di cui Roma Capitale</i>	72.370.206
<i>di cui Giubileo</i>	59.366.280
<i>di cui Altri (PNRR, PSNMS MIT ecc.)</i>	173.184.759

Sez. IV – Valori economici e patrimoniali

Struttura costi – ricavi

La Tabella di seguito riporta i principali contratti di servizio stipulati con Roma Capitale, evidenziando importi, durata e tipologia di servizio. Sono inclusi i ricavi derivanti dal trasporto pubblico locale (metropolitane e superficie), dai servizi complementari e dalla gestione ferroviaria Roma–Giardinetti, con indicazione degli obiettivi contrattuali.

Tabella 10 - Ricavi da Contratti di Servizio

Controparte	Importo IVA esclusa (in mln €)	Durata	Tipologia di servizio	Obiettivi da raggiungere nell'ambito del contratto
Roma Capitale	534,1 ⁽¹⁾	fino al 31/12/2027	TPL di metropolitane e superficie	
Roma Capitale	31,6 ⁽²⁾	fino al 31/12/2027	Servizi complementari al TPL (sosta tariffata e parcheggi di scambio ed in struttura)	Si rimanda alla formulazione testuale del Contratto di Servizio
Roma Capitale	8,5 ⁽³⁾	31/12/2025	Ferrovia Roma-Giardinetti	

(1) il valore si riferisce al corrispettivo indicato nel Contratto di Servizio sottoscritto il 31/1/2025, con esclusione dei rimborsi per agevolazioni tariffarie ed integrazione matrice dei rischi;

(2) il valore si riferisce al corrispettivo indicato nella proposta tecnica del nuovo Contratto di Servizio in corso di formalizzazione, a seguito della Delibera di Assemblea Capitolina n.9 del 14/1/2025 pari a 30,4 mln € (IVA escl.). Tale importo include il Corrispettivo di 1,269 Mln € (IVA escl.) tra Æqua Roma S.p.A. ed ATAC per la gestione del procedimento sanzionatorio in scadenza il 31/12/2026.

(3) il valore si riferisce al corrispettivo del Contratto di Servizio in regime di prosecuzione del servizio in attuazione della Memoria di Giunta Capitolina n. 49 del 19.06.2025.

Relativamente alla gestione della linea ex-concessa Roma-Giardinetti, Roma Capitale è subentrata nella titolarità del contratto di servizio precedentemente stipulato dalla Regione Lazio. Le risorse finanziarie necessarie per tale contratto sono previste nel bilancio di Roma Capitale con copertura da specifici trasferimenti regionali.

Di seguito viene illustrato il dettaglio relativo alle principali fonti di ricavo, distinta dal Contratto di Servizio.

Tabella 11 – Principali Ricavi diversi da Contratti di Servizio

Tipologia di Ricavo	Prezzo unitario del venduto (€/u)	Volumi di vendita (M)	Driver sottostanti agli altri ricavi di vendita
Ricavi da titoli di viaggio integrati Metrebus	1,64	93,25	Per maggiori dettagli si rimanda alla sezione V del PIP
Ricavi da abbonamenti	28,33	3,62	
Rimborsi da agevolazioni tariffarie a carico di Roma Capitale	133,9	0,18	

(1) I volumi riportati alla voce Rimborsi da agevolazioni tariffarie sono soggetti a revisione.

Si riporta la Tabella di seguito che dettaglia i contratti in essere per la fornitura di beni e servizi, indicando i fornitori, la natura strategica, gli importi e le principali condizioni contrattuali. L'elenco comprende operatori per servizi generali, ristorazione e forniture, con focus sui costi e sulla durata delle prestazioni. Si precisa che si tratta anche di affidamenti pluriennali.

Tabella 12 - Costo per beni e servizi – Dettaglio principali contratti in essere

Fornitore	Tipologia fornitore (strategico / non strategico)	Importo	Tipologia di bene/servizio	Principali condizioni contrattuali
B&B Service società cooperativa	SI	3.111.695,60 €	SERVIZI	60 GG D.F.
RTI TEAM SERVICE	SI	21.882.716,91 €	SERVIZI	60 GG D.F.
Serenissima Ristorazione	SI	2.703.194,17 €	SERVIZI	60 GG D.F.
ALFREDO GRASSI	SI	11.877.532,00 €	FORNITURE	60 GG D.F.
La Scintilla	NO	3.132.606,00 €	SERVIZI	60 GG D.F.
NIECO, TECNOSERVIZI, GENTILE AMBIENTE, METALFERRO, Cosmari Gestioni Ambientali	NO	630.181,14 €	SERVIZI	60 GG D.F.
ITALPOL/SECURITY	SI	48.644.236,91 €	SERVIZI	60 GG D.F.
SECURITY/ITALPOL	SI	16.581.091,89 €	SERVIZI	60 GG D.F.

Centro Diagnostico srl	SI	904.365,00 €	SERVIZI	60 GG D.F.
CISPI	SI	1.784.980,26 €	SERVIZI	60 GG D.F.
Security.it s.r.l./COIN Service s.p.a.	SI	4.360.760,64 €	SERVIZI	60 GG D.F.
FLOWBIRD	SI	11.708.929,00 €	SERVIZI	60 GG D.F.
PARK IT (prot. 120518)	SI	592.995,12 €	SERVIZI	60 GG D.F.
PARK IT (prot. 104597)	SI	1.474.530,22 €	SERVIZI	60 GG D.F.
PARK IT (prot. 204289)	SI	591.733,87 €	SERVIZI	60 GG D.F.
v B-Store S.r.l. v D & D S.r.l. v Diseba S.r.l. v Mobile Trading S.r.l. v Sedip S.r.l. v Servizi in Rete 2001 S.r.l.	SI	18.286.539,00 €	SERVIZI	60 GG D.F.
AGI – MECSTAR	SI	29.634.000,00 €	FORNITURE	60 GG D.F.
A-Tono srl Mycicero srl Red Lab Technologies srl Servizi in Rete 2001 srl Telepass SpA Dvticketing	SI	654.000,00 €	SERVIZI	60 GG D.F.
A-Tono srl Mycicero srl Red Lab Technologies srl Servizi in Rete 2001 srl Telepass SpA DVticketing Easy Park Smarticket	SI	1.790.163,93 €	SERVIZI	60 GG D.F.
NEXI – POSTE	SI	7.737.074,00 €	SERVIZI	60 GG D.F.
SIA SPA	SI	3.421.014,50 €	SERVIZI	60 GG D.F.
MAGGIOLI	SI	1.361.520,00 €	SERVIZI	60 GG D.F.

SIGMA	SI	10.177.390,76 €	SERVIZI	60 GG D.F.
STANDARD SYSTEM	SI	1.561.310,51 (LOTTO1) E 824.117,76 (LOTTO2)	SERVIZI	60 GG D.F.
RTI FINCONS-EY	SI	1.086.640,00 €	SERVIZI	60 GG D.F.
IGP	SI	190.300.000,00 €	SERVIZI	60 GG D.F.
IGPDecaux Giubileo		288.100.000,00 €	SERVIZI	60 GG D.F.
SOGEDAI	SI	5.631.931,90 €	SERVIZI	60 GG D.F.
DEDEM	SI	1.245.244,00 €	SERVIZI	60 GG D.F.
PWC	SI	347.978,40 €	SERVIZI	60 GG D.F.
GSA	SI	2.554.318,13 €	SERVIZI	60 GG D.F.
MEG IMPIANTI	SI	10.208.599,40 €	SERVIZI	60 GG D.F.
GIS	SI	1.504.223,69 €	SERVIZI	60 GG D.F.
GSA/EVOLVE	SI	21.452.090,48 €	SERVIZI	60 GG D.F.
SALCEF SPA	SI	19.099.671,49 €	LAVORI	60 GG D.F.
RTI SALCEF SPA (mandataria) IM.A.F. SRL (mandante)	SI	7.957.635,46 €	LAVORI	60 GG D.F.
OMNIA SERVITIA SRL	SI	6.318.624,16 €	LAVORI	60 GG D.F.
LA FENICE SRL	SI	2.484.864,73 €	LAVORI	60 GG D.F.
CONPAT SCARL	SI	667.953,55 €	LAVORI	60 GG D.F.

ELSI SRL	SI	316.761,05 €	LAVORI	60 GG D.F.
RTI SALCEF SPA (mandataria) IM.A.F. SRL (mandante)	SI	5.021.661,29 €	LAVORI	60 GG D.F.
RTI SCHINDLER S.P.A. (mandataria) GEV SERVICE S.R.L.(mandante)	SI	11.998.214,46 €	MISTO	60 GG D.F.
IM.A.F. SRL p	SI	2.574.956,62 €	MISTO	60 GG D.F.
EDS INFRASTRUTTURE SPA	SI	3.883.126,11 €	SERVIZI	60 giorni
Pagliani Service S.r.l.	SI	2.636.098,75 €	SERVIZI	60 giorni
RTI ETICA S.P.A. (Mandataria) RDR S.P.A. (Mandante) WISCO S.P.A. (Mandante)	SI	5.868.134,33 €	MISTO	60 giorni
A.L.F.A. SERVIZI srl	SI	852.261,27 €	SERVIZI	60 giorni
ATLANTE SCPA	SI	2.473.148,00 €	SERVIZI	60 giorni
GIS Gestione Integrata Servizi Sr	SI	13.188.397,02 €	SERVIZI	60 giorni
Construcciones Y Auxiliar De Ferrocarriles S.A.	SI	409.966.203,50 €	FORNITURE	60 giorni
Vuolo Taddeo S.r.l.	SI	3.280.182,66 €	SERVIZI	60 giorni
CAF Italia S.r.l.	SI	1.223.015,72 €	SERVIZI	60 giorni
Solaris Italia S.r.l	SI	125.603.257,86 €	MISTO	60 giorni
Solaris Italia S.r.l	SI	40.151.202,00 €	MISTO	60 giorni
Lucchini RS S.p.A.	SI	10.669.883,14,	SERVIZI	60 giorni
Natalizia Petroli S.p.A.	SI	11.989.671,61 €	FORNITURE	8 giorni
Natalizia Petroli S.p.A.	SI	10.228.078,66 €	FORNITURE	8 giorni

Romana Diesel S.p.A.	SI	275.368.228,38 €	MISTO	60 giorni
Romana Diesel S.p.A.	SI	9.268.476,10 €	MISTO	60 giorni
RTI Cilia Italia S.r.l.- Miccolis S.p.A.	SI	11.278.077,28 €	SERVIZI	60 giorni
Autoservizi Troiani S.r.l.	SI	11.002.943,89 €	SERVIZI	60 giorni
Autoservizi Troiani S.r.l.	SI	5.319.246,49 €	SERVIZI	60 giorni
Autoservizi Riccitelli	SI	6.224.111,59 €	SERVIZI	60 giorni
RTI Construcciones Y Auxiliar De Ferrocarriles S.A. (CAF) – CAF Italia S.r.l.	SI	17.210.423,74 €	SERVIZI	60 giorni
RTI Construcciones Y Auxiliar De Ferrocarriles S.A. (CAF) – CAF Italia S.r.l.	SI	1.283.000,00 €	SERVIZI	60 giorni
Faiveley Transport Italia S.p.A.	SI	3.999.651,08 €	SERVIZI	60 giorni
RTI Alstom Ferroviaria S.p.A. - SITAV S.p.A. - MA Group S.r.l.	SI	58.200.399,80 €	SERVIZI	60 giorni
Schindler SpA	SI	10.110.969,11 €	SERVIZI	60 giorni
DB METRO S.c.ar.l.	SI	16.364.577,05 €	SERVIZI	60 giorni
TK Elevator Italia SpA	SI	8.169.363,09 €	SERVIZI	60 giorni
Passarelli Automazioni S.r.l.	SI	1.558.965,25 €	SERVIZI	60 giorni
Copernico Società Consortile per azioni		6.178.616,48 €	SERVIZI	60 giorni
Copernico Società Consortile per Azioni		9.176.021,81 €	SERVIZI	60 giorni
RTI Team Service Società Consortile a r.l.- SNAM Lazio Sud S.r.l.		22.265.217,98 €	SERVIZI	60 giorni
RTI Consorzio GISA - Dussmann Service S.r.l.		15.597.217,18 €	SERVIZI	60 giorni

Copernico Società Consortile per Azioni	14.402.101,22 €	SERVIZI	60 giorni
La Lucente S.p.A	14.786.645,65 €	SERVIZI	60 giorni
GIS Gestione Integrata Servizi Srl,	13.188.397,02 €	SERVIZI	60 giorni
RTI EDS Infrastrutture Spa e 2A Tech Srl	292.703,17 €	SERVIZI	60 giorni
Hitachi Linea C		SERVIZI	60 giorni

Struttura crediti – debiti

Nel 2026 l’attivo circolante evidenzia una forte concentrazione dei crediti verso soggetti pubblici e parti correlate, in linea con il modello operativo della Società.

In particolare:

- **crediti verso la controllante** (Roma Capitale) raggiungono circa 202 mln € a fine 2026, rappresentando la principale componente dei crediti complessivi;
- **crediti verso altri** si attestano a circa 84,7 mln €, in riduzione rispetto ai primi trimestri dell’anno;
- **altri crediti commerciali** risultano limitati (7,4 mln €), confermando la marginalità della clientela privata;
- rilevante la componente di **crediti tributari e rimborsi** (i.e. IVA, IRAP, accise) che contribuisce in modo strutturale all’assorbimento di capitale circolante;
- **risconti attivi** restano elevati (circa 54 mln €), coerenti con la natura pluriennale dei costi anticipati e dei contratti di servizio.

Nel complesso, la struttura dei crediti 2026 mostra un profilo di elevata affidabilità creditizia, ma con tempi di monetizzazione non immediati, generando un fabbisogno finanziario strutturale a breve.

Descrizione Crediti	Creditore (ricorrente/non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Verso la controllante (Roma Capitale)	Ricorrente	202 mln €	
Crediti verso altri Enti Pubblici	Ricorrente	84,7 mln €	55% antecedenti al 2025, 45% anno corrente
Altri crediti commerciali	Ricorrente	7,4 mln €	

Struttura dei debiti

Dal lato delle passività, la Società presenta una articolazione equilibrata tra debiti operativi e passività di natura istituzionale.

A fine 2026:

- i **debiti commerciali** risultano in significativa riduzione (circa 104 mln €) rispetto all'inizio dell'anno, segnale di una progressiva normalizzazione dei pagamenti;
- i **debiti verso la controllante** rimangono stabili e rilevanti (circa 206 mln €), configurandosi come elemento strutturale della posizione finanziaria;
- i **debiti verso altri** mostrano un incremento significativo nell'ultimo trimestre (circa 148 mln €), in larga parte riconducibile a dinamiche di regolazione finanziaria e temporizzazione dei flussi;
- i **risconti passivi** raggiungono circa 749 mln €, rappresentando la principale posta del passivo e riflettendo l'anticipazione di contributi e corrispettivi pluriennali legati al Contratto di Servizio;
- il **TFR e i fondi rischi e oneri** risultano in crescita fisiologica, coerente con la dimensione occupazionale e il profilo di rischio operativo.

L'indebitamento finanziario "puro" rimane estremamente contenuto, con assenza di nuovo debito finanziario strutturale nel 2026.

Descrizione Debiti	Debitore (ricorrente/non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Debiti verso la controllante	Ricorrente	206 mln €	
Debiti verso altri Enti Pubblici	Ricorrente	148 mln €	80% antecedenti al 2025, 20% anno corrente
Altri debiti commerciali	Ricorrente	104 mln €	

Politica finanziaria 2026

La politica finanziaria adottata nel 2026 appare chiaramente orientata a:

- limitare il ricorso a debito bancario o obbligazionario, privilegiando il sostegno finanziario indiretto della controllante;
- mantenere un profilo di leva finanziaria molto contenuto, con equilibrio fondato più su poste patrimoniali e regolatorie che su finanza di mercato;
- gestire il fabbisogno di cassa attraverso una dinamica controllata del capitale circolante, piuttosto che mediante nuovo indebitamento.

Le disponibilità liquide, pur in riduzione nel corso dell'anno (fino a circa 25 mln € disponibili a fine 2026), risultano integrate da liquidità vincolata e investita, consentendo la copertura delle esigenze operative nel breve periodo.

La presenza strutturale dei risconti passivi consente inoltre di sterilizzare parte delle tensioni di cassa, trasferendo nel tempo l'impatto economico dei contributi e dei corrispettivi già incassati.

Sez. V – Personale

L'attuale configurazione dell'organico prevede a preconsuntivo 2025 una forza media di 10.066 *full time equivalent* e un valore di costo del personale pari a 505,8 mln €, al netto dell'importo stimato legato al rinnovo CCNL pari a 16,7 mln €.

Le previsioni di budget stimano una evoluzione del personale nel 2026 che traguarda un organico medio di 10.177 *full time equivalent* e un valore di costo del lavoro pari a 510,8 mln €, al netto dell'importo stimato legato al rinnovo CCNL pari a 32,0 mln €.

Nelle tabelle successive è possibile consultare il relativo dettaglio.

Tabella 13 - Pre-consuntivo al 31-12-2025

	N. dip. T.I.	N. dip. T.D.	Totale unità	FTE	PRECONSUNTIVO Costo al 31/12/2025 (in migliaia €)
SUPERFICIE					
Dirigenti	1	-	1	1	184.139
Quadri	33	-	33	33	2.792.103
Impiegati	173	-	173	171	7.934.408
Operai	6.063	651	6.714	6.690	330.736.839
TOTALE	6.270	651	6.921	6.895	341.647.489
METRO					
Dirigenti	4	1	5	5	879.871
Quadri	26	-	26	26	2.016.163
Impiegati	98	-	98	97	4.666.371
Operai	1.300	-	1.300	1.300	68.565.631
TOTALE	1.428	1	1.429	1.428	76.128.035
GIARDINETTI					
Dirigenti					
Quadri	1		1	1	88.185
Impiegati	6		6	6	290.716
Operai	103		103	103	6.087.585
TOTALE	110		110	110	6.466.486
COMMERCIALE					
Dirigenti	1		1	1	220.795
Quadri	8		8	8	615.295
Impiegati	117		117	115	5.050.163
Operai	375		375	374	16.257.944
TOTALE	501		501	498	22.144.196
MOBILITÀ PRIVATA					
Dirigenti	1		1	1	140.607
Quadri	5		5	5	453.178
Impiegati	51		51	51	2.116.663
Operai	335		335	333	13.960.793
TOTALE	392		392	389	16.671.242
CORPORATE - ATTIVITÀ SUPPORTO					
Dirigenti	22	1	23	23	3.965.248
Quadri	64		64	63	5.330.871
Impiegati	480		480	472	22.016.601
Operai	286		286	283	11.367.992
TOTALE	852	1	853	840	42.680.712

Nota: L'attribuzione delle unità di risorse di coordinamento "centrali" (es. dirigenti, quadri) alle aree di business viene effettuata con un criterio di prevalenza di impiego (es. dirigenti dell'area infrastrutture vengono assegnati sulla struttura metro, seppure impegnati anche, in misura minore, su altre aree di business).

Tabella 14 - Previsionale per il 31-12-2026

	N. dipendenti in uscita entro il 31.12.2026	Previsioni assunzioni 2026	Organico previsto al 31/12/2026	Costo al 31/12/2026
SUPERFICIE				
Dirigenti		1	181.841	
Quadri	7	40	3.234.489	
Impiegati	5	178	7.976.554	
Operai	433	634	6.915	337.425.980
TOTALE	433	646	7.134	348.818.864
METRO				
Dirigenti		5	868.891	
Quadri	17	43	2.556.722	
Impiegati	52	150	6.031.418	
Operai	15	28	1.313	70.030.776
TOTALE	15	97	1.511	79.487.807
GIARDINETTI				
Dirigenti		1	88.191	
Quadri		6	288.923	
Impiegati		103	5.903.176	
TOTALE	0	0	110	6.280.290
COMMERCIALE				
Dirigenti		1	166.219	
Quadri		8	615.338	
Impiegati	2	115	4.631.827	
Operai	6	369	14.944.706	
TOTALE	8	0	493	20.358.090
MOBILITÀ PRIVATA				
Dirigenti		1	138.853	
Quadri		5	401.249	
Impiegati	1	50	1.908.938	
Operai	12	323	12.694.662	
TOTALE	13	0	379	15.143.701
CORPORATE - ATTIVITÀ SUPPORTO				
Dirigenti		23	4.687.304	
Quadri	5	69	5.449.587	
Impiegati	12	10	22.193.639	
Operai	100	478	8.295.002	
TOTALE	112	15	756	40.625.532

Nota: L'attribuzione delle unità di risorse di coordinamento "centrali" (es. dirigenti, quadri) alle aree di business viene effettuata con un criterio di prevalenza di impiego (es. dirigenti dell'area infrastrutture vengono assegnati sulla struttura metro, seppure impegnati anche, in misura minore, su altre aree di business).

Tabella 15 - Consistenza media del personale al 31/12/2025

Qualifica	T. Indeterminato	T. Determinato	Collaboratori
Dirigenti	29	2	
Quadri	137		
Impiegati	925		
Operai	8.462	651	
Altro			6
Totale	9.553	653	6

Tabella 16 - Composizione costi del personale

Composizione*	2023	2024	Pre-consuntivo 2025	PGA 2026
Retribuzione personale dipendente	261.147.761	264.004.629	274.023.113	277.361.253
Straordinari	7.092.193	6.879.986	7.169.847	6.742.809
Festività	5.663.345	5.841.762	5.933.012	6.018.134
Indennità varie	74.384.608	73.223.596	73.928.387	74.580.817
Rimborso oneri lavoro interinali	1.253.100			

* Valori al netto degli oneri previdenziali a carico azienda; Salari e stipendi al netto CCNL 11/12/2024.

Con riferimento alle assunzioni e al turnover previsti per l'anno 2026, al fine di perseguire gli obiettivi definiti con l'Ente Affidante, con particolare riguardo alla crescita della produzione e al miglioramento degli standard qualitativi del servizio fermo rimanendo il controllo dei costi operativi, nonché anche per bilanciare il quantitativo di 581 cessazioni previste, il Piano Assunzioni 2026 prevede l'inserimento di un numero stimato di 758 risorse, nel dettaglio:

- n° 634 operatori di esercizio di Superficie, per garantire l'incremento di produzione chilometrica e la continuità e qualità del servizio;
- n° 67 profili tecnico-amministrativi da impiegare nelle aree organizzative tecniche ad alto contenuto specialistico e in ambito *project management*, per sostenere i processi di ingegneria, operativi e di supporto al business, con particolare riferimento ai numerosi progetti di investimento sulle infrastrutture e sulla flotta aziendale che stanno generando un progressivo miglioramento della qualità erogata;
- n° 29 profili manageriali e di coordinamento, con profili tecnico-specialistici di rilievo ed elevata e consolidata esperienza e professionalità, prevalentemente laureati in ingegneria e in ambito *project management*, da inserire nei settori strategici dell'organizzazione in ottica di potenziamento delle competenze chiave per il raggiungimento dei risultati aziendali;

- n° 28 profili operativi a sostegno del fabbisogno delle Linee Metropolitane (di cui 9 Contratti a Tempo Determinato), in termini di movimento, manutenzione, security e gestione emergenze.

Tabella 17 - Stima delle crescute interne

	Unità di personale	Costo previsto
Da operai a impiegati	15	30,000 €
Da Impiegati a quadri	15	120,000 €
Da quadri a dirigenti	0	0 €
TOTALE	30	150,000 €

Tabella 18 - Assunzioni previste a budget 2022 – 2025

Unità di personale	2025e	2024	2023	2022
Operai	26	100	0	0
Personale di Stazione	26	0	0	0
Autisti	427	439	300	179
Macchinisti	0	0	0	0
Coordinatori-Ispettivi	15	0	0	0
Impiegati	57	20	15	20
Quadri	5	10	0	0
Dirigenti	3	1	4	3
TOTALE (a)	559	570	319	202

Tabella 19 - Assunzioni realizzate 2022 – 2025 alla data di redazione del presente documento

Unità di personale	2025e	2024	2023	2022
Operai	17	64	0	0
Personale di Stazione	61	0	0	0
*Autisti	427	404	580	214
Macchinisti	0	1	0	1
Coordinatori-Ispettivi	0	0	0	0
Impiegati	13	4	0	0
Quadri	7	2	0	0
Dirigenti	9	2	4	3
TOTALE (b)	534	477	584	218
<i>* di cui 30 stop&go</i>				
Assunzioni autorizzate non ancora effettuate (a-b)	25	93	-265	-16

Tabella 19 - Lavoro flessibile

Tipologia lavoro/servizio	Spesa prevista 2026	Assunzioni flessibili previste 2026 in termini di unità
Tempo determinato	24.033.499	643*
Convenzioni	-	-
Co.co.co.	193.018	-
Somministrazione lavoro	-	-
Lavoro accessorio, rapporti formativi	-	-
Totale forme di lavoro flessibile complessivamente considerate	24.226.517	643

(*) Le 643 unità a tempo indeterminato si compongono di 634 autisti e 9 operai addetti alle metropolitane

Le assunzioni con contratto a tempo determinato, per un totale di 643 unità, si prevede siano legate al personale di guida del comparto superficie (634 unità) ed al personale operaio del comparto metropolitana (9 unità). Si evidenzia inoltre che nel corso del 2026 scadranno 292 Contratti a Tempo Determinato (CTD) del 2024 per i quali si prevedono 288 stabilizzazioni (i.e. tasso di stabilizzazione previsto superiore al 98%).

Criteri e modalità di selezione

La ricerca del personale avviene attraverso selezioni ad evidenza pubblica, nel rispetto dei principi di legge e in applicazione della normativa vigente in materia, che vengono definite e dimensionate di volta in volta in relazione all'offerta del mercato rispetto alla specializzazione e alla seniority dei profili ricercati, fermo rimanendo la verifica della possibilità di reperimento attraverso mobilità interna e infragruppo.

In relazione alle modalità di inserimento vengono utilizzate tutte le forme contrattuali più confacenti agli obiettivi di economicità, flessibilità ed efficienza, privilegiando, per le assunzioni di personale operativo, i contratti a tempo determinato oppure ove possibile e funzionale l'apprendistato professionalizzante ed il lavoro a tempo parziale.

In particolare, il personale autista viene inserito con contratto a tempo determinato di 24 mesi e viene valutato dopo 6 e 12 mesi nonché al termine dei 24 mesi di contratto. In caso di mantenimento dei requisiti di piena idoneità e a seguito di valutazione gestionale (es. numero di assenze, situazione disciplinare, violazioni alla guida, etc.) si procede o meno alla trasformazione a tempo indeterminato.

Tabella 20 - Evoluzione FTE, costo del personale e impatto rinnovo CCNL

Perimetro	Voce	UdM	2025	2026	2027
Perimetro TPL	FTE	-	9.572	9.687	9.790
	Costo	€	477.879.733	489.280.316	490.262.510
	CCNL	€	15.813.809	30.696.544	43.073.205
Roma-Giardinetti e Mobilità Privata	FTE	-	494	491	375
	Costo	€	27.858.427	21.433.968	20.494.615
	CCNL	€	902.775	1.348.585	1.649.075
Totale ATAC	FTE	-	10.066	10.177	10.164
(A)	Costo	€	505.738.160	510.714.284	510.757.125
(B)	CCNL	€	16.716.585	32.045.129	44.722.280
Totale Costo (A) + CCNL (B) *		€	522.454.745	542.799.513	555.479.405

*il costo del personale non include il lavoro interinale e stages (58.000 €, 40.100 € e 0€ rispettivamente per 2025, 2026 e 2027)

Politiche di gestione e remunerazione del personale

Con riferimento alla politica di gestione e remunerazione del personale adottata, se ne descrivono di seguito gli elementi salienti. Si specifica che per il personale dirigente le retribuzioni sono pubblicate nella sezione Trasparenza del sito internet aziendale di ATAC.

Componente variabile

I principali sistemi di retribuzione variabile del personale previsti per l'anno 2026 sono:

- il sistema di incentivazione per obiettivi (MBO – *Management By Objectives*), strumento di incentivazione destinato al Management dell'azienda (dirigenti e quadri) e definito annualmente, finalizzato ad allineare i comportamenti individuali agli obiettivi strategici annuali dell'organizzazione – sanciti all'interno del Contratto di Servizio – premiando i Beneficiari in relazione al livello dei risultati raggiunti, che includono i seguenti indicatori:
 - raggiungimento di livelli target di MOL;
 - raggiungimento dei risultati previsti dal Contratto di Servizio, in termini di produzione chilometrica e qualità dei servizi al cliente;
 - erogazione dei servizi sul mercato aperto, misurata attraverso i ricavi da mercato.

Inoltre, il sistema MBO prevede la clausola di claw-back, nonché condizioni di accesso collettive e individuali.

- il nuovo sistema di incentivazione dedicato al personale operativo, introdotto nel 2025, finalizzato al raggiungimento dei desiderati livelli di performance definiti nel Contratto di

Servizio, oltre all'incremento dell'efficace presenza in servizio e alla saturazione della turnistica, che intende premiare i Beneficiari in relazione alla produzione chilometrica e al numero di presenze in servizio registrate;

- l'accordo di secondo livello siglato tra il 2014 e il 2015, finalizzato alla riduzione dell'assenteismo di tutto il personale non dirigente (c.d. Accordo ERA – Elemento Riordino Aziendale), che premia i Beneficiari in relazione al numero di assenze registrato. È intenzione della Società rivedere questo accordo con le OOSS al fine di aggiornarne le regole e dinamiche – ormai risalenti – per allinearle alle priorità e obiettivi definiti nel Contratto di Servizio.

Componente fissa

I contratti di lavoro applicati sono: (i) CCNL Autoferrotranvieri, (ii) CCNL Giornalisti e (iii) CCNL Dirigenti Industria.

La contrattazione di secondo livello incide sulla retribuzione base sul personale autoferrotranviere principalmente attraverso: (i) indennità specifiche per categorie (es. di reperibilità, di ferie, di lavoro domenicale etc.) e (ii) indennità Elemento Retributivo Aziendale (c.d. ERA).

L'Azienda procede periodicamente a verificare la coerenza tra i livelli inquadramentali e retributivi e le posizioni organizzative, ove necessario impiegando metodologie di pesatura organizzativa, e comunque assicurando il rispetto dei principi di meritocrazia e di DE&I, anche con l'obiettivo di superare l'attuale rigida strutturazione retributiva di ATAC, fondata su accordi sindacali sottoscritti in periodi industriali diversi da quello corrente.

Come noto, infatti, nell'ultimo decennio il blocco delle assunzioni di personale tecnico/amministrativo e la conseguente mancata copertura del turnover in tutte le strutture, con particolare riferimento alle aree operative, ha determinato – oltre all'insorgenza di un volume rilevante di contenzioso del personale – il progressivo depauperamento di alcune competenze ad alto contenuto specialistico nonché la scopertura di alcune posizioni organizzative, a cui si è ovviato attraverso il ricorso a contratti di fornitura esterni o ad articolazioni organizzative di copertura temporanea.

Inoltre le condizioni economiche della Società – basate sul CCNL autoferrotranvieri – e l'attraversamento del periodo di Concordato hanno determinato da un lato un “congelamento” della crescita retributiva del personale e dall'altro un effetto reputazionale negativo *sull'employer branding* il cui combinato disposto ha generato una notevole difficoltà nell'offrire al mercato posizioni e pacchetti retributivi competitivi, idonei per reperire il personale manageriale e tecnico necessario in termini di esperienza e competenze.

A tal proposito, nel 2025 si è concluso il Progetto “Valutazione corretto inquadramento personale amministrativo” avviato a novembre 2023 e completato a maggio 2025, che ha interessato le aree

organizzative non inquadrate in modo rigido da definizioni contrattuali, con eccezione delle risorse afferenti al c.d. "Allegato A".

Attraverso tale processo, i Dirigenti e i Quadri hanno compilato le singole schede di valutazione di competenza per sottoporle alla calibrazione e validazione del Management, effettuando il confronto tra le mansioni svolte e la declaratoria contrattuale, previa verifica dei comportamenti gestionali e organizzativi (es. tasso di assenteismo, disciplinari, etc.).

Ad esito del processo si è proceduto all'incremento parametrale del 30% delle risorse in perimetro.

Ripristinata quindi una situazione di equilibrio inquadramentale, l'Azienda procederà a istituire un processo "normale" di revisione dei parametri periodica, in relazione agli sviluppi organizzativi e professionali del personale che si dovessero di tempo in tempo verificare.

Benefit e componenti di welfare

In termini di benefit e sistemi di welfare, l'Azienda adotta le seguenti principali iniziative: (i) assicurazione sanitaria integrativa, (ii) previdenza complementare, (iii) smartworking, (iv) orario flessibile per il personale non turnista, (v) servizio mensa e pasti veicolati, (vi) sportello di ascolto, (vii) piattaforma sconti e convenzioni ATAC Vantaggi.

Sono in corso valutazioni in ottica di integrazione dei sistemi di welfare, anche attraverso attività di survey e assessment dirette al personale, al fine di indagare i fabbisogni e di valorizzare quanto già offerto, al contempo considerando nuovi strumenti che consentano di impiegare al meglio il costo del lavoro, anche in relazione alle opportunità di detassazione e decontribuzione previste.

Il piano annuale di formazione prevede l'implementazione di tutte le attività formative mandatorie, quali ad esempio quelle relative al sistema di gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro e alla sicurezza di esercizio metroferroviario, nonché delle attività legate allo sviluppo professionale del personale sulle competenze strategiche, quali la gestione del codice degli appalti, la cybersecurity, l'intelligenza artificiale, etc.

Il personale docente per le attività formative è sia interno che esterno, in relazione alla disponibilità delle competenze idonee all'interno dell'organizzazione.

Piano annuale di formazione

Il piano annuale di formazione prevede l'implementazione di tutte le attività formative mandatorie, quali ad esempio quelle relative al sistema di gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro e alla sicurezza di esercizio metroferroviario, nonché delle attività legate allo sviluppo professionale del personale sulle competenze strategiche, quali la gestione del codice degli appalti, la cybersecurity, l'intelligenza artificiale, etc.

Il personale docente per le attività formative è sia interno che esterno, in relazione alla disponibilità delle competenze idonee all'interno dell'organizzazione.

Sez. VI – Obiettivi di risultato degli amministratori esecutivi

La disposizione non trova applicazione nel caso di ATAC, poiché nessuno degli amministratori attualmente in carica ricopre funzioni esecutive.

Sez. VII – Operazioni straordinarie

Non si prevedono operazioni straordinarie per il 2026. Ad ogni modo, per una più ampia rappresentazione, si consideri in proposito quanto successivamente riportato nella sezione II del PIP: Strategia ed operazioni straordinarie.

Sez. VIII – Relazione dell’organo amministrativo

Il Piano Gestionale Annuale 2026 si inserisce in un contesto di forte trasformazione per il trasporto pubblico romano, caratterizzato da sfide operative, finanziarie e di mercato. Le principali direttive strategiche individuate sono orientate a:

- Consolidamento e rafforzamento delle iniziative avviate nel 2025, con particolare attenzione all’innovazione, alla sostenibilità ambientale e all’innalzamento della qualità dei servizi erogati.
- Prosecuzione degli investimenti infrastrutturali e di rinnovo della flotta, in coerenza con il Piano Economico-Finanziario, per garantire sicurezza, affidabilità e continuità del servizio, nonché per accelerare la transizione ecologica attraverso l’immissione di nuovi autobus elettrici e il potenziamento delle infrastrutture di ricarica.
- Potenziamento delle piattaforme digitali e dei sistemi di infomobilità, con il lancio della nuova app ATAC e l’adozione di sistemi di smart ticketing e pagamento contactless, per migliorare l’esperienza dell’utenza e favorire l’accessibilità ai servizi.
- Rafforzamento delle politiche del personale, tramite programmi di formazione continua, revisione dei processi organizzativi e conferma degli accordi di produttività, con l’obiettivo di incrementare la produttività e l’efficienza gestionale.
- Ottimizzazione delle risorse e delle economie di scala, anche attraverso l’adozione di tecnologie innovative per la gestione e il monitoraggio delle attività operative, e lo sviluppo di nuove linee di ricavo.

Le scelte gestionali sono state motivate dalla necessità di:

- Garantire l’equilibrio economico-finanziario dell’azienda, nonostante le pressioni sui costi derivanti dal rinnovo del CCNL, dall’incremento dei prezzi delle materie prime e dai ritardi nella consegna dei nuovi rotabili.
- Assicurare la continuità e la qualità del servizio, anche in presenza di criticità operative legate alla disponibilità di personale e alle condizioni del contesto urbano.
- Rispondere alle esigenze di mobilità della città, attraverso una programmazione flessibile e orientata al miglioramento della *customer experience* e alla sostenibilità ambientale.
- Monitorare attentamente le variabili di rischio, tra cui la sostenibilità del valore della produzione, l’efficienza operativa e la capacità di implementazione degli investimenti strategici.

Si sottolinea, inoltre, che il raggiungimento degli obiettivi del PGA 2026 è subordinato a tre fattori chiave:

- la crescita dei ricavi, sostenuta dall'aumento della produzione, dal miglioramento della qualità percepita e dall'attuazione della manovra tariffaria.
- Il mantenimento e il rafforzamento delle azioni di efficientamento e di aumento della produttività.
- L'efficace implementazione degli investimenti programmati, con particolare attenzione alla digitalizzazione, al rinnovo della flotta e alla riqualificazione delle infrastrutture.

Sez. IX - Efficacia della strategia sulla qualità del servizio e sui benefici per l'utenza

Strategia realizzata

La Società ha introdotto una serie di azioni e impiegato risorse significative con l'obiettivo di garantire la qualità del servizio in coerenza con gli indirizzi del socio e con i volumi previsti dai contratti di servizio. La strategia si è focalizzata su due direttive principali: da un lato, assicurare la regolarità e la puntualità delle corse, dall'altro, migliorare la percezione complessiva da parte dell'utenza, monitorata attraverso indicatori di qualità quali affidabilità, comfort, accessibilità e sostenibilità.

Sono stati realizzati interventi mirati per incrementare l'affidabilità e la regolarità del servizio sia di superficie che metropolitano, con azioni volte a ridurre l'impatto ambientale e ottimizzare le operazioni. Tra le iniziative più rilevanti si annoverano:

- Rinnovo del parco flotta di superficie
- Razionalizzazione dei consumi energetici e ottimizzazione delle risorse disponibili, con benefici tangibili in termini di sostenibilità.
- Potenziamento dei processi operativi, attraverso una migliore pianificazione dei turni e l'adozione di strumenti di monitoraggio per ridurre le inefficienze.
- Interventi sulla qualità percepita, come il miglioramento delle informazioni all'utenza e l'attenzione alla manutenzione ordinaria per garantire standard elevati di comfort.

Queste azioni hanno prodotto risultati significativi, soprattutto sul fronte della qualità percepita e della riduzione dell'impatto ambientale. Tuttavia, sono emerse criticità che non consentiranno di rispettare pienamente i termini del Contratto di Servizio e del Programma di Esercizio. In particolare:

- Produzione metropolitana: non si è registrato l'incremento di produzione atteso, a causa del mancato arrivo dei nuovi rotabili. Tale ritardo, per il quale ATAC non è soggetto attuatore, ha limitato la capacità di aumentare l'offerta e migliorare la frequenza delle corse, incidendo negativamente sugli obiettivi di espansione pianificati.
- Inefficienze operative: persistono difficoltà nel garantire la piena puntualità, soprattutto nelle fasce pomeridiane e serali e nei fine settimana, con impatti sulla regolarità del servizio.

Per mitigare queste criticità, sono state avviate e continueranno ad essere implementate iniziative operative, tra cui il rafforzamento della presenza degli autisti di superficie nelle fasce critiche, misura che sta già evidenziando benefici concreti in termini di affidabilità e continuità del servizio. Inoltre, si stanno valutando ulteriori interventi per ottimizzare la gestione delle risorse e migliorare la capacità di risposta alle esigenze dell'utenza.

Strategia da attuare

Alla luce delle analisi svolte, la Società dovrà definire una strategia evolutiva che affronti le criticità sopra evidenziate e che consolidi i risultati positivi. Le proposte strategiche, da implementare in stretta collaborazione con il Comune di Roma, dovranno mirare a:

- migliorare la qualità del servizio, garantendo standard elevati di puntualità e affidabilità, con azioni mirate alla manutenzione, alla gestione delle risorse disponibili e all'incremento dell'accessibilità del servizio;
- espandere la copertura e la frequenza dei percorsi, compatibilmente con le condizioni operative e con l'arrivo dei nuovi rotabili, al fine anche di stimolare la crescita di domanda di mobilità.
- ottimizzare le operazioni, attraverso processi più efficienti e l'adozione di tecnologie innovative che consentano di ridurre i costi e aumentare l'efficienza.
- promuovere la sostenibilità ambientale, riducendo l'impatto delle attività e favorendo soluzioni a basso consumo energetico.
- incrementare i ricavi, mediante una gestione più efficace delle tariffe e delle politiche di commercializzazione dei titoli di viaggio.

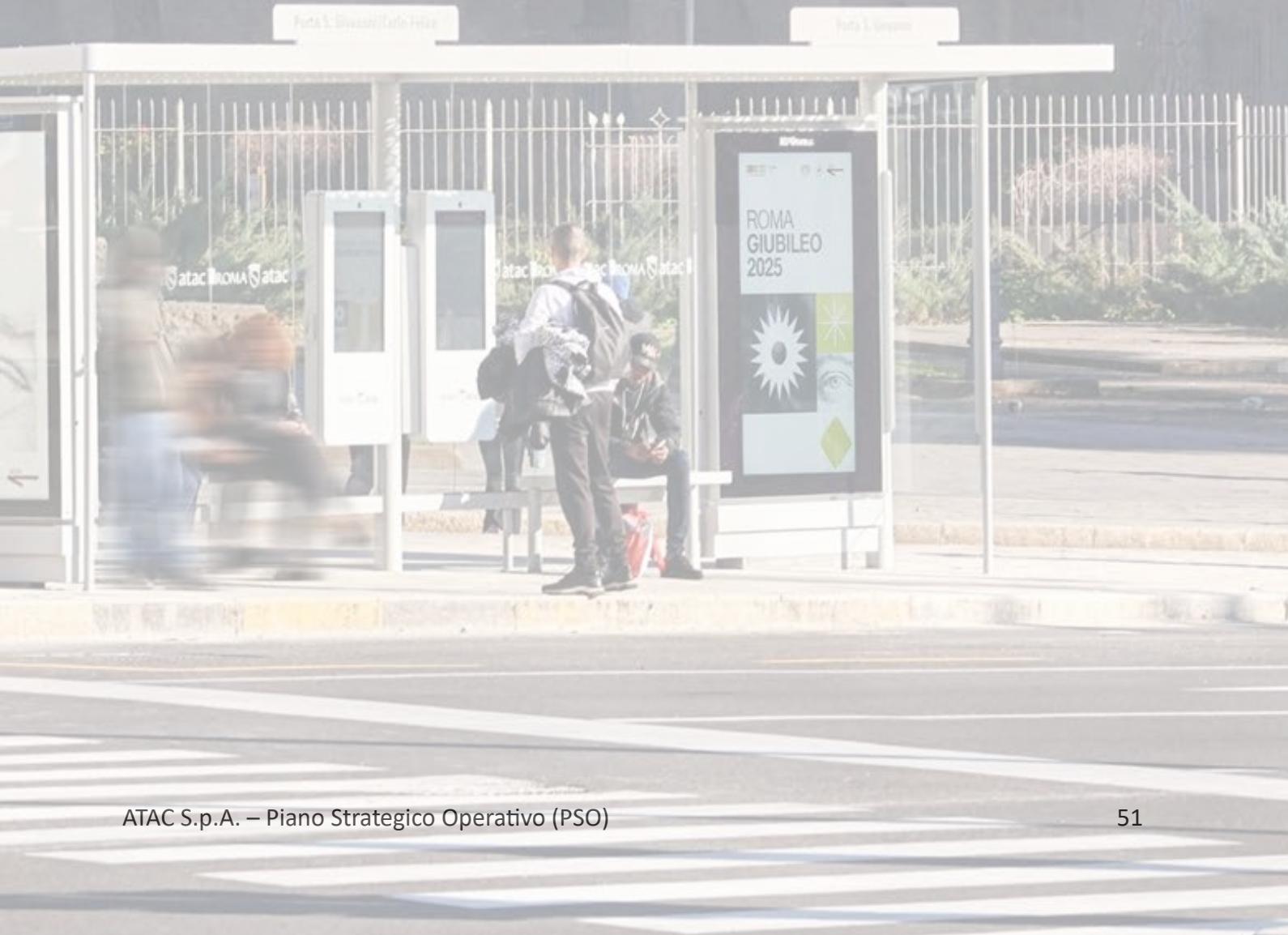
Figura 3 - Obiettivi della strategia di ATAC



Come già evidenziato, questa strategia dovrà essere coerente con gli indirizzi del socio e con gli obiettivi fissati dai contratti di servizio, ponendo al centro il miglioramento della qualità percepita dall'utenza e la creazione di benefici tangibili per la collettività.

A tal proposito si riporta di seguito una rappresentazione dei benefici attesi della strategia che sarà perseguita da ATAC nei prossimi anni.

Piano Industriale Pluriennale 2025 - 2027



Sez. I – Executive Summary

Mission e contesto di riferimento

Con oltre 100 anni di storia, Atac è l'azienda che gestisce il trasporto pubblico a Roma e rappresenta il primo operatore della mobilità urbana in Italia, oltre ad essere una delle più grandi realtà a livello europeo.

La Società ha per scopo la gestione dei servizi di Trasporto Pubblico Locale, valorizzazione e mantenimento in buono stato del patrimonio, monitoraggio sulla qualità, promozione del marketing, vendita dei titoli di viaggio e gestione dei ricavi da mercato. In particolare, la Società supporta Roma Capitale nelle attività di progettazione reti e di sistemi di mobilità; progettazione, realizzazione e gestione di linee di trasporto; gestione unitaria del sistema tariffario integrato.

In aggiunta la Società gestisce tutte le attività funzionali al servizio di trasporto pubblico di persone quali, a titolo esemplificativo: gestione di stazioni metro ferroviarie, autostazioni, impianti e parcheggi, valorizzazione e commercializzazione di aree, impianti e mezzi, anche mediante acquisizione di partnership.

In Atac lavorano oltre 10.000 dipendenti in 20 sedi, tra operative e amministrative.

Dal centro storico alla periferia, la rete di Atac copre un territorio di 1.300 km² con una flotta di oltre 2.300 veicoli – autobus, tram, filobus, vetture elettriche e treni della metropolitana; oltre 8.200 fermate tra linee bus, tram e metro; 495 capolinea, 267 linee di superficie e 3 linee metropolitane.

La lunghezza complessiva della rete di superficie è di 1.975 Km, mentre la metropolitana si estende per 59 Km. Una rete integrata nella millenaria storia della Capitale che si fonde in un complesso sistema industriale e di servizi al cittadino.

In ambito di trasformazione sostenibile, Atac ha già in atto oltre il 33% di percorrenze complessive effettuate con flotta elettrica (tra Metro, Tram, Bus e Filobus), percentuale in aumento con il progressivo rinnovo della flotta, in particolare quella elettrica, che ha portato agli inizi del 2025 l'età media del parco inferiore ai 7 anni, in linea con le principali capitali europee.

Atac trasporta in media ogni anno oltre 800 mln di passeggeri, tra i quali circa 3 mln di residenti in città, oltre a pendolari, city users e turisti (oltre 51 mln presenti ogni anno).

Il percorso di digitalizzazione intrapreso dall'Azienda, in particolare dei sistemi di pagamento, ha consentito l'attivazione nel 2023 di oltre 2.700 validatori, in metro e a bordo dei mezzi di superficie, per il pagamento contactless con carta di credito, debito o prepagata sull'intera rete di trasporto oltre agli altri canali di pagamento, digitali e tradizionali, già disponibili.

Sul sistema di sosta tariffata Atac gestisce più di 72.000 stalli di parcheggio (su strada e di scambio) e oltre 2.000 parcometri con pagamento digitale *Pay&Go*.

L'azienda ha una presenza attiva su tutti i principali canali social e, attraverso il proprio sito web ufficiale, atac.roma.it, si registrano in media oltre 50.000 visite giornaliere.

Rapporti con il Socio Roma Capitale e Contratto di Servizio

L'attuale rapporto con il Socio Roma Capitale si articola attraverso tre contratti di servizio alcuni dei quali in proroga (come il servizio per la gestione della sosta di cui si prevede la sottoscrizione nei prossimi mesi). Per quanto concerne la Roma – Giardinetti l'attuale servizio è in proroga ma si richiede di conoscere la previsione di chiusura del servizio per poter sviluppare correttamente il Piano Industriale.

Tabella 21 - Corrispettivi Contratti di Servizio Attivi 2025 – 2027 (valori in mln di €, netto IVA)

Oggetto	Controparte	Scadenza	2026	2027	2028
TPL	Roma Capitale	31/12/2027	534,1 ⁽¹⁾	534,1	n.a.
Mobilità privata	Roma Capitale	In proroga ma previsto rinnovo dal 2026 fino a dic-2027	31,6 ⁽²⁾	31,2	n.a.
Roma – Giardinetti	Roma Capitale	In proroga, Hp chiusura dal 01.01.27	8,5 ⁽³⁾	-	n.a.

(1) il valore si riferisce al corrispettivo indicato nel Contratto di Servizio sottoscritto il 31/1/2025, con esclusione dei rimborsi per agevolazioni tariffarie ed integrazione matrice dei rischi;

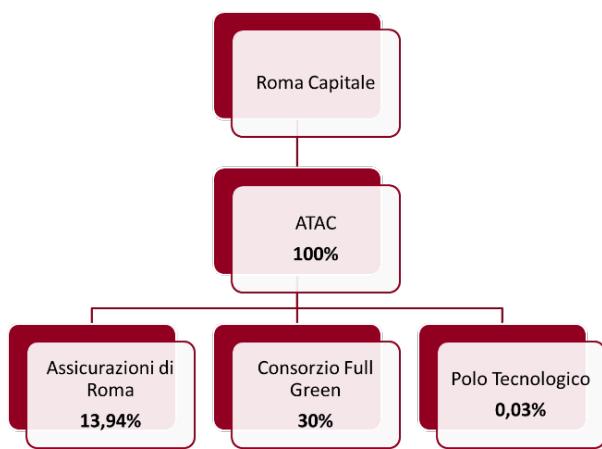
(2) il valore si riferisce al corrispettivo indicato nella proposta tecnica del nuovo Contratto di Servizio in corso di formalizzazione, a seguito della Delibera di Assemblea Capitolina n.9 del 14/1/2025 pari a 30,4 mln € (IVA escl.). Tale importo include il Corrispettivo di 1,269 Mln € (IVA escl.) tra Aequa Roma S.p.A. ed ATAC per la gestione del procedimento sanzionatorio in scadenza il 31/12/2026.

(3) il valore si riferisce al corrispettivo del Contratto di Servizio in regime di prosecuzione del servizio in attuazione della Memoria di Giunta Capitolina n. 49 del 19.06.2025.

Relativamente alla gestione della linea ex-concessa Roma-Giardinetti, Roma Capitale è subentrata nella titolarità del contratto di servizio precedentemente stipulato dalla Regione Lazio. Le risorse finanziarie necessarie per tale contratto sono previste nel bilancio di Roma Capitale con copertura da specifici trasferimenti regionali.

Assetto societario e razionalizzazione

Figura 4 - Assetto societario ATAC



L'Assemblea Capitolina con i provvedimenti di razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche di Roma Capitale di primo e secondo livello ex art 20 del D.lgs. n. 175/2016 e s.s.m.m.i.i. ha previsto, a partire dal 2017, relativamente al Polo Tecnologico Industriale Romano S.p.A. (partecipata da Atac al 0,027%) la cessione a titolo oneroso. Con la Deliberazione n. 171/2024 l'Assemblea Capitolina ha disposto con riferimento alla partecipazione in Polo Tecnologico Industriale, per il tramite di Atac, la cessione a titolo oneroso entro il 31/12/2025.

Sul tema si rammenta che tale partecipazione venne acquisita dalla società su indirizzo di Roma Capitale. ATAC, in ottemperanza alle molteplici indicazioni date da Roma Capitale in tema di razionalizzazione delle partecipazioni indirette detenute da quest'ultima, ha più volte tentato di cedere a titolo oneroso la propria partecipazione azionaria. Secondo le previsioni statutarie di Tecnopolo S.p.A., ha dapprima offerto in prelazione la propria partecipazione azionaria agli altri soci. Il tentativo non è andato a buon fine in quanto nessuno degli altri soci ha manifestato la volontà di acquistare le azioni offerte in prelazione da ATAC.

ATAC ha provveduto successivamente alla pubblicazione di un avviso pubblico per la vendita della partecipazione azionaria di ATAC in Tecnopolo. Anche questo tentativo si è dimostrato infruttuoso in quanto non è pervenuta nessuna offerta di acquisto nei termini previsti dallo stesso avviso pubblico di vendita. Si evidenzia infatti che la partecipazione di cui trattasi risulta di difficilissima collocazione anche per la sua esiguità, dato che si tratta di n. 50 azioni corrispondenti allo 0,027% del capitale della società in questione.

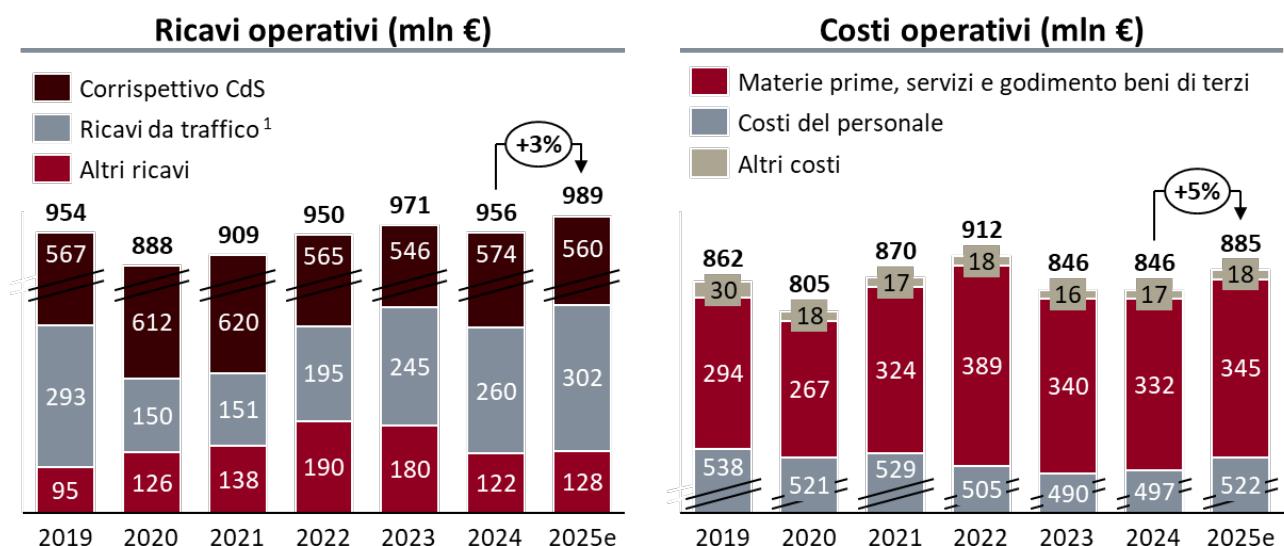
Al momento, pertanto, la cessione a titolo oneroso della partecipazione di ATAC in Tecnopolo S.p.A. appare allo stato praticamente irrealizzabile.

Sez. II – Strategia realizzata

Obiettivi assegnati e risultati ottenuti

Nel triennio 2020-2022 l'azienda ha registrato perdite superiori a 100 mln €, mentre il 2023 si è chiuso con un utile di 11 mln €. Con il rinnovo del Contratto di Servizio, è stata prevista una riduzione dei corrispettivi unitari del -17% per la metro e dell'-11% per il bus; nonostante ciò, i ricavi risultano comunque in crescita rispetto al passato. Nel 2024 il totale dei ricavi ha raggiunto i livelli pre-Covid e, secondo le previsioni, nel 2025 li supererà, con un valore della produzione stimato di 989 mln €, in crescita del 3% rispetto al 2024. Ciò nonostante, i ricavi da mercato (sanzioni incluse) risultano molto inferiori alle attese (-62,4 mln €) a causa della minore vendita di titoli rispetto alle previsioni di PEF e della mancata manovra tariffaria sul BIT che era prevista nel 2024. Per le ragioni di cui sopra, il valore della produzione risulta di ca. 20 mln € superiore rispetto al Piano Industriale precedentemente approvato. L'andamento dei ricavi e dei costi operativi è illustrato nel grafico sottostante.

Figura 5 - Andamento economico – finanziario



¹ Include 22 Mln € di integrazione matrice dei rischi per mancato incremento tariffario

Con riferimento ai costi operativi, la crisi pandemica e le tensioni geopolitiche hanno determinato un marcato incremento dei prezzi delle materie prime (+38% nel 2022 rispetto al 2021) e dell'energia elettrica per trazione (+72% nello stesso periodo), aggravando ulteriormente i risultati economici del triennio 2020-2022. Nel triennio successivo, i costi operativi si sono progressivamente riallineati ai livelli pre-Covid, ad eccezione del 2025, anno in cui si registra un aumento del 5% (+ 10 mln € in valore assoluto), attribuibile principalmente a un significativo incremento del costo del personale (circa 25 mln € in più rispetto al 2024). Tale incremento quasi interamente imputabile all'accordo

CCNL 2024-2026, è solo parzialmente coperto da maggiori ricavi. Al netto del rinnovo CCNL la variazione dei costi del personale è di circa l'1,6%.

Per quanto concerne i margini economici, il rilevante incremento dei costi operativi, non accompagnato da un proporzionale aumento dei ricavi, determina una riduzione del Margine Operativo Lordo (EBITDA), che passa da 110 mln € nel 2024 a 104 mln € nel 2025. Il valore dell'EBIT, invece, risulta in forte calo rispetto all'esercizio precedente (da 14 mln € a 8 mln €).

Di seguito sono riportati i principali indicatori di analisi dei risultati del conto economico.

Tabella 22 - Evoluzione EBITDA, EBIT e Utile

KPI	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025e
EBITDA	92,1	83,6	38,5	38,4	124,6	109,5	104,1
EBIT	6,0	-11,0	-37,5	-42,2	22,8	13,5	7,7
Utile	7,6	-22,1	-44,9	-50,8	10,9	1,0	0,3

Tabella 23 - Confronto dei risultati economici fra il 2025 di preconsuntivo ed il 2025 di Budget / PGA inviato in data 26.03.2025

Perimetro	Voce	2025 e	2025 Budget ¹
Superficie	Produzione	96,2	97,0
	Ricavi da mercato ² per vett-km	2,2	2,4
	Costo operativo ³ per vett-km	6,4	6,4
	Vett-km ⁴ /FTE autisti	17,2	17,7
Metro	Produzione (MA + MB + MC)	49,9	51,1
	Ricavi da mercato ² per vett-km	1,9	2,1
	Costo operativo ³ per vett-km	4,2	4,2
	Vett-km ⁴ /FTE macchinisti	126,6	128,8
Totale ATAC	Costo del lavoro ³ totale/FTE	49.725	49.990

¹ PGA inviato in data 26.03.2025; ² Inclusa integrazione matrice dei rischi; ³ Al netto dell'effetto dei contributi CCNL legati al rinnovo 2024-2026; ⁴ Inclusa forza maggiore;

Sul piano operativo, per quanto riguarda la superficie, la produzione complessiva rimane sostanzialmente stabile (-0,5%), si registra un netto peggioramento del ricavo per vett-km (-11%) sempre per via della grande riduzione dei ricavi da mercato. Per la rete Metro, invece, la produzione a causa del mancato arrivo dei rotabili previsti a Piano, si riduce di circa il -2,3%, con ricavi per vett-km che calano di circa l'11%. Il costo operativo per vetture-km è sostanzialmente invariato sia per la superficie che per la metro.

La produttività, sia degli autisti che dei macchinisti, risente della leggera riduzione della produzione e si attesta su valori comunque crescenti, ma inferiori rispetto alle ipotesi di Piano.

Di seguito si riporta una visione sintetica dei principali KPIs operativi sia in ambito superficie che metro.

Figura 6 - Dashboard principali KPIs operativi superficie

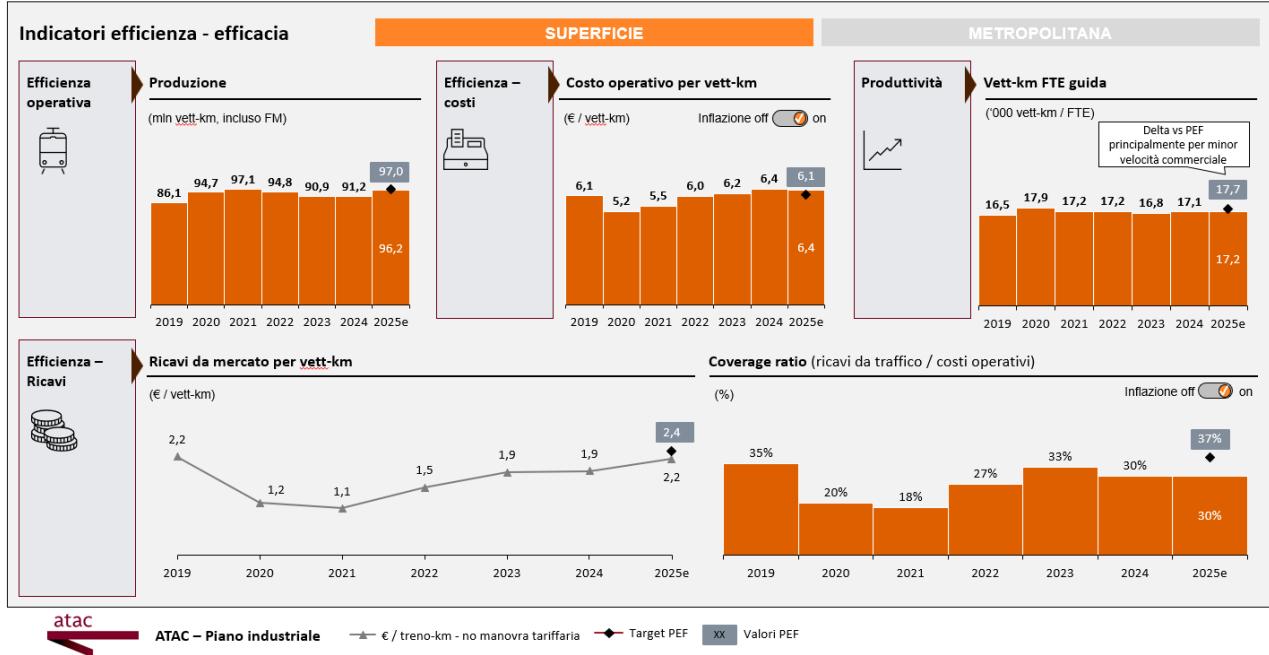
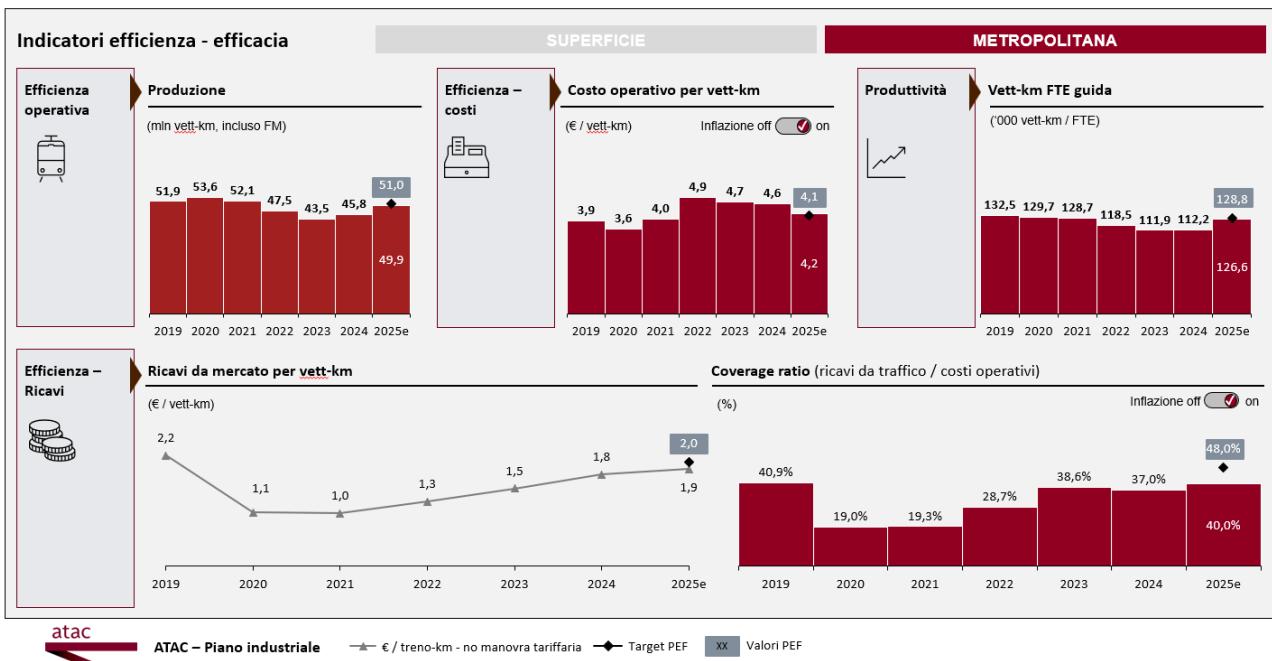
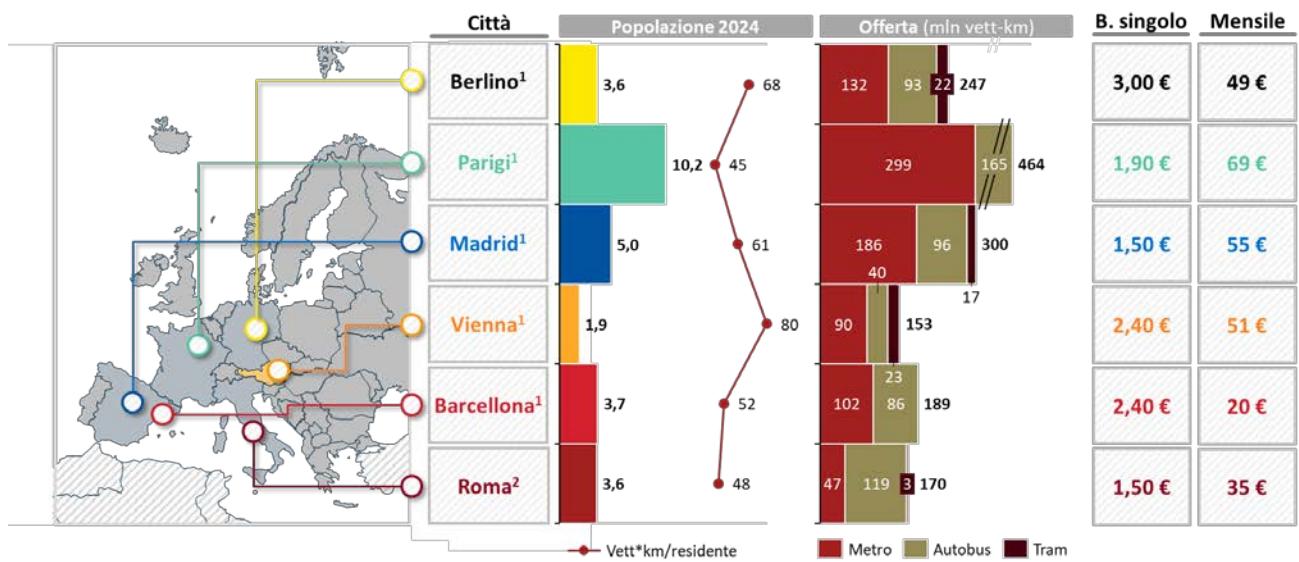


Figura 7 - Dashboard principali KPIs operativi metro



Analisi del mercato

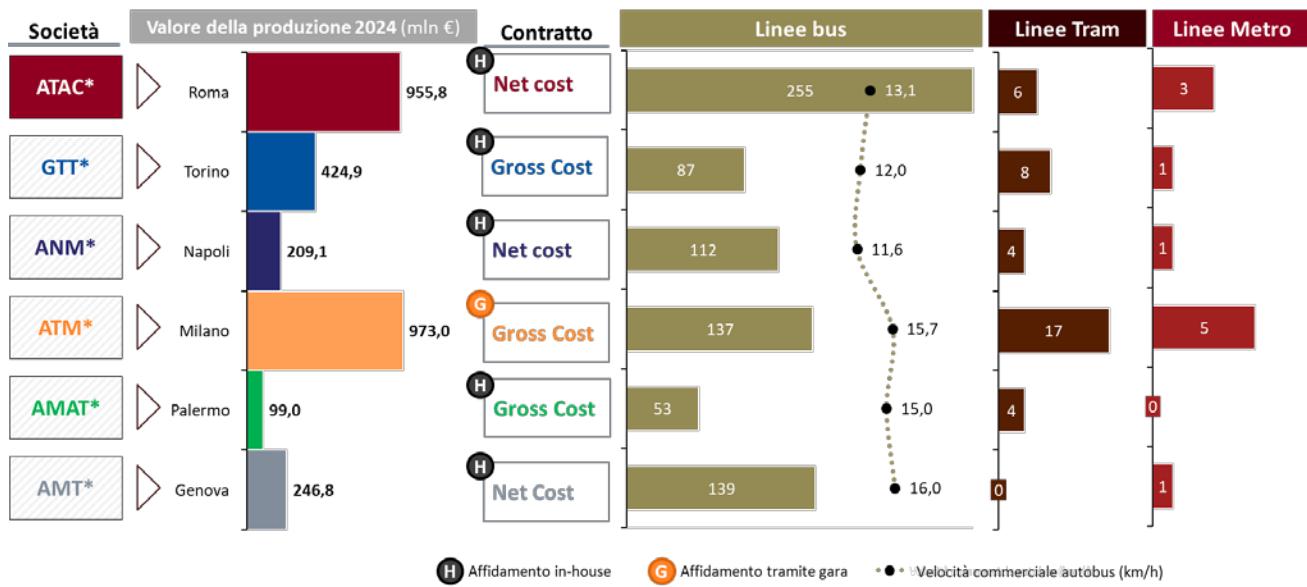
Figura 8 - Benchmark con operatori europei – Offerta



La Figura di cui sopra presenta un confronto tra alcune grandi città europee (Roma, Berlino, Parigi, Madrid, Vienna e Barcellona) in termini di densità dell'offerta di trasporto pubblico di superficie (autobus e tram), offerta di rete metropolitana e livelli tariffari. Roma si colloca su valori di densità dell'offerta complessivamente in linea con i benchmark europei, mantenendo al contempo uno dei sistemi tariffari più competitivi insieme a Madrid. In particolare, pur disponendo di una rete metropolitana meno sviluppata rispetto ad altre capitali, la città presenta una densità di servizio di superficie comparabile a quella delle altre realtà analizzate.

Le figure successive evidenziano il confronto tra i principali operatori multimodali nazionali del trasporto pubblico locale in termini di efficienza e produttività del personale.

Figura 9 - Benchmark con i principali operatori italiani – Principali caratteristiche

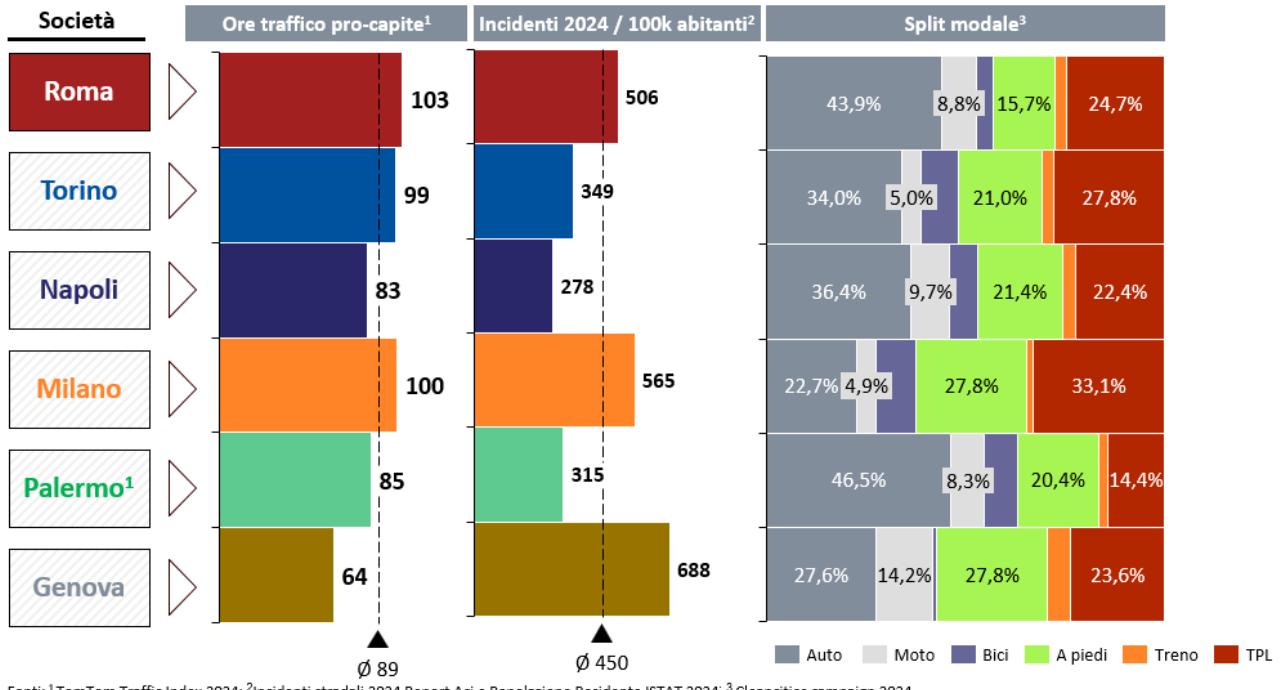


*Fonte dati: bilanci delle società

Dal benchmark emerge che ATAC, con un valore della produzione pari a 956 mln € nel 2024, si configura come il secondo operatore più rilevante tra le principali aziende del TPL urbano in Italia, con un valore della produzione molto simile a quello di ATM, operatore leader in Italia ed attività nella città di Milano. Le realtà di Torino e Napoli presentano valori significativamente inferiori. Tutte le società, ad eccezione di ATM, operano in regime di affidamento in-house. Milano, invece, il cui affidamento è stato ottenuto tramite gara ad evidenza pubblica, si adatta un modello di tipo gross cost, in cui l'ente affidante si assume il rischio domanda gestendo direttamente i ricavi da mercato. ATAC, AMT e ANM hanno uno schema di contratto di tipo net-cost, assumendosi la gestione diretta dei ricavi da mercato.

Il confronto delle reti evidenzia come ATAC gestisca la più ampia dotazione di linee autobus (255), complice la morfologia della città, a fronte di una rete metropolitana più contenuta rispetto a Milano - circa la metà di Milano che conta fino a 112 km di rete che con cinque linee metro e un'estesa rete tranviaria rappresenta il sistema più sviluppato. Anche le velocità commerciali confermano differenze strutturali: Genova e Milano registrano le performance migliori, rispettivamente 16,0 e 15,7 km/h, mentre Roma presenta una velocità media di 13,1 km/h, comunque superiore a quella rilevata per Napoli e Torino.

Figura 10 - Traffico, incidentalità e split modale



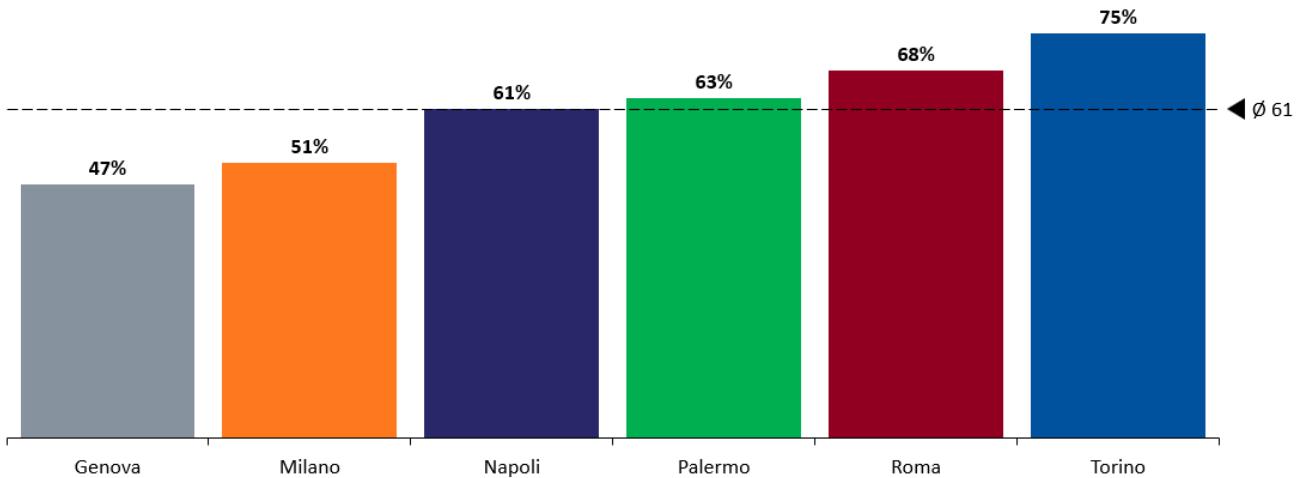
Le analisi dei principali indicatori di traffico urbano evidenziano con chiarezza come il contesto in cui opera la Società sia caratterizzato da condizioni particolarmente sfidanti, che incidono direttamente sulla velocità commerciale del trasporto pubblico e sul suo utilizzo da parte dei cittadini.

Roma risulta infatti la città con il maggior numero di ore perse nel traffico pro-capite - a 103 ore all'anno, superando Torino (99 ore) e Milano (100 ore) - e si colloca ben al di sopra della media delle città considerate (89 ore). Questo elevato livello di congestione, unito a un numero di incidenti su 100.000 abitanti particolarmente alto -pari a 506, al di sopra della media del campione selezionato ed inferiore solo a Genova e Milano – determina un contesto operativo complesso che rallenta significativamente la circolazione dei mezzi e peggiora l'affidabilità percepita del servizio.

Non sorprende quindi che lo split modale mostri un uso del TPL fra i più bassi tra le città analizzate: solo il 24,7% degli spostamenti a Roma avviene con mezzi pubblici, mentre l'auto privata rimane dominante con il 43,9% della quota modale. Tale squilibrio alimenta ulteriormente la congestione, in un circolo vizioso in cui traffico intenso, velocità commerciali limitate e ridotta competitività del TPL si rafforzano reciprocamente. Inoltre, Roma si posiziona quasi in fondo anche per percorribilità pedonale, ulteriore fattore che penalizza l'accessibilità al trasporto pubblico e favorisce il ricorso sistematico all'auto.

Dall'analisi del tasso di motorizzazione emerge che a Roma tale indice risulta significativamente più elevato rispetto alle altre città.

Figura 11 - Rapporto autovetture immatricolate¹ vs Popolazione residente² (%), dato 2024)



Fonti: ¹ACI, Autovetture immatricolate 2024; ²ISTAT Popolazione residente per comune 2024

Infatti, il rapporto tra autovetture e popolazione residente è pari al 68%, il secondo valore più alto tra le città analizzate. Tale elemento contribuisce in modo significativo alla congestione urbana. Questo scenario evidenzia la necessità di interventi strutturali volti a ridurre la dipendenza dall'auto privata e a favorire un riequilibrio dello split modale.

Figura 12 - Soluzioni per aumentare la velocità commerciale

Possibili soluzioni

#ID	Iniziativa	Benchmark
1	Accelerare l'introduzione di mezzi elettrici e ibridi, con l'obiettivo di garantire maggiore affidabilità del servizio. Atac ha già aggiornato più del 40% della propria flotta, puntando a raggiungere il 45% entro il 2027.	Milano ¹ , «Piano Full Electric 2030», riduzione dei tempi di sosta grazie a fermata rigenerativa, ~7% tempi medi di percorrenza
2	Implementazione di un Dynamic Control Room per il monitoraggio in tempo reale del traffico e dei mezzi TPL, con l'obiettivo di ottimizzare la gestione operativa e ridurre i ritardi e i chilometri percorsi a vuoto. La Società sta sviluppando un'iniziativa analoga.	Pilsen ² , Dynamic Transport Control, -5% tempi di viaggio.
3	Interventi su attraversamenti pedonali, segnaletica e controlli mirati per ridurre il numero di incidenti, ridurre la congestione e aumentare la velocità commerciale tutelando gli utenti.	Oslo ³ - 20% incidenti e mortalità ca. 0, portando a un +4% di velocità commerciale dei mezzi di TPL
4	Aumento delle ZTL per auto e servizi pubblici non di linea, al fine di rendere centrale il ruolo del TPL (spec. nelle zone centrali della città).	Milano ⁴ - 28% congestione
5	Revisione delle tariffe della sosta (in città) ed ampliamento dei parcheggi di scambio periferici per favorire l'intermodalità e disincentivare l'uso dell'auto privata in centro città.	Vienna ⁵ quota modale TPL+11%
6	Incremento del numero di corsie preferenziali riservate agli autobus (attualmente ~132 km di estensione, obiettivo del PGTU era +40% della lunghezza delle corsie preferenziali tra centro e le zone esterne della città)	Madrid ⁶ +45 km di corsie preferenziali 2020-2022,+12% velocità commerciale
7	Soluzioni di mobilità innovativa (DRT) su alcune linee per ottimizzare la copertura nelle aree meno servite. La Società sta implementando i primi servizi a chiamata.	Hannover ⁷ -18% km a vuoto
8	Razionalizzazione del numero di fermate di superficie al fine di ottimizzare i tempi di frenata, salita e discesa.	Bologna ⁸ , +6% velocità commerciale vs. 2019
9	Implementazione di un sistema di priorizzazione semaforica anche per i bus.	Torino ⁹ -10% tempi di percorrenza
10	Integrazione delle attuali politiche di controllo e sanzionamento per la sosta vietata che blocca le corsie bus.	Londra ¹⁰ -35% infrazioni post interventi, +10% velocità commerciale

● ATAC RC Impatto atteso
Alto (++)

Fonti: ¹ ATM – Investimenti per un futuro sostenibile Piano Full Electric 2030, Milano, 2023. ² Smart City Pilsen – Dynamic Transport Control, Pilsen, 2023. ³ European Transport Safety Council – PIN Flash Report 39, Bruxelles, 2020. ⁴ Comune di Milano – Rapporto di monitoraggio Area C, Milano, 2013. ⁵ Stadt Wien – Mobilitätsbericht Vienna, 2023. ⁶ Empresa Municipal de Transportes de Madrid – Plan de Cambios Bus EMT, Madrid, 2022. ⁷ USTRA Hannoversche Verkehrsbetriebe AG – Sprint Jahresbericht, Hannover, 2024.⁸ Comune di Bologna – PUMS e Progetto Metrobus San Vitale, Bologna, 2023.⁹ AT Torino – Progetto di priorità semaforica per i mezzi del TPL, Torino, 2019–2023; ¹⁰ Transport for London – Bus Action Plan 2023 / Delivering the Mayor's Transport Strategy, Londra, 2023.

Per aumentare la velocità commerciale del trasporto di superficie e rendere il TPL più competitivo rispetto all'auto privata, ATAC e Roma Capitale devono agire in maniera coordinata, ciascuno nell'ambito delle proprie responsabilità. Le iniziative evidenziate in rosso rappresentano gli interventi già avviati da ATAC, che ricadono direttamente nella sfera operativa dell'azienda: tra queste rientrano l'introduzione di mezzi elettrici e ibridi per aumentare l'affidabilità e ridurre i tempi

di sosta tecnica, la creazione di una Dynamic Control Room per il monitoraggio in tempo reale della rete, la razionalizzazione delle fermate di superficie da effettuare in stretta collaborazione con il Comune per ottimizzare i tempi di percorrenza e il rinnovo della flotta. Queste azioni mirano a rendere più efficiente la gestione quotidiana del servizio, intervenendo su manutenzione, controllo operativo e organizzazione dell'offerta. Accanto a queste, vi sono iniziative che dipendono invece da Roma Capitale e che richiedono decisioni di natura urbanistica, regolatoria e infrastrutturale: l'aumento delle corsie preferenziali (vedi Figura successiva), la priorità semaforica per i mezzi pubblici, l'ampliamento delle ZTL, la riorganizzazione della sosta e l'attuazione di piani di sicurezza stradale. Si tratta di interventi che incidono strutturalmente sul contesto di traffico e che hanno il potenziale maggiore in termini di incremento della velocità commerciale, come dimostrano i benchmark internazionali riportati sopra. Solo attraverso l'integrazione di queste due dimensioni — l'efficientamento gestionale di competenza ATAC e le trasformazioni urbanistiche e regolamentari in capo a Roma Capitale — sarà possibile rendere il TPL più attrattivo, affidabile e competitivo rispetto al mezzo privato, contribuendo così a ridurre la congestione e a migliorare la qualità complessiva della mobilità romana.

Strategia ed operazioni straordinarie

La Società, al momento, non prevede operazioni soggette a preventiva autorizzazione dell'Assemblea dei Soci, ad eccezione di eventuali implicazioni connesse alla gestione della Roma-Giardinetti e al service relativo ai procedimenti sanzionatori (vedi mobilità privata). Tuttavia, come esposto nella sezione strategica, è in corso una valutazione sulle strategie future della Società per cui sono in fase di definizione degli studi di fattibilità.

Politiche di gestione e remunerazione del personale

Si descrivono di seguito gli elementi salienti della politica di gestione e remunerazione del personale adottata. Si specifica che per il personale dirigente le retribuzioni sono pubblicate nella sezione Trasparenza del sito internet aziendale di ATAC.

Componente variabile

I principali sistemi di retribuzione variabile del personale previsti per l'anno 2026 sono:

- il sistema di incentivazione per obiettivi (MBO – Management By Objectives), strumento di incentivazione destinato al Management dell'azienda (dirigenti e quadri) e definito annualmente, finalizzato ad allineare i comportamenti individuali agli obiettivi strategici annuali dell'organizzazione – sanciti all'interno del Contratto di Servizio – premiando i Beneficiari in relazione al livello dei risultati raggiunti. Include i seguenti indicatori:
 - raggiungimento di livelli target di MOL;
 - raggiungimento dei risultati previsti dal Contratto di Servizio, in termini di produzione chilometrica e qualità dei servizi al cliente;
- erogazione dei servizi sul mercato aperto, misurata attraverso i ricavi da mercato.

- il sistema MBO prevede inoltre la clausola di claw-back, nonché condizioni di accesso collettive e individuali;
- il nuovo sistema di incentivazione dedicato al personale operativo, introdotto nel 2025, finalizzato al raggiungimento dei desiderati livelli di performance definiti nel Contratto di Servizio, oltre all'incremento dell'efficace presenza in servizio e alla saturazione della turnistica, che intende premiare i Beneficiari in relazione alla produzione chilometrica e al numero di presenze in servizio registrate;
- l'accordo di secondo livello siglato tra il 2014 e il 2015, finalizzato alla riduzione dell'assenteismo di tutto il personale non dirigente (c.d. Accordo ERA – Elemento Riordino Aziendale), che premia i Beneficiari in relazione al numero di assenze registrato. È intenzione della Società rivedere questo accordo con le OOSS al fine di aggiornarne le regole e dinamiche – ormai risalenti – per allinearle alle priorità e obiettivi definiti nel Contratto di Servizio.

Componente fissa

I contratti di lavoro applicati sono: (i) CCNL Autoferrotranvieri, (ii) CCNL Giornalisti e (iii) CCNL Dirigenti Industria.

La contrattazione di secondo livello incide sulla retribuzione base del personale autoferrotranviere principalmente attraverso: (i) indennità specifiche per categorie (es. di reperibilità, di ferie, di lavoro domenicale etc.) e (ii) indennità Elemento Retributivo Aziendale (c.d. ERA).

L'Azienda procede periodicamente a verificare la coerenza tra i livelli inquadramentali e retributivi e le posizioni organizzative, ove necessario impiegando metodologie di pesatura organizzativa, e comunque assicurando il rispetto dei principi di meritocrazia e di DE&I, anche con l'obiettivo di superare l'attuale rigida strutturazione retributiva di ATAC, fondata su accordi sindacali sottoscritti in periodi industriali diversi da quello corrente.

Come noto, infatti, nell'ultimo decennio il blocco delle assunzioni di personale tecnico/amministrativo e la conseguente mancata copertura del turnover in tutte le strutture, con particolare riferimento alle aree operative, ha determinato – oltre all'insorgenza di un volume rilevante di contenzioso del personale – il progressivo depauperamento di alcune competenze ad alto contenuto specialistico nonché la scopertura di alcune posizioni organizzative, a cui si è ovviato attraverso il ricorso a contratti di fornitura esterni o ad articolazioni organizzative di copertura temporanea.

Inoltre le condizioni economiche della Società – basate sul CCNL autoferrotranvieri – e l'attraversamento del periodo di Concordato hanno determinato da un lato un “congelamento” della crescita retributiva del personale e dall'altro un effetto reputazionale negativo sull'*employer branding* il cui combinato disposto ha generato una notevole difficoltà nell'offrire al mercato

posizioni e pacchetti retributivi competitivi, idonei per reperire il personale manageriale e tecnico necessario in termini di esperienza e competenze.

A tal proposito, nel 2025 si è concluso il Progetto “Valutazione corretto inquadramento personale amministrativo” avviato a novembre 2023 e completato a maggio 2025, che ha interessato le aree organizzative non inquadrate in modo rigido da definizioni contrattuali, con eccezione delle risorse afferenti al c.d. “Allegato A”.

Attraverso tale processo, i Dirigenti e i Quadri hanno compilato le singole schede di valutazione di competenza per sottoporle alla calibrazione e validazione del Management, effettuando il confronto tra le mansioni svolte e la declaratoria contrattuale, previa verifica dei comportamenti gestionali e organizzativi (es. tasso di assenteismo, disciplinari, etc.).

Ad esito del processo si è proceduto all’incremento parametrale del 30% delle risorse in perimetro.

Ripristinata quindi una situazione di equilibrio inquadramentale, l’Azienda procederà a istituire un processo “normale” di revisione dei parametri periodica, in relazione agli sviluppi organizzativi e professionali del personale che si dovessero di tempo in tempo verificare.

Benefit e componenti di welfare:

In termini di benefit e sistemi di welfare, l’Azienda adotta le seguenti principali iniziative: (i) assicurazione sanitaria integrativa, (ii) previdenza complementare, (iii) smartworking, (iv) orario flessibile per il personale non turnista, (v) servizio mensa e pasti veicolati, (vi) sportello di ascolto, (vii) piattaforma sconti e convenzioni ATAC Vantaggi.

Sono in corso valutazioni in ottica di integrazione dei sistemi di welfare, anche attraverso attività di *survey e assessment* dirette al personale, al fine di indagare i fabbisogni e di valorizzare quanto già offerto, al contempo considerando nuovi strumenti che consentano di impiegare al meglio il costo del lavoro, anche in relazione alle opportunità di detassazione e decontribuzione previste.

Politiche di conferimento degli incarichi di consulenza e missioni

Tabella 24 - Configurazione incarichi di consulenza al 31/12/2026

Oggetto incarico di consulenza	Data inizio incarico	Data fine incarico	Costo al 31/12/2026
Supporto Affari Societari	Nel corso del 2026	Entro il 2026	50.000
Supporto attività Legale	Nel corso del 2026	Entro il 2026	100.000
Supporto compliance/DP	Nel corso del 2026	Entro il 2026	86.210
Supporto fiscalità	Nel corso del 2026	Entro il 2026	50.000
Supporto modelli org.vi	Nel corso del 2026	Entro il 2026	150.000
Supporto PEF	Nel corso del 2026 (in parte già affidato)	Entro il 2026	200.000
Supporto per indagini	Nel corso del 2026	Entro il 2026	76.405
TOTALE			712.615

Il supporto Affari societari si riferisce al supporto specialistico negli ambiti relativi alle materie di trattamento dati attribuite al DPO.

Il supporto per le attività legali è correlato all'esigenza di possibili nuovi incarichi di consulenza provenienti da altre strutture con focus specifico in materia di salute e sicurezza sul lavoro ex D. Lgs. 81/08 e normative collegate (es. *safety*).

Il supporto per le attività di compliance si riferisce all'affidamento per il supporto negli ambiti specialistici del dirigente preposto e recepimento modello ESG

Il supporto per le attività fiscali è definito nell'ambito delle materie tributarie tipiche (es: dichiarazioni reddituali societaria fiscali, determinazione imposte etc)

Il supporto PEF riguarda gli incarichi previsti nel corso dell'anno relativi all'aggiornamento del Piano industriale e PEF. L'affidamento alla società PWC è in corso dal 2025

Il supporto per modelli organizzativi si riferisce agli incarichi per analisi e modelli organizzativi

Il supporto per indagini è riferito ad incarichi specialistici di natura tecnica riguardanti il servizio/infrastrutture.

È necessario rappresentare come tale lista rappresenti una prima valutazione di massima, in quanto, in funzione dell'andamento del business la società potrà valutare, previa notifica, la necessità di avviare ulteriori incarichi corredati da una necessaria analisi costi benefici che ne attesti il valore aggiunto per la società favorendo modelli a *success fee* ancorati al risultato finale del progetto di

ottimizzazione/innovazione in questione. Si prevede che tali eventuali necessità, trovino comunque copertura all'interno dell'intero perimetro di costi previsti nel PIP e nel PGA.

Per il 2027 non è disponibile una stima puntuale, tuttavia non si prevede un incremento rispetto al 2026.

Tabella 25 - Spesa programmata 2026

Oggetto incarico di consulenza	Spesa prevista 2026
Studi incarichi di consulenza S.G.C. n 70/2012; art 7, commi 6 e 6 bis del D.Lgs. 165/2001	712.615
Missioni D.G.C. n. 70/2012;	60.000
Totale	772.615

Sez. III – Piano di azione (Action plan)

Al fine di predisporre la Società ad affrontare con la massima efficienza il nuovo affidamento alla scadenza dell'attuale Contratto, ATAC intende presentarsi adeguatamente preparata per ciascuna delle possibili ipotesi che si potranno verificare:

- Affidamento in-house: Affidamento diretto ad ATAC mediante contratto in-house, in conformità con la Delibera ART 154/2019 e l'articolo 5.2 del Regolamento CE 1370/2007.
- Gara a doppio oggetto: Affidamento mediante selezione competitiva a una società mista pubblico-privata, risultante da una gara “a doppio oggetto”, nella quale il partner privato, con una quota di partecipazione non inferiore al 30%, viene individuato secondo la procedura disciplinata dall'articolo 17 del decreto legislativo n. 175 del 2016.
- Gara classica: Affidamento tramite procedura aperta ad evidenza pubblica indetta da Roma Capitale, nel rispetto della Delibera ART 154/2019 e delle disposizioni previste dall'articolo 5.3 del Regolamento CE 1370/2007; tale procedura prevede la possibile aggiudicazione ad ATAC, singolarmente o in raggruppamento temporaneo di imprese (RTI) con altri partner.
- Project Finance: Affidamento effettuato in seguito all'aggiudicazione di una procedura competitiva promossa da Roma Capitale, sulla base di una proposta di Project Finance presentata da ATAC, eventualmente in collaborazione con altri partner, finalizzata alla realizzazione di investimenti infrastrutturali e alla gestione operativa di servizi di mobilità integrata.

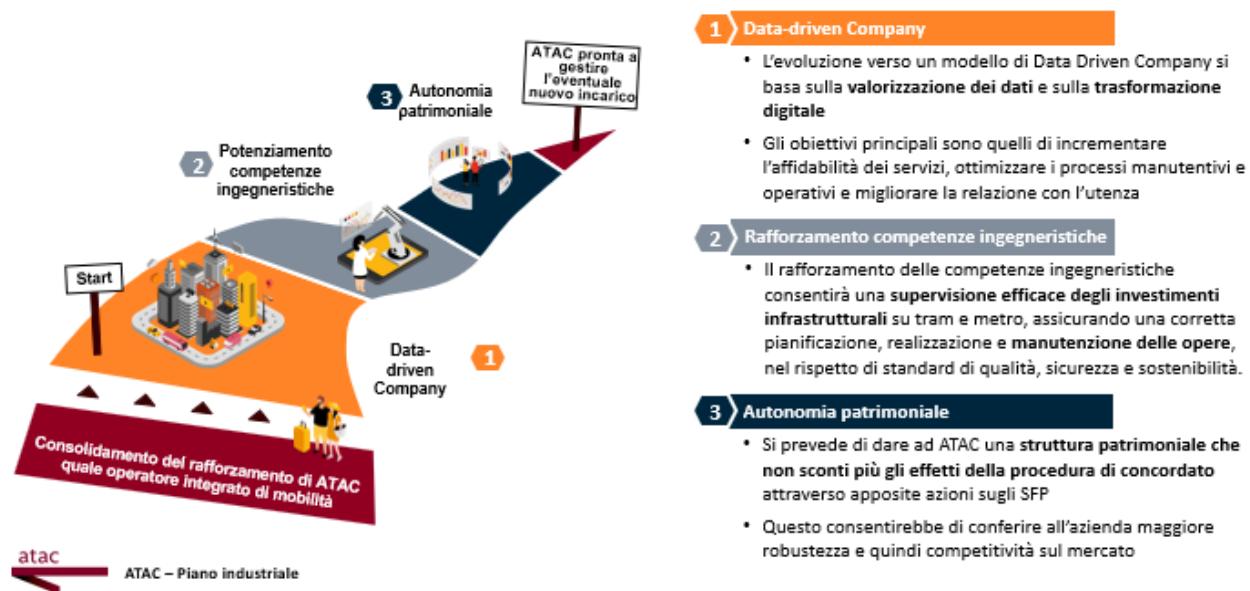
ATAC si trova oggi in una fase cruciale di evoluzione, orientata a consolidare il proprio ruolo come operatore integrato della mobilità urbana. In risposta alle nuove sfide del settore e alle esigenze crescenti della città di Roma, l'azienda ha definito una strategia fondata su tre pilastri chiave che guideranno il nuovo Piano:

1. L'adozione di un approccio *data-driven*
2. Il rafforzamento delle competenze ingegneristiche
3. Il raggiungimento dell'autonomia patrimoniale

Questi tre assi strategici rappresentano la base per una trasformazione profonda, volta a migliorare l'efficienza operativa, la qualità del servizio offerto e la sostenibilità economica dell'azienda. L'obiettivo è rendere ATAC sempre più pronta a gestire le sfide future, valorizzando il potenziale dei dati digitali, investendo sulle competenze tecniche e ingegneristiche, e rafforzando la solidità patrimoniale.

Di seguito è riportata un'immagine che presenta tali pilastri strategici; in aggiunta, nei paragrafi successivi ciascun pilastro verrà approfondito per evidenziare le azioni concrete che verranno intraprese nell'orizzonte di Piano.

Figura 13 - Le direttive strategiche del nuovo Piano di ATAC



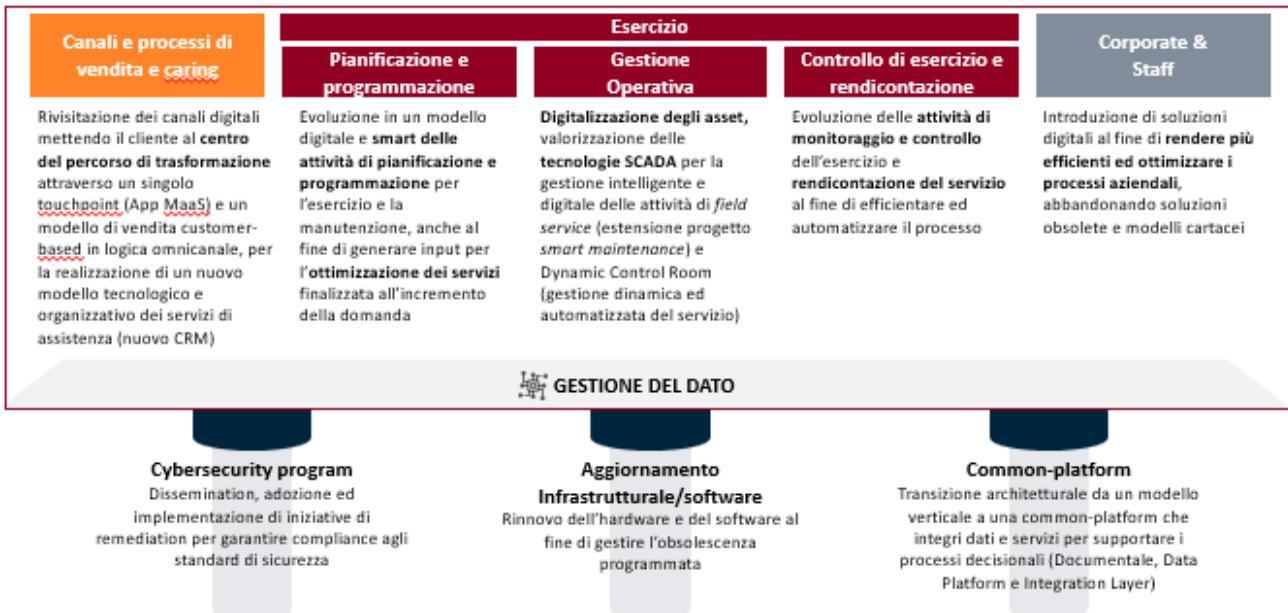
Data-driven company

La trasformazione digitale rappresenta un elemento chiave della nuova strategia di ATAC, orientando l'azienda verso un modello “*data-driven*” in cui la valorizzazione dei dati diventa fondamentale per la gestione delle vendite, delle operations e delle funzioni corporate. Questo approccio mira a rendere ATAC più agile, efficiente e capace di rispondere in tempo reale alle esigenze della città e dei cittadini.

Il modello *data-driven* si sviluppa su una serie di iniziative chiave di seguito riportate.

La prima macro-area di sviluppo è quella di una gestione integrata dei dati: ATAC sta digitalizzando i principali processi aziendali, dalla vendita dei titoli di viaggio alla pianificazione, dalla gestione operativa al controllo e rendicontazione del servizio. La raccolta e l'analisi dei dati permettono di ottimizzare le risorse, migliorare la qualità del servizio e aumentare la soddisfazione dell'utenza. L'introduzione di nuovi sistemi digitali (come CRM, piattaforme di gestione, *Dynamic Control Room*) consentirà una supervisione più efficace e una programmazione dinamica, capace di adattarsi rapidamente a imprevisti e variazioni della domanda.

Figura 14 - Il nuovo paradigma di gestione del dato



Un'altra area è quella della pianificazione e gestione operativa dinamica: la strategia data-driven si traduce in una pianificazione e gestione operativa “dinamica”, basata sull'utilizzo delle informazioni prodotte lungo tutta la filiera del valore. Questo consentirà di perseguire i seguenti obiettivi:

- aumentare la *customer centricity* ponendo ancor di più l'utente al centro delle attività quotidiane, rendendo il servizio quanto più personalizzato possibile e adattando l'offerta in tempo reale alla domanda effettiva;
- ottimizzare le risorse e ridurre i tempi improduttivi e i costi ad essi connessi;
- negoziare nuovi contratti di servizio su basi oggettive e misurabili.

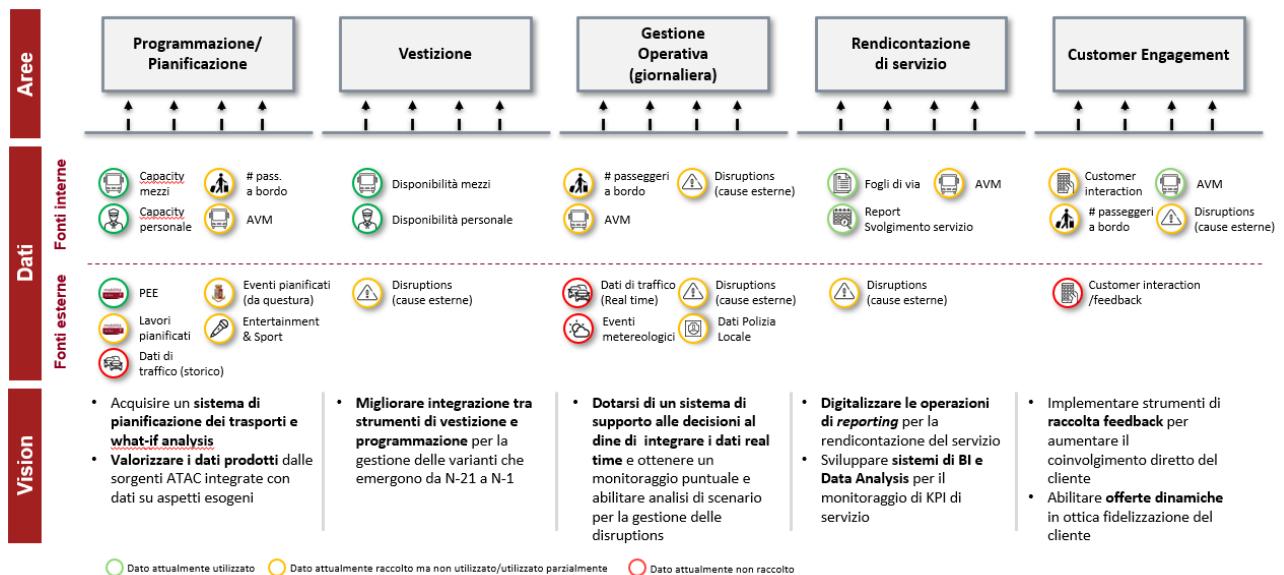
Le azioni concrete che verranno implementate al fine di perseguire tali obiettivi includono, tra le altre, la riduzione dei processi manuali grazie alla dotazione di nuovi sistemi tecnologici in grado di migliorare standardizzazione ed automazione; l'integrazione di nuove fonti informative per una pianificazione sempre più in grado di evolvere in modo dinamico sulla base di una serie di eventi esterni pianificati quali traffico, meteo ecc.; l'adozione di sistemi digitali avanzati per la gestione e la pianificazione del servizio.

Figura 15 - Pianificazione e gestione operativa dinamica



L'obiettivo finale è concretizzare una “vision” di pianificazione e gestione end-to-end dei servizi di trasporto, integrando dati interni ed esterni (traffico, meteo, feedback clienti, eventi) e sviluppando strumenti di Business Intelligence e Data Analysis per monitorare KPI e supportare le decisioni strategiche.

Figura 16 - La strategia Data-driven company



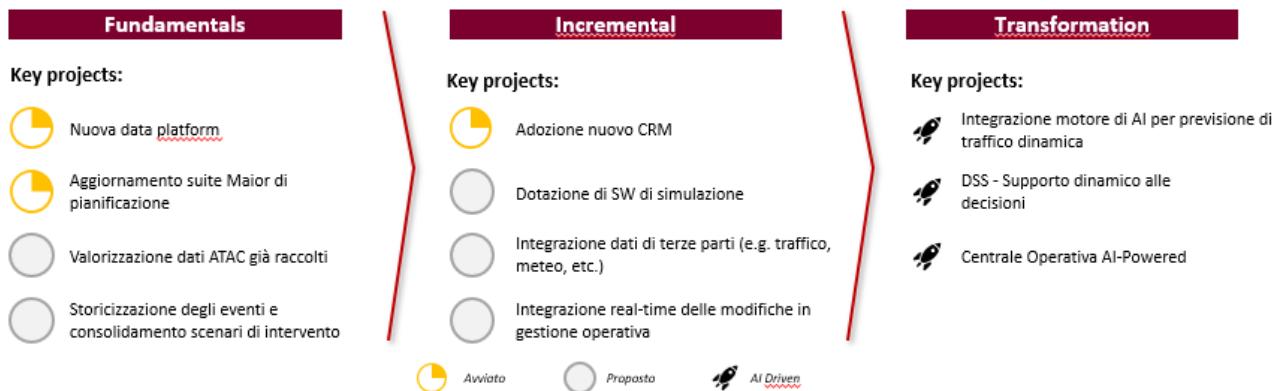
La roadmap di ATAC prevede tre fasi:

- Fundamentals: con l'obiettivo di digitalizzare i processi ed aggiornare il proprio asset per abilitare la data driven company

- Incremental: per l'utilizzo diffuso di dati da fonti interne ed esterne per efficientare i processi aziendali
- Transformation: con il fine di introdurre modelli AI per abilitare nuove possibilità durante tutte le fasi operative

Le tre fasi sono presentate nella Figura sottostante, comprensiva dei relativi progetti in corso e da avviare.

Figura 17 - La visione di lungo periodo dell'approccio data-driven per ATAC



Potenziamento competenze ingegneristiche

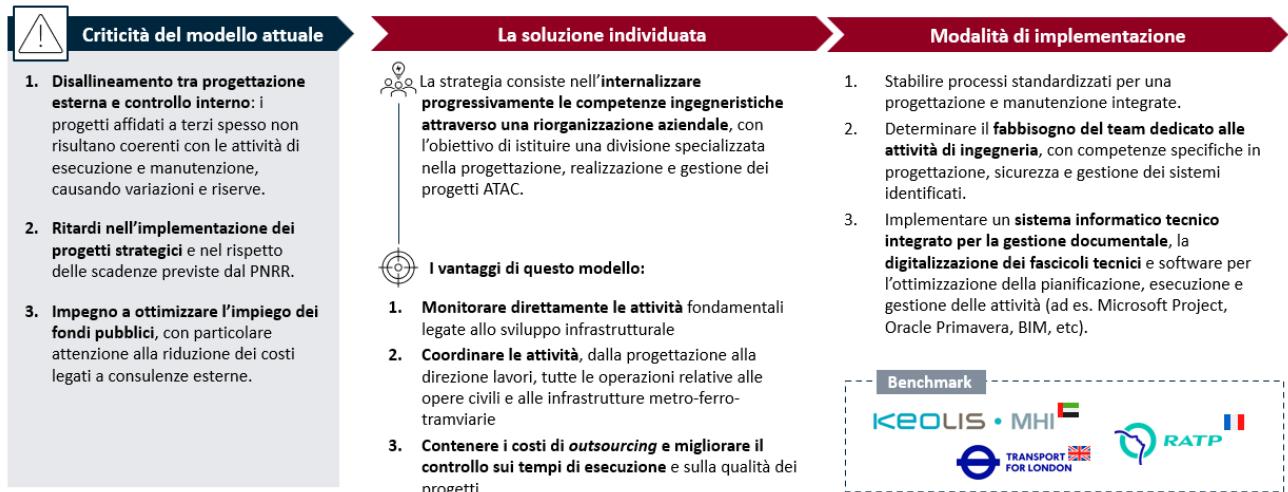
La seconda grande direttrice di Piano è il rafforzamento delle competenze ingegneristiche; ATAC intende internalizzare progressivamente le attività fondamentali di progettazione, realizzazione e gestione dei progetti strategici, riducendo la dipendenza da soggetti esterni e migliorando la qualità dell'esecuzione. Questa scelta nasce dalla necessità di superare le criticità del modello attuale, caratterizzato da disallineamento tra progettazione esterna e controllo interno, ritardi nell'implementazione dei progetti e difficoltà nell'ottimizzare l'impiego dei fondi pubblici.

L'iniziativa porta con sé una serie di notevoli benefici, tra cui:

- Maggiore controllo diretto sulle attività strategiche e sugli investimenti infrastrutturali
- Migliore coordinamento tra progettazione, direzione lavori e manutenzione, con impatti positivi su tempi e qualità di esecuzione
- Riduzione dei costi di outsourcing e ottimizzazione delle risorse interne con conseguente rafforzamento della capacità di ATAC di gestire progetti complessi, garantendo standard elevati di sicurezza e qualità
- Garantire una gestione più efficace degli investimenti, che nei prossimi 10 anni sono stimati superare 1,2 miliardi €

Per il raggiungimento di questi obiettivi, ATAC intende procedere con una riorganizzazione aziendale sia in termini di competenze, che di attività. È quindi necessario prevedere la definizione di processi standardizzati, la determinazione del fabbisogno di personale tecnico dedicato e l'implementazione di sistemi integrati per la gestione documentale e digitale dei progetti.

Figura 18 - Il rafforzamento delle competenze ingegneristiche di ATAC

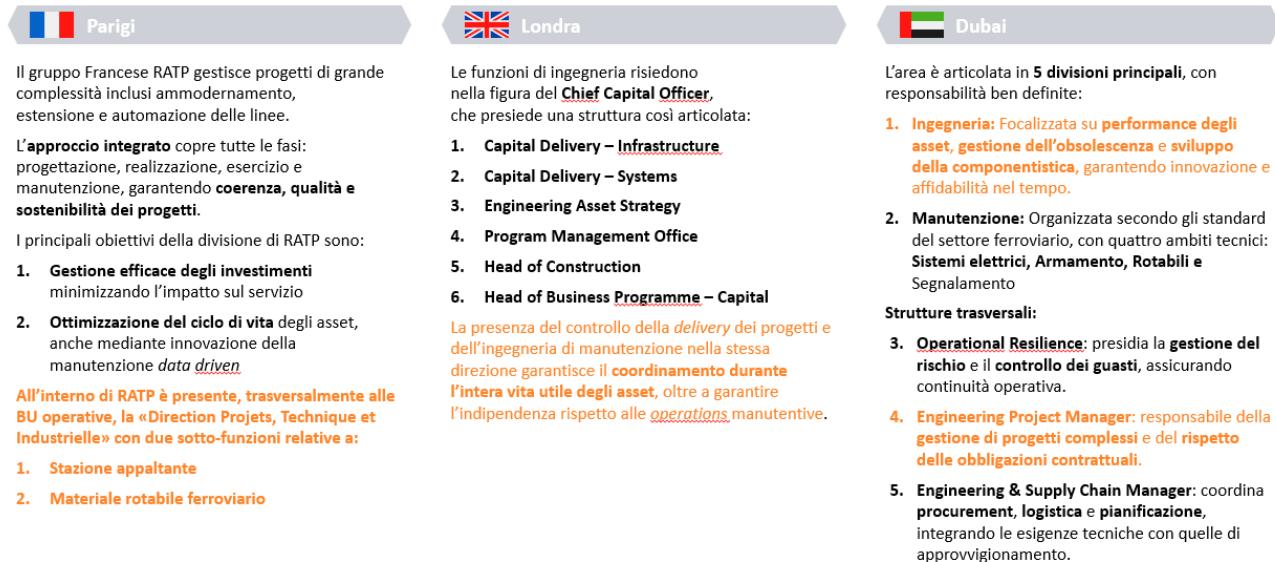


In una panoramica internazionale è possibile evidenziare come anche alcune delle più grandi società di trasporto pubblico (RATP Parigi, TfL a Londra, Keolis a Dubai) abbiano strutture tecniche interne che supervisionano l'intero ciclo di vita degli asset: dalla progettazione alla manutenzione. Più nel dettaglio:

- La divisione tecnica di RATP a Parigi gestisce progetti complessi, garantendo qualità, sicurezza e sostenibilità, con un approccio integrato tra progettazione, realizzazione ed esercizio.
- La presenza di una direzione tecnica unica per progettazione e manutenzione di TfL a Londra assicura un coordinamento e indipendenza rispetto alle attività operative.
- Keolis a Dubai integra una struttura tecnica articolata in divisioni specializzate, che a loro volta gestiscono la performance degli asset, l'innovazione, la resilienza operativa ed il rispetto delle obbligazioni contrattuali.

I seguenti modelli presi in considerazione confermano ulteriormente come l'internalizzazione delle competenze ingegneristiche sia una leva fondamentale per migliorare la qualità e la tempestività dei progetti, riducendo i rischi ed i costi legati all'esternalizzazione. Ulteriori dettagli vengono elencati nella Figura riportata di seguito.

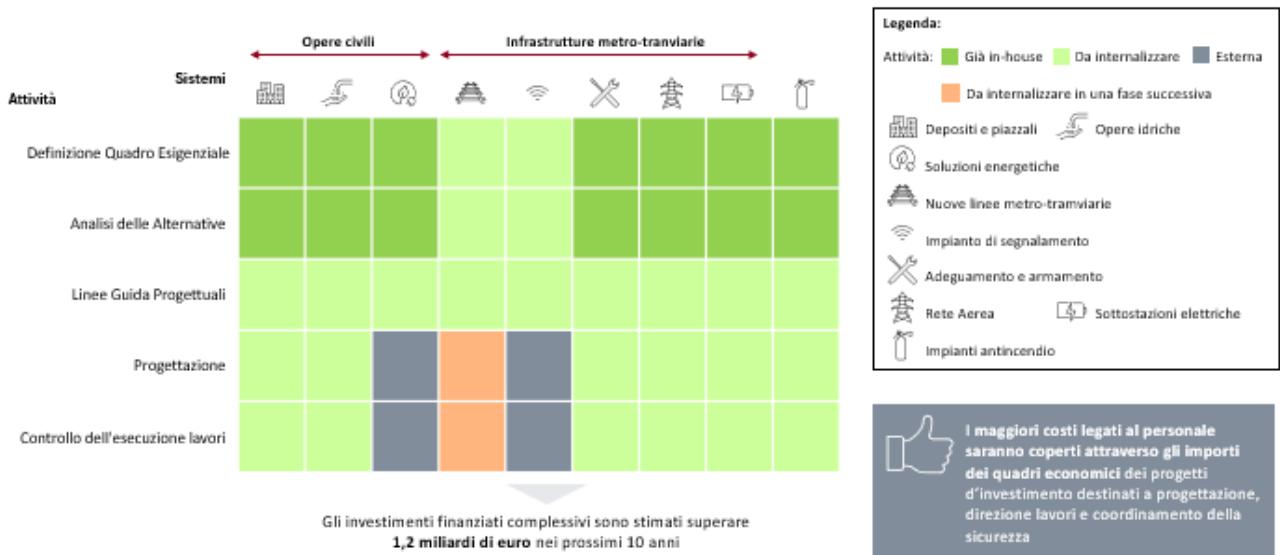
Figura 19 - Benchmark internazionale sul potenziamento delle funzioni di ingegneria



Nella Figura sottostante, sono riportati i prossimi passi di cui ATAC necessita per l'implementazione di questo paradigma di gestione delle attività. Il Piano prevede una progressiva internalizzazione delle funzioni di ingegneria per i progetti più ricorrenti, mantenendo l'esternalizzazione solo per attività ad alto rischio o elevata specializzazione. La Figura mostra in modo chiaro come le principali attività tecniche (dalla definizione del quadro esigenziale, alla progettazione e al controllo dell'esecuzione lavori) saranno sempre più gestite internamente, sia per le opere civili che per le infrastrutture metrtranviarie. In particolare, le attività:

- da internalizzare, come la progettazione e il controllo lavori su opere civili e infrastrutture più complesse, saranno oggetto di un processo di internalizzazione in una fase successiva, secondo una roadmap graduale.
- in service, per ambiti ad elevata specializzazione o rischio (ad esempio impianti di segnalamento, armamento, sottostazioni elettriche, impianti antincendio), resteranno esternalizzate, garantendo comunque un coordinamento e una supervisione interna.

Figura 20 - Dettaglio delle attività già in house, da internalizzare e in service



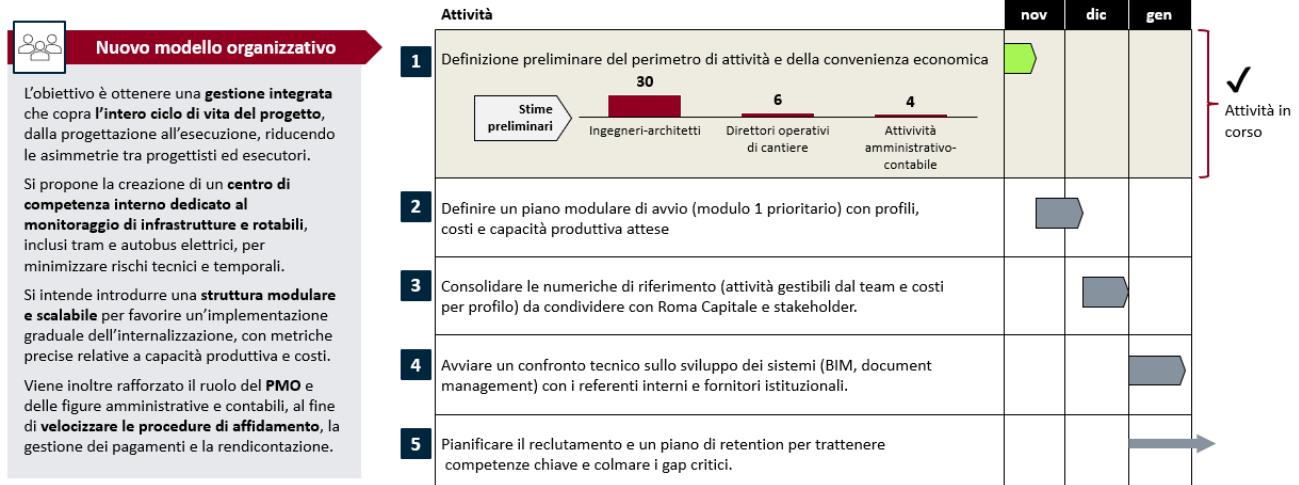
In ottica della già citata riorganizzazione delle competenze interne, il potenziamento delle funzioni di ingegneria si prevede avverrà in più fasi (mostrate nella Figura di seguito) e porterà, al termine di queste, all'assunzione di circa 40 figure tecniche nell'arco di Piano. A tal proposito seguirà una proposta per la creazione di un centro di competenza interno dedicato al monitoraggio di infrastrutture e rotabili, inclusi tram e autobus elettrici, per minimizzare rischi tecnici e temporali.

In particolare, si intende introdurre una struttura modulare e scalabile per favorire un'implementazione graduale dell'internalizzazione, con metriche precise relative a capacità produttiva e costi. Inoltre, il ruolo del PMO e delle figure amministrative e contabili verrà rafforzato al fine di velocizzare le procedure di affidamento, la gestione dei pagamenti e la rendicontazione.

Figura 21 - Riorganizzazione aziendale necessaria per il raggiungimento degli obiettivi di potenziamento dell'ingegneria

Il potenziamento delle funzioni di ingegneria si prevede potrà avvenire in più fasi e potrà portare, al termine di queste, all'assunzione di circa 40 figure tecniche

Rafforzamento competenze ingegneristiche



Autonomia patrimoniale

La terza diretrice strategica del Piano Industriale ATAC è l'autonomia patrimoniale, perseguita attraverso una serie di operazioni finanziarie; le più rilevanti sono dettagliate nei paragrafi successivi, con tanto di evidenza di benefici e rischi associati. Tali valutazioni sono tutt'oggi in fase di studio sotto il profilo finanziario e legale, ma qualora gli esiti degli studi di fattibilità li valutassero positivamente ci sarebbe la possibilità di rafforzare Atac dal punto di vista finanziario e patrimoniale in vista dei prossimi scenari di affidamento ed avere un diverso accesso al credito anche attraverso un processo di rating finanziario.

Di seguito la lista degli ambiti in fase di valutazione:

- Possibile Liquidazione SFP tramite saldo e stralcio: questa operazione mira a ridurre le riserve di patrimonio netto (PN) relative agli SFP (strumenti finanziari partecipativi) rimasti in sospeso, combinando elementi di debito e capitale.
 - ✓ Benefici: alleggerimento del bilancio aziendale, semplificazione della struttura patrimoniale e riduzione dei vincoli che limitano la capacità di investimento
 - ✗ Rischi: l'operazione richiede l'approvazione dell'assemblea speciale dei titolari e del Tribunale, con possibili tempi lunghi e incertezza sull'esito finale oltre ad un rischio sugli SFP non ancora ritirati oggi, che potrebbero "attivarsi" successivamente.
- Gestione del debito postergato in caso di esito positivo della fase studio degli SFP di cui al punto precedente: questa azione consentirebbe ad ATAC, attraverso una fase di discussione ed

interlocuzione con il Socio, di chiudere definitivamente una componente del passivo concordatario e posizionarsi diversamente verso il mercato di capitali.

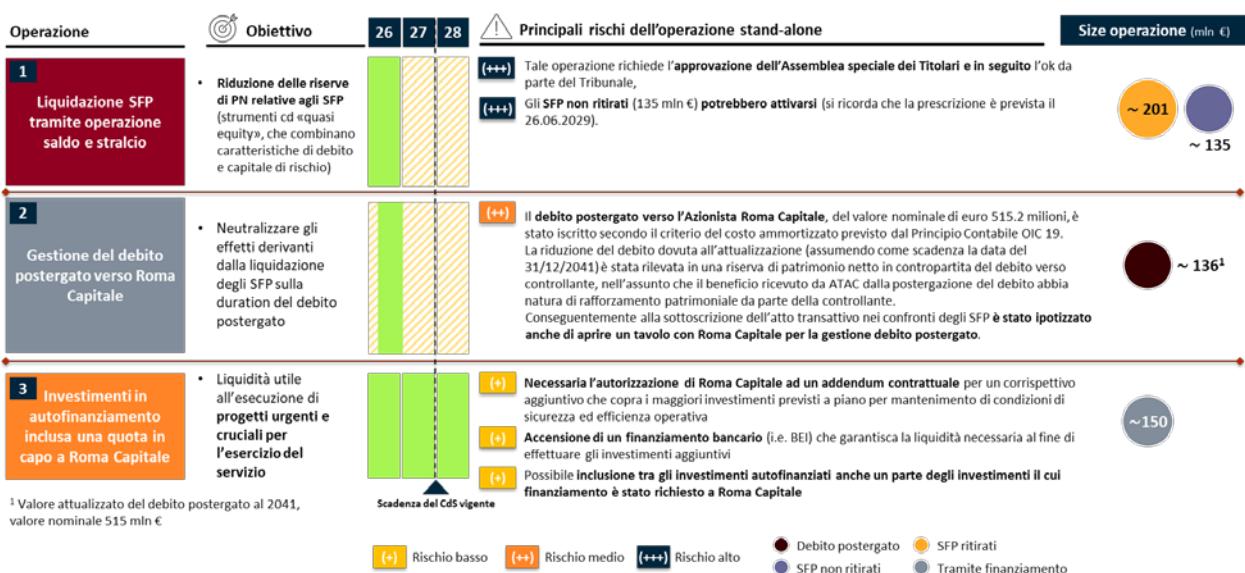
- ✓ Benefici: accesso a nuove risorse finanziarie, possibilità di sostenere investimenti cruciali per la mobilità urbana, chiusura definitiva delle pendenze concordatarie.
 - ✗ Rischi: complessità di interazione con i vari stakeholder e/o possibile uscita di cassa certa per oneri finanziari, con impatto diretto sulla liquidità aziendale e necessità di individuare istituti bancari disponibili a sostenere il finanziamento.
- Investimenti in autofinanziamento: questa operazione mira ad assicurare la liquidità utile all'esecuzione dei progetti urgenti e cruciali per l'esercizio dei servizi.
 - ✓ Benefici: maggiore autonomia nella gestione degli investimenti, riduzione della dipendenza da finanziamenti esterni, rafforzamento della solidità patrimoniale.
 - ✗ Rischi: necessità di autorizzazione da parte di Roma Capitale, complessità nella gestione dei rapporti con banche e altri finanziatori, rischio di non riuscire a reperire tutte le risorse necessarie.

Nella prossima Figura è riportata un'immagine di dettaglio di quanto appena esposto, contenente una rappresentazione della dimensione dell'operazione.

Figura 22 - La strategia finanziaria di ATAC

Le tre operazioni in fase di studio contribuirebbero a chiudere le partite legate al concordato e a ricorrere al mercato per la liquidità necessaria agli investimenti

Strategia finanziaria



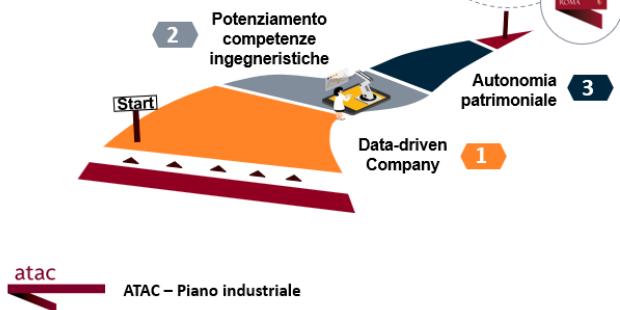
La progressiva digitalizzazione, il consolidamento delle competenze ingegneristiche e il raggiungimento dell'autonomia patrimoniale permetteranno ad ATAC di presentarsi, a partire dal 2027, come un operatore di mobilità integrata di riferimento. L'adozione di un modello gestionale

data-driven, il rafforzamento delle funzioni ingegneristiche e il miglioramento della struttura patrimoniale — reso possibile dal superamento delle criticità legate alla precedente procedura di concordato — consentiranno ad ATAC, grazie a una struttura organizzativa potenziata e a una consolidata esperienza, di garantire una gestione integrata e altamente professionale di tutte le componenti del servizio di mobilità, sia relative al trasporto pubblico locale (TPL) che ai servizi accessori. Tali evoluzioni permetteranno di massimizzare le sinergie operative e di accrescere sensibilmente la qualità percepita dagli utenti, posizionando ATAC come un soggetto rafforzato e competitivo sul mercato.

ATAC si prepara ad affrontare le sfide della mobilità urbana con un approccio integrato (Figura successiva), fondato sulle tre direttive fondamentali e raccontate all'interno di questa sezione del Documento. Grazie a questo percorso, ATAC potrà assumere un ruolo centrale nella pianificazione e gestione dell'ecosistema della mobilità romana e la progettazione di nuove soluzioni ingegneristiche, diventando dunque un partner strategico per attività come la pianificazione del servizio e lo studio di soluzioni innovative e ad alto contenuto tecnico che ad oggi sono in capo al Dipartimento. L'obiettivo è quello di superare il tradizionale ruolo operativo, per contribuire attivamente alla definizione delle politiche di mobilità, alla progettazione delle infrastrutture e alla realizzazione di servizi innovativi e sostenibili.

Figura 23 - La visione di ATAC

La trasformazione digitale verso un **modello data-driven**, il **potenziamento delle funzioni di ingegneria** e il **rafforzamento patrimoniale** permetteranno ad ATAC di garantire un controllo integrato e professionale su tutti i servizi di mobilità, migliorando operatività e qualità per gli utenti, e posizionandosi come un player competitivo nel mercato.



Il processo evolutivo che sarà intrapreso potrà consentire alla Società, nel prossimo futuro, di ambire ad assumere ad un **ruolo integrato di pianificazione, coordinamento e gestione dell'ecosistema dei servizi di mobilità e progettista delle nuove soluzioni ingegneristiche volte all'ammodernamento dell'infrastruttura** svolgendo ulteriori attività oggi di competenza di altri attori della mobilità romana, ovvero:

1. **Attività strategiche di pianificazione di breve/medio periodo;**
2. Contributo attivo alla **definizione degli obiettivi strategici** finalizzati alla riduzione della congestione da traffico veicolare, alla riorganizzazione dell'offerta di trasporto pubblico, all'aumento della sicurezza stradale individuale e collettiva, alla promozione di scelte di mobilità e comportamenti consapevoli e responsabili per contribuire alla sostenibilità ambientale, economica e sociale della città.
3. **Attività di progettazione, sviluppo, realizzazione e gestione dei servizi di mobilità** e di supporto alla comunicazione di Roma Capitale e delle aziende partecipate;

Obiettivi della Società:

- Diventare un partner nelle fasi di pianificazione del servizio
- Avere un ruolo attivo nei progetti ad alto contenuto tecnico oggi in capo al Dipartimento

Le attività strategiche di pianificazione, sia a breve che a medio termine, rappresentano elementi chiave di questo percorso evolutivo. In prospettiva, tale processo consentirà alla Società di ambire a un ruolo sempre più integrato, assumendo competenze oggi attribuite ad altri attori della mobilità romana. In particolare, ATAC potrà:

- Contribuire attivamente alla definizione degli obiettivi strategici finalizzati alla riduzione della congestione del traffico veicolare, alla riorganizzazione dell'offerta di trasporto pubblico,

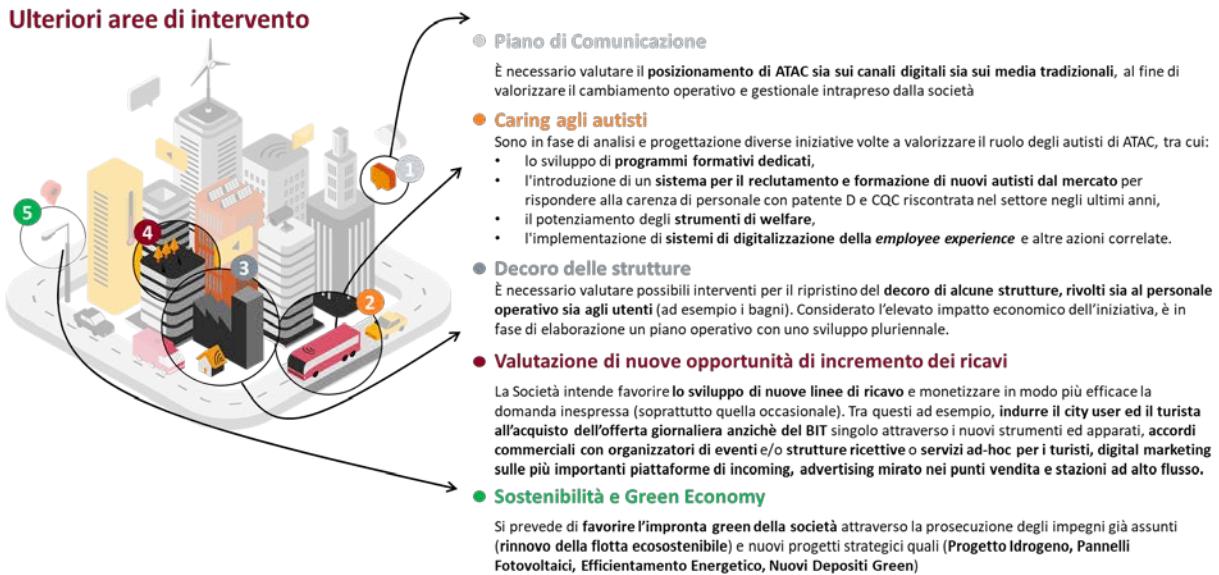
all'incremento della sicurezza stradale individuale e collettiva, nonché alla promozione di scelte di mobilità consapevoli e responsabili, a beneficio della sostenibilità ambientale, economica e sociale della città;

- Sviluppare, progettare, realizzare e gestire servizi di mobilità e attività di supporto alla comunicazione a favore di Roma Capitale e delle aziende partecipate.
- Analizzare e progettare diverse iniziative volte a valorizzare il ruolo degli autisti di ATAC; tra queste iniziative ci sono:
 - lo sviluppo di programmi formativi dedicati;
 - l'introduzione di un sistema per il reclutamento e formazione di nuovi autisti dal mercato per rispondere alla carenza di personale con patente D e CQC riscontrata nel settore negli ultimi anni;
 - il potenziamento degli strumenti di welfare;
 - l'implementazione di sistemi di digitalizzazione della *employee experience* e altre azioni correlate.
- Valutare i possibili interventi per il ripristino del decoro di alcune strutture, rivolti sia al personale operativo sia agli utenti (ad esempio i bagni). Considerato l'elevato impatto economico dell'iniziativa, è in fase di elaborazione un piano operativo con uno sviluppo pluriennale.
- Rivedere il proprio posizionamento comunicativo sia sui canali digitali, attraverso i canali digitali e la nuova app in arrivo a gennaio, che sui media tradizionali, al fine di valorizzare adeguatamente il cambiamento operativo e gestionale intrapreso dalla società
- Favorire lo sviluppo di nuove linee di ricavo e monetizzare in modo più efficace la domanda inespressa (soprattutto quella occasionale). Tra questi, ad esempio, indurre il city user ed il turista all'acquisto dell'offerta giornaliera anziché del BIT singolo attraverso i nuovi strumenti ed apparati, accordi commerciali con organizzatori di eventi e/o strutture ricettive o servizi ad-hoc per i turisti, *digital marketing* sulle più importanti piattaforme di incoming, advertising mirato nei punti vendita e stazioni ad alto flusso.
- Infine, si prevede di favorire l'impronta green della società attraverso la prosecuzione degli impegni già assunti (rinnovo della flotta ecosostenibile) e nuovi progetti strategici quali (Progetto Idrogeno, Pannelli Fotovoltaici, Efficientamento Energetico, Nuovi Depositi Green).

Figura 24 - Ulteriori linee di intervento di Piano

Nell'ambito delle linee strategiche di Piano è previsto di sviluppare ulteriori aree di intervento che potranno generare possibili upside da valorizzare

Ulteriori aree di intervento



Piano degli investimenti

Per i dettagli relativamente al piano degli investimenti, si rimanda alla Sezione V del PIP: Investimenti programmati per il triennio.

Programma di efficientamento dei processi di produzione e/o di erogazione dei servizi

Il Piano 2025 – 2027 prevede un ampio programma di investimenti infrastrutturali e impiantistici finalizzato a sostenere la trasformazione industriale e operativa di ATAC nel nuovo perimetro di Contratto di Servizio con Roma Capitale.

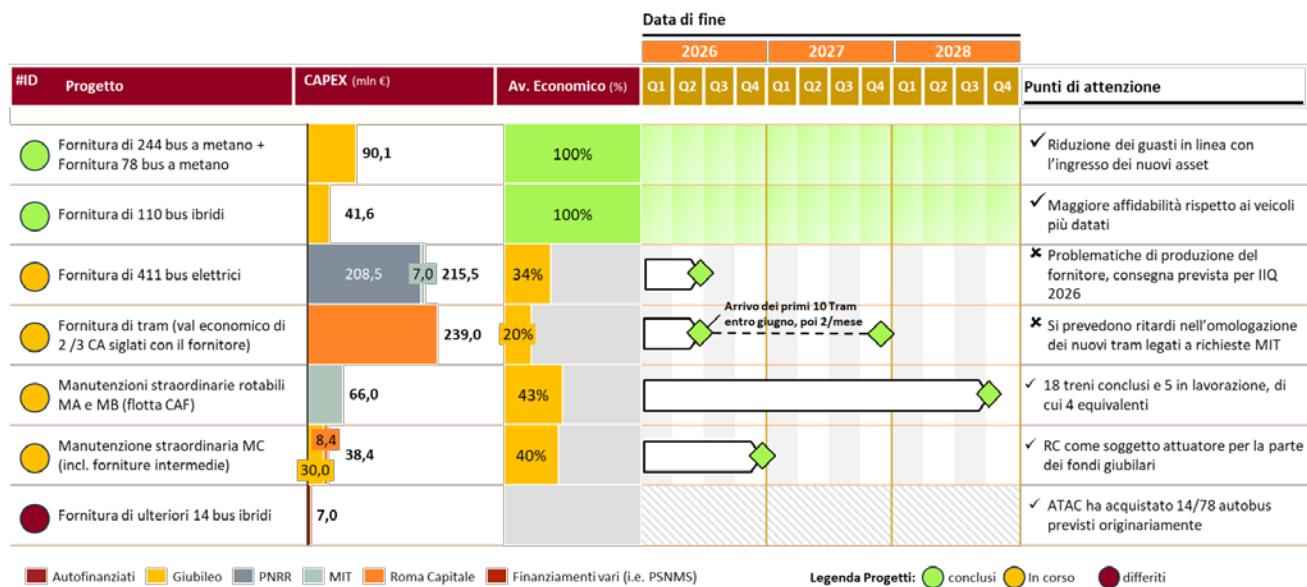
L'obiettivo è duplice: da un lato incrementare la frequenza e la regolarità dei servizi, migliorando l'esperienza di viaggio degli utenti; dall'altro, preparare il sistema infrastrutturale e i depositi aziendali all'elettrificazione della flotta e alla progressiva digitalizzazione dei processi manutentivi e gestionali.

Gli interventi previsti insistono su tre macro-ambiti:

- Rinnovo infrastrutturale e armamento delle linee metropolitane e tranviarie;
- Completamento e ammodernamento dei depositi aziendali, con focus sull'infrastrutturazione elettrica;
- Progetti di efficientamento energetico in ottica ESG, finalizzati alla riduzione dei consumi e alla sostenibilità ambientale.

Flotta e produzione

Figura 25 - Scheda investimenti Flotta, produzione e operations



Nel triennio 2025 – 2027 ATAC gestirà un programma di rinnovo e potenziamento della flotta di superficie, per un investimento complessivo di oltre 200 mln € per il rinnovo della flotta (411 bus elettrici). Entro fine 2027 entreranno in servizio nuovi autobus, oltre ai 590 già inseriti nel periodo 2024 – 2025, di cui oltre 400 elettrici finanziati attraverso fondi PNRR e Piano Strategico Nazionale per la Mobilità Sostenibile (PSNMS). Ciò consentirà ad ATAC di aumentare l'offerta commerciale di superficie e, soprattutto, di garantire una maggiore qualità del servizio (contribuendo ad incrementare la produzione e la regolarità del servizio). In particolare, il piano di rinnovo della flotta autobus consentirà di ridurre significativamente le emissioni di CO₂.

Al fine di contribuire al percorso di decarbonizzazione del sistema dei trasporti, ATAC prevede la progressiva dismissione dei veicoli alimentati a gasolio e la progressiva sostituzione con mezzi elettrici, a metano ed ibridi.

Per quanto riguarda invece Filobus a valle della conclusione degli interventi di manutenzione straordinaria per l'adeguamento delle linee 72 e 73 si prevede un progressivo incremento della produzione.

Sono inoltre attesi entro il 2027 l'ingresso di 41 nuovi tram e la conclusione dei lavori all'infrastruttura consentirà di recuperare i volumi di produzione storici.

È infine prevista, entro successivamente al 2027, la manutenzione straordinaria sui rotabili della Ma e MB per la flotta CAF: attualmente 18 treni sono stati conclusi e 5 sono in fase di lavorazione, di cui 4 equivalenti.

L'età media della flotta scenderà nei prossimi anni anche grazie alla dismissione degli ormai vetusti tram Stanga e Socimi; ciò contribuirà ad incrementare significativamente la disponibilità dei rotabili.

Il Piano prevede anche un’evoluzione profonda del modello operativo di ATAC, orientata alla digitalizzazione dei processi, all’aumento dell’affidabilità degli asset e all’ottimizzazione dei costi di esercizio. L’obiettivo è quello di coniugare la transizione tecnologica con un miglioramento strutturale dell’efficienza, della produttività e della continuità del servizio, assicurando parallelamente il presidio delle competenze tecniche strategiche interne.

La progressiva elettrificazione della flotta comporterà una revisione del modello manutentivo, basata su una logica di esternalizzazione selettiva delle attività e sul mantenimento di presidi tecnici interni nelle aree ad alto valore strategico.

Per i nuovi autobus elettrici in ingresso, il Piano prevede l’attivazione di contratti di manutenzione in regime di full service, che includeranno la manutenzione correttiva e programmata, con esclusione degli interventi su carrozzeria e pneumatici. Tale impostazione consentirà di accompagnare la transizione ecologica con un modello di responsabilità univoca e livelli di servizio garantiti, riducendo il rischio tecnologico connesso all’introduzione di nuove piattaforme di trazione.

Parallelamente, ATAC manterrà una struttura di presidio per la copertura dei turni di manutenzione su 24 ore e per la gestione delle attività di pronto intervento. In particolare, si prevede l’internalizzazione del nucleo dedicato al pronto intervento sugli asset di superficie, così da garantire tempi di risposta più rapidi e una maggiore continuità operativa. Per la flotta filoviaria e tranviaria, la manutenzione rimarrà in continuità con l’attuale modello gestionale, assicurando la piena operatività anche durante la fase di rinnovo infrastrutturale e tecnologico.

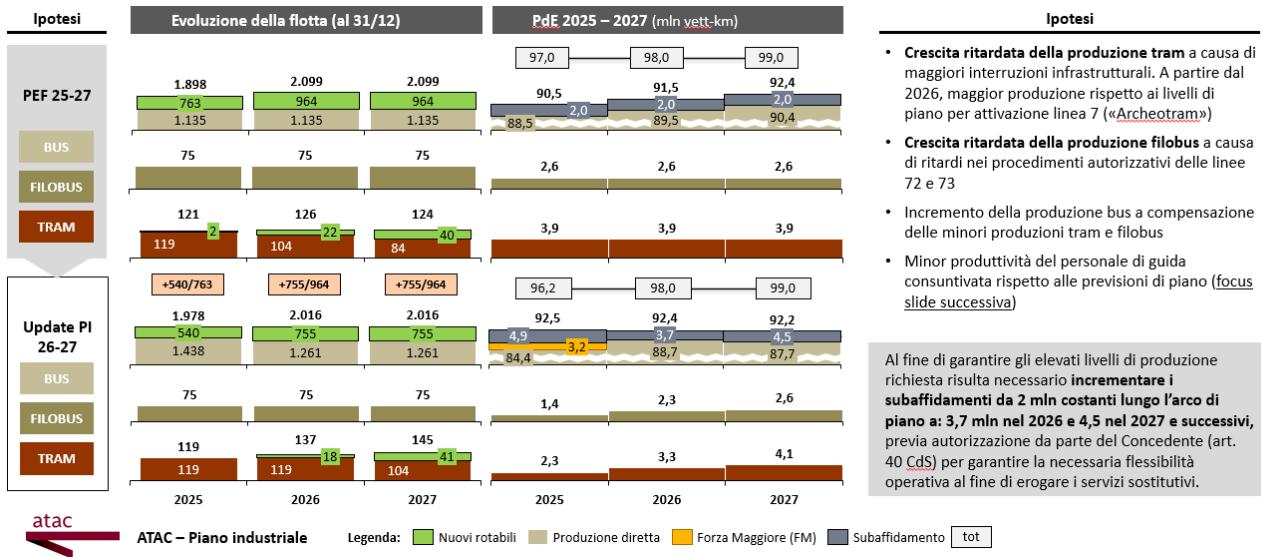
Il Piano definisce un percorso strutturato di digitalizzazione dei processi manutentivi e gestionali. È prevista l’integrazione delle piattaforme aziendali con sistemi “Enterprise” e con soluzioni di Field Service Management, in grado di gestire in modo integrato il ciclo di vita degli asset, dall’acquisto fino alla dismissione.

La digitalizzazione dei processi operativi rappresenta una leva fondamentale per il recupero delle performance aziendali, consentendo il monitoraggio in tempo reale delle condizioni dei mezzi, la programmazione ottimizzata degli interventi e la riduzione dei tempi di fermo tecnico.

Per il comparto metroferroviario, il Piano prevede l’ingresso di un numero significativo di nuovi rotabili sulla linea B, coperti da garanzia estesa per i primi quattro anni di esercizio. Tale previsione consentirà di garantire la piena efficienza della flotta nella fase di avvio, assicurando contestualmente il trasferimento di competenze al personale tecnico interno.

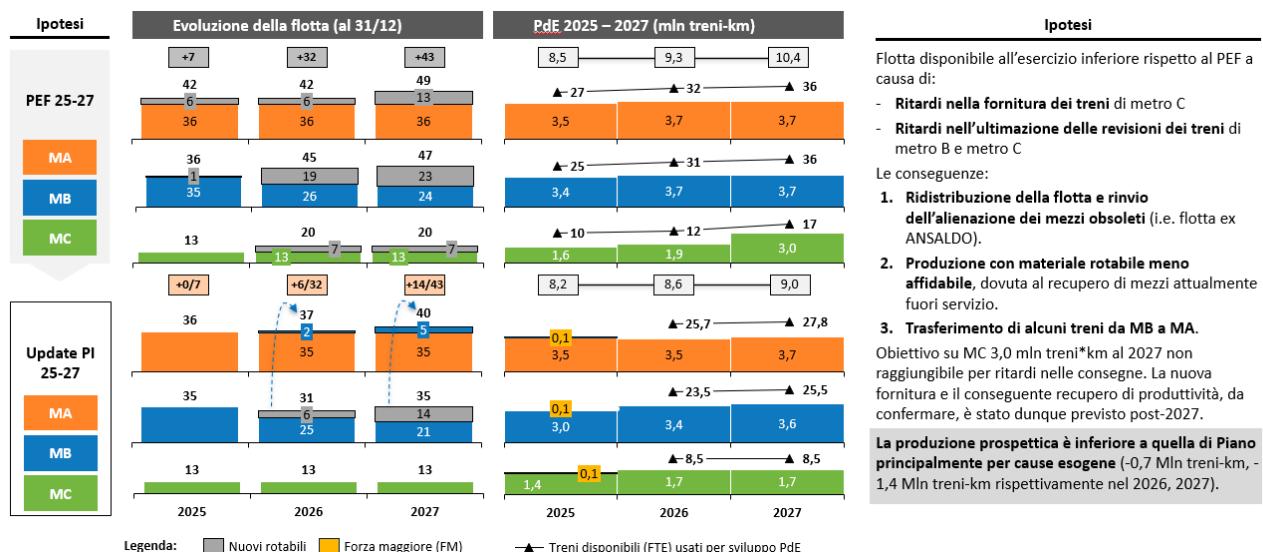
Dopo il 2027, è inoltre prevista l’internalizzazione progressiva delle attività manutentive sui rotabili della Linea C. Questo processo, che interesserà inizialmente le aree a maggiore rilevanza tecnologica, quali il sistema ATC (*Automatic Train Control*), le porte automatiche di banchina (PAB), il sistema di Controllo Traffico e Manutenzione (CTM) e le attività di pronto intervento armamento, consentirà lo sviluppo del know-how interno e un maggiore controllo diretto sui processi di manutenzione, in coerenza con la scadenza dei contratti attualmente in vigore.

Figura 26 - Evoluzione della flotta e della produzione di superficie



Relativamente al servizio metropolitane l'offerta commerciale incrementerà di circa il 10% dal 2025 al 2027 per un totale circa 9,0 mln di treni-km nel 2027 consentendo così un incremento delle frequenze medie. Per Metro A non è più previsto l'ingresso dei nuovi rotabili bensì un trasferimento di 2 treni per il 2026 e 3 per il 2027 dalla metro B (totale 5 rotabili). Per Metro B è invece previsto l'ingresso di 14 nuovi rotabili entro il 2027 con la progressiva dismissione rotabili MB100 e MB30 e l'incremento di disponibilità dei rotabili grazie al recupero del deficit manutentivo, con l'obiettivo di riallineare la produzione e la frequenza dei passaggi allo standard successivamente al 2027. Per Metro C, da dicembre 2025, sono aperte al pubblico le stazioni di Amba Aradam e Colosseo. Tuttavia, con l'ingresso dei nuovi rotabili posticipato successivamente al 2027 invece che nel 2026 a causa di notevoli ritardi nelle forniture, non sarà possibile traguardare il recupero dei target di produzione previsti nonché colmare il deficit manutentivo cumulato nel corso delle annualità pregresse.

Figura 27 - Evoluzione della produzione e della flotta metropolitana



Infrastruttura e depositi

Figura 28 - Scheda investimenti Infrastrutture, depositi e operations

#ID	Progetto	CAPEX (mln €)	Av. Economico (%)	Data di fine								Punti di attenzione
				2026		2027		2028				
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
	Fornitura sistema CTC per metro A	5,6	100%									✓ Maggiore affidabilità e sicurezza operativa e riduzione tempi di intervento in caso di guasti.
	Smart Maintenance e Global Data Collector	5,9	100%									✓ Riduzione guasti e costi manutenzione e migliore pianificazione interventi.
	Adeguamento e riqualificazione deposito Porta Maggiore	11,0 13,6	24,6	43%								✓ 60% della parte nord completata. Il restante 40% in fase di realizzazione.
	Rinnovo Armamento MA	31,7	36,0 67,7	63%								✗ Ritardi nel rinnovo della MA per interferenza con esercizio durante l'anno del Giubileo
	Infrastruttura per la ricarica di bus Elettrici		37,0	40%								Completamento 4° contratto applicativo
	Rifacimento rete tranviaria		32,0									✓ Revamping 4 sottostazioni, 3 tratte di armamento e sostituzione cavi
	Adeguamenti e miglioramenti (di tipo normativo – bus e metro)	13,3 3,5	16,9									✗ Interventi di tipo normativo (sicurezza) sulle infrastrutture, ancora da traghettare

■ Autofinanziati ■ Giubileo ■ PNRR ■ MIT ■ Roma Capitale ■ Finanziamenti vari (i.e. PSNMS)

Legenda Progetti: ● conclusi ○ In corso ■ differiti

Il Piano prevede la sostituzione integrale dell'armamento nella tratta Battistini – Ottaviano e Anagnina – Ottaviano della Linea A, unitamente a un programma pluriennale di manutenzione straordinaria dell'armamento sull'intera rete metropolitana.

Sono previsti interventi di rinnovo e adeguamento delle stazioni, con particolare riferimento ai sistemi di sicurezza, antincendio e illuminotecnici, in coerenza con gli standard più recenti di esercizio.

Nel periodo di Piano, entro il 2025, è inoltre pianificata l'apertura delle nuove stazioni Amba Aradam e Colosseo sulla Linea C, che completeranno l'estensione verso il centro storico e consentiranno un incremento strutturale della capacità di trasporto.

Per la rete tramviaria e filoviaria, il Piano prevede:

- il rinnovo dell'armamento tranviario, con sostituzione di binari, scambi meccanici ed elettromeccanici, incroci e dispositivi anti-usura e anti-sfido;
- l'adeguamento delle banchine delle linee 72 e 73, al fine di migliorare accessibilità e sicurezza;
- un progressivo recupero della produzione filoviaria a valle della conclusione dei lavori infrastrutturali, con ritorno a pieno regime produttivo (+34% rispetto ai volumi attuali).

Tali interventi, gestiti in parte da Roma Servizi per la Mobilità, hanno l'obiettivo di ripristinare le condizioni ottimali di esercizio e garantire maggiore regolarità di marcia, sicurezza e comfort.

Il Piano prevede un programma organico di elettrificazione e digitalizzazione dei depositi bus, finalizzato all'introduzione dei veicoli elettrici e alla riduzione delle emissioni urbane.

Entro il 2027, ATAC realizzerà:

- l'installazione di colonnine ad alta potenza (200 kW) per la ricarica dei bus elettrici all'interno dei depositi;
- l'adozione di sistemi di “smart charging” e gestione intelligente della ricarica, integrati in un'architettura SCADA (“Smart Depot”) che permetterà il controllo remoto e l'ottimizzazione dei carichi elettrici;
- la predisposizione di sistemi antincendio avanzati e telecamere termiche per la sicurezza delle operazioni di ricarica.

La gestione del processo di ricarica sarà affidata direttamente ai fornitori, per garantire la tutela delle batterie e la validità delle garanzie di sistema.

Gli interventi infrastrutturali e impiantistici previsti nel Piano determineranno:

- un incremento strutturale della capacità operativa delle linee metropolitane e tranviarie;
- una migliore regolarità di esercizio grazie alla riduzione dei guasti e dei tempi di manutenzione correttiva;
- maggiori livelli di sicurezza e comfort per i passeggeri, grazie al rinnovamento degli impianti e degli standard di stazione;
- una riduzione delle emissioni e dei consumi energetici, con effetti diretti sul bilancio ambientale e sul costo dell'energia.

Nell'ambito del Piano, è prevista la chiusura dell'attuale linea Giardinetti a partire da gennaio 2027, decisione che nasce dall'esigenza di superare alcune criticità strutturali e operative che ne compromettono la qualità e la sicurezza. Attualmente, la linea presenta tre principali problematiche: innanzitutto, la sicurezza dei passeggeri è spesso messa a rischio da episodi di criminalità come furti, aggressioni e risse, soprattutto nelle ore serali; inoltre, il materiale rotabile risulta ormai obsoleto e richiede interventi di manutenzione straordinaria, come evidenziato da associazioni di settore; infine, l'infrastruttura, caratterizzata da lunghi tratti a binario unico, limita la flessibilità e l'efficienza del servizio.

La chiusura della linea permetterà non solo di risolvere queste criticità, garantendo maggiore sicurezza e modernità, ma anche di avviare il progetto di conversione in tramvia, tramite fondi già individuati, con l'obiettivo di offrire un servizio più affidabile, sostenibile e rispondente alle esigenze della mobilità capitolina.

Inoltre, il Piano, come già accennato per l'evoluzione della flotta, definisce un percorso strutturato di digitalizzazione dei processi manutentivi e gestionali.

La digitalizzazione dei processi operativi rappresenta una leva fondamentale per il recupero delle performance aziendali, consentendo il monitoraggio in tempo reale delle condizioni delle

infrastrutture, la programmazione ottimizzata degli interventi e la riduzione dei tempi di fermo tecnico.

L'internalizzazione rappresenta un passaggio strategico per la crescita della capacità tecnica di ATAC, assicurando la possibilità di gestire in autonomia i sistemi core dell'infrastruttura metropolitana e di ridurre progressivamente la dipendenza da fornitori esterni in ambiti critici.

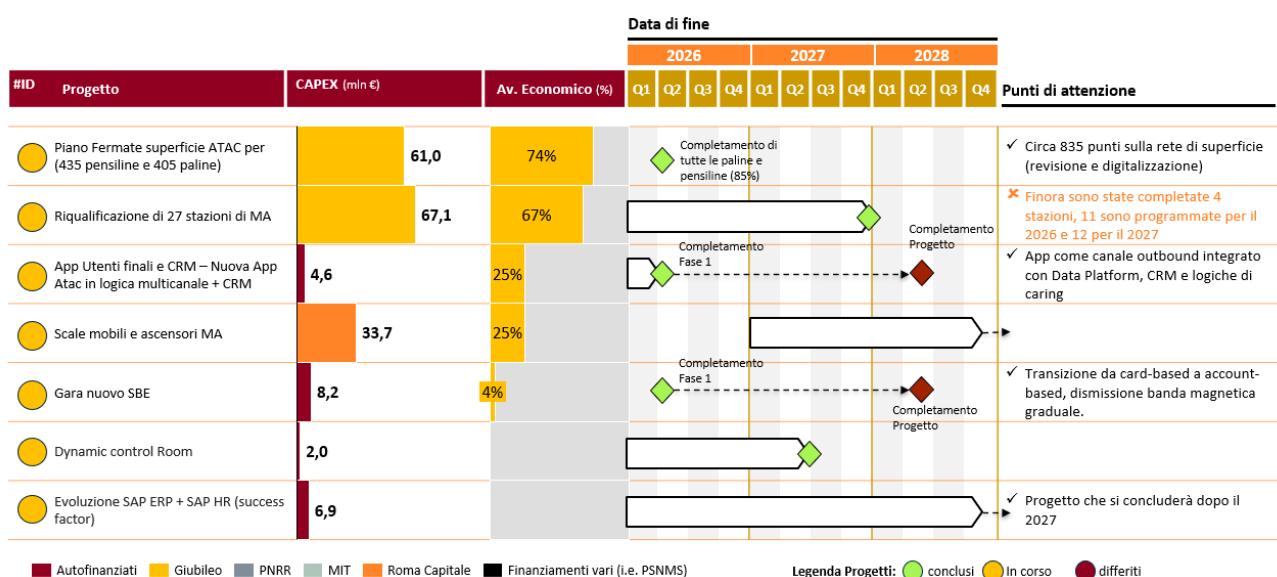
L'attuazione delle misure operative previste dal Piano consentirà ad ATAC di consolidare un modello industriale più efficiente, tecnologicamente avanzato e sostenibile nel tempo. La digitalizzazione dei processi manutentivi e la creazione di un'infrastruttura dati integrata permetteranno di incrementare significativamente l'affidabilità degli asset, riducendo le interruzioni di servizio e i costi di manutenzione non programmata.

La riorganizzazione delle attività manutentive e l'equilibrio tra esternalizzazione e internalizzazione garantiranno la salvaguardia delle competenze strategiche, la valorizzazione del personale tecnico interno e una maggiore reattività nella gestione operativa.

Nel complesso, la linea strategica “Operations” costituisce l'asse di trasformazione industriale che consente di rendere sostenibile, sul piano tecnico ed economico, l'aumento di produzione previsto dal nuovo Piano Industriale.

Customer Experience

Figura 29 - Scheda investimenti Customer Experience



Il Piano prevede un insieme organico di interventi finalizzati al miglioramento dell'esperienza di viaggio dell'utenza e alla progressiva riconquista della domanda di trasporto pubblico attraverso un innalzamento diffuso della qualità del servizio.

La strategia di ATAC in quest'ambito si basa su tre direttive principali:

1. Il rinnovamento fisico e funzionale delle infrastrutture di accesso al servizio

2. La digitalizzazione della relazione con l'utenza
3. La standardizzazione della comunicazione e dell'informazione in tempo reale.

L'obiettivo complessivo è quello di rendere il sistema di trasporto più accessibile, affidabile e integrato, favorendo il trasferimento modale dalla mobilità privata al trasporto collettivo e consolidando la fiducia dei cittadini nei confronti del servizio pubblico.

Il Piano prevede un ampio programma di interventi di riqualificazione delle stazioni metropolitane, con particolare riferimento alla Linea A, finalizzato a migliorare i livelli di comfort, sicurezza e fruibilità degli spazi.

Le attività comprenderanno la sostituzione e l'ammodernamento delle scale mobili, la ristrutturazione estetica delle aree di accesso e transito, il rinnovo degli arredi e della segnaletica, nonché la riqualificazione degli spazi riservati al personale.

L'obiettivo è quello di allineare progressivamente le stazioni della rete romana agli standard di accessibilità, sicurezza e design adottati nelle principali capitali europee, migliorando la percezione complessiva del servizio da parte dell'utenza.

Il Piano introduce un nuovo paradigma di relazione con il cliente basato sul concetto di *“Mobility as a Service” (MaaS)*, che prevede l'integrazione digitale dei servizi di trasporto, l'armonizzazione dei canali di vendita e l'adozione di strumenti di profilazione evoluta dell'utenza.

La strategia prevede la trasformazione dei punti vendita e dei canali digitali in veri e propri hub di contatto con l'utente, capaci di offrire servizi informativi, di pagamento e di assistenza integrati.

Sarà adottato un modello di *account-based ticketing*, che consentirà di centralizzare la gestione dei titoli di viaggio e di semplificare l'esperienza di acquisto e convalida, rendendo possibile la fruizione del servizio attraverso diverse piattaforme digitali e dispositivi mobili.

Contestualmente, il Piano prevede l'introduzione di un nuovo sistema di *Customer Relationship Management (CRM)* e di una piattaforma omnicanale di comunicazione, che permetteranno di uniformare la gestione dei contatti, delle segnalazioni e delle informazioni verso l'utenza, migliorando la tempestività delle risposte e la qualità del dialogo con il pubblico.

La digitalizzazione dei processi di relazione consentirà inoltre di raccogliere dati in tempo reale sul comportamento dei passeggeri e sulla qualità percepita del servizio, fornendo strumenti analitici per la programmazione dell'offerta e la gestione delle priorità operative.

Il miglioramento dell'esperienza di viaggio passa anche attraverso la qualità e l'affidabilità dell'informazione fornita ai passeggeri.

Il Piano prevede l'implementazione di un sistema di informazione al pubblico integrato che garantirà una comunicazione omogenea e aggiornata su tutti i mezzi e le fermate della rete di superficie. Parallelamente, saranno standardizzati i contenuti informativi e i messaggi audiovisivi, con l'obiettivo

di migliorare la comprensibilità e l'uniformità della comunicazione, anche in ottica multilingue e di accessibilità per le persone con disabilità.

L'integrazione tra i sistemi AVM, il CRM e le piattaforme digitali consentirà una gestione centralizzata delle informazioni e un coordinamento immediato delle comunicazioni in caso di variazioni o interruzioni del servizio.

L'attuazione delle misure previste sull'asse “*Customer Experience*” determinerà un miglioramento tangibile della qualità del servizio percepito e una maggiore attrattività del trasporto pubblico rispetto alla mobilità privata.

Il rinnovo delle stazioni e delle infrastrutture di accesso innalzerà gli standard di accoglienza e sicurezza, mentre la digitalizzazione dei canali di contatto e la gestione integrata dei dati utente permetteranno una comunicazione più personalizzata, trasparente e reattiva.

L'introduzione dei sistemi di infomobilità e di ticketing evoluto favorirà una maggiore integrazione modale e faciliterà l'accesso al servizio, soprattutto per le fasce di utenza più giovani e digitalmente attive.

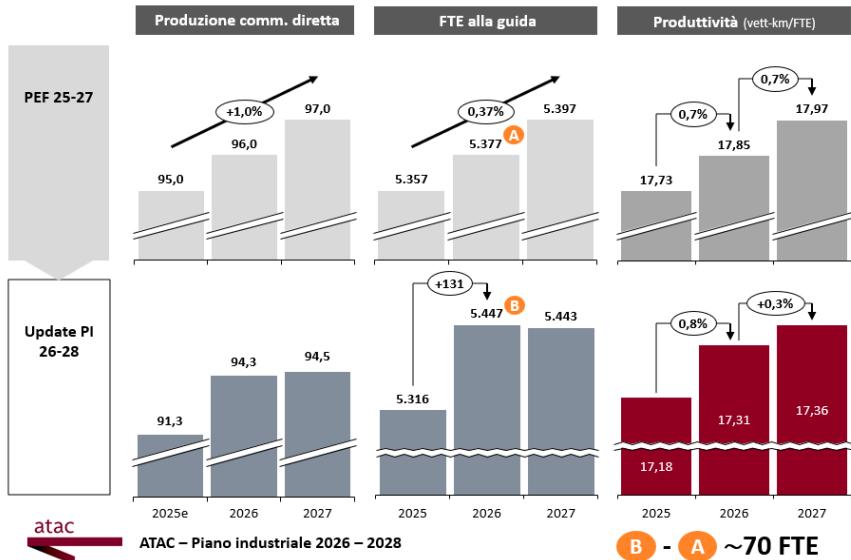
Nel complesso, l'insieme delle iniziative previste contribuirà a ricostruire un rapporto di fiducia tra cittadinanza e sistema di trasporto pubblico, con un impatto positivo sull'immagine aziendale e sulla propensione all'utilizzo del TPL.

Human Capital

Il Piano prevede una strategia di valorizzazione e sviluppo del capitale umano volta a rafforzare la capacità organizzativa e a supportare la trasformazione industriale e tecnologica dell'Azienda. L'obiettivo è duplice: da un lato migliorare l'efficacia e l'efficienza operativa del personale, dall'altro perseguire un modello di gestione delle risorse umane orientato alla performance, alla digitalizzazione e alla crescita delle competenze.

Il Piano prevede poi una strategia di valorizzazione delle risorse in Azienda finalizzata a rafforzare la capacità organizzative e a supportare la trasformazione della Società. L'obiettivo è duplice: da un lato migliorare la produttività e l'efficienza operativa; dall'altro, costruire un modello di gestione orientato alla crescita delle competenze.

Figura 30 - Ipotesi di incremento dei livelli di produttività previsti nel PEF



Nonostante tali interventi, i livelli di produzione chilometrica pro capite fissati dal Piano si ritiene non saranno pienamente raggiunti, principalmente a causa della minore velocità commerciale registrata in operativo, legata a diversi fattori esogeni alle leve della Società, quali la congestione veicolare, sia legata ai cantieri stradali che alla frequente sosta vietata dei mezzi (es. sui binari tram,

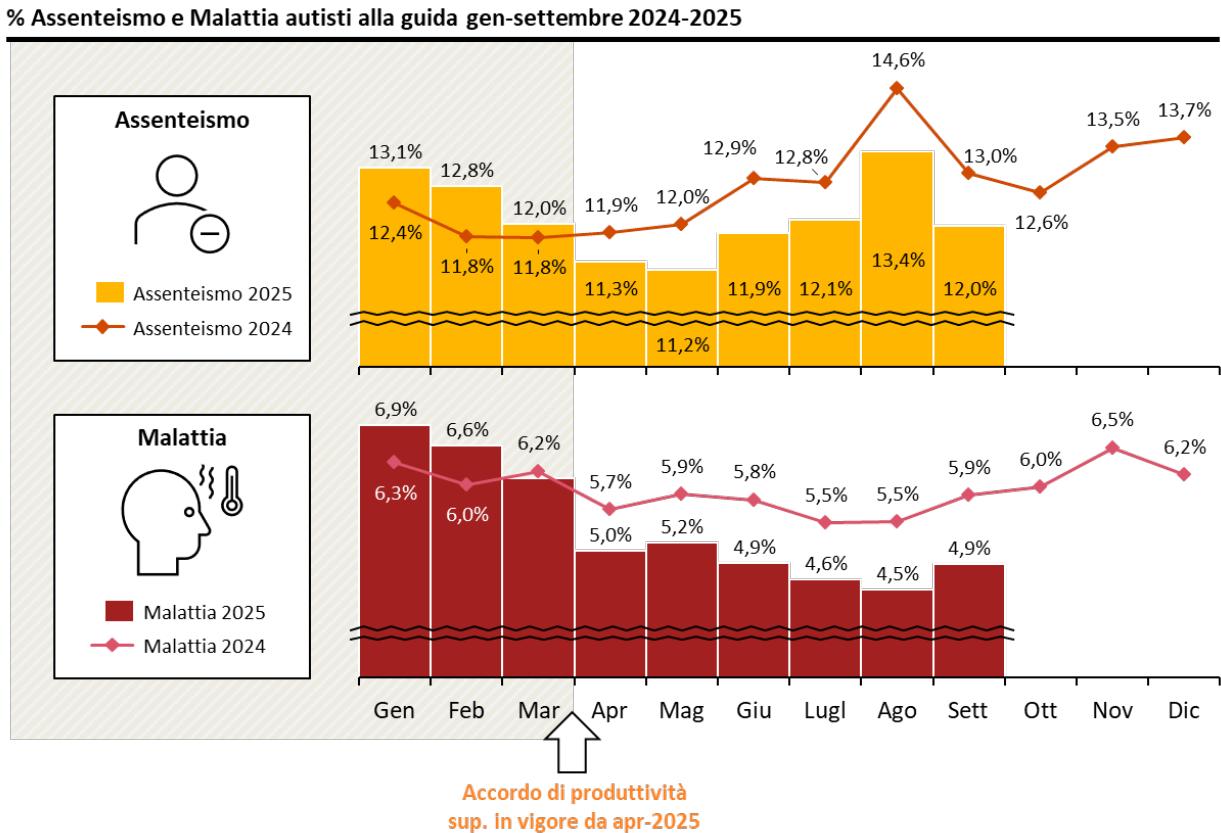
presso le fermate bus, in doppia fila, in cueva), la mancata realizzazione di un numero adeguato di corsie preferenziali, etc. In ogni caso, il Piano prevede una serie di interventi mirati ad aumentare la percorrenza media pro-capite del personale di condotta di superficie, anche attraverso l'ottimizzazione ricorrente della costruzione dei turni di servizio e della programmazione operativa.

Pertanto, al fine di assicurare il raggiungimento dei livelli di produzione previsti, si prevede un incremento di circa 70 FTE alla guida rispetto a quanto stimato nel PEF.

Sono previsti interventi mirati a migliorare la gestione del personale attraverso il rafforzamento dei sistemi di monitoraggio e controllo delle presenze, la revisione dei meccanismi retributivi e lo sviluppo di una cultura organizzativa orientata ai risultati.

Particolare attenzione sarà dedicata alla riduzione dei livelli di assenteismo, che verrà perseguita attraverso un miglioramento del presidio gestionale, l'adozione di strumenti di monitoraggio puntuale e il consolidamento di meccanismi premiali legati alla produzione e alla continuità operativa, già introdotti nel corso del 2025. Parallelamente, l'assetto salariale di secondo livello sarà oggetto di revisione insieme alle OOSS, con l'obiettivo di adeguarlo al contesto operativo attuale in ottica di favorire un maggiore orientamento alla produzione e al servizio. La finalità è favorire un allineamento sempre più stretto tra obiettivi aziendali e impegno del personale, rafforzando il senso di appartenenza e la responsabilità diffusa sui risultati.

Figura 31 - Trend assenteismo autisti gennaio 2024 - luglio 2025



L'accordo di produttività siglato nella primavera 2025 ha contribuito a ridurre sensibilmente l'assenteismo del personale di guida superficie, grazie a un sistema di incentivi economici legati alla presenza e alla produzione chilometrica, che ha spinto il personale a garantire maggiore continuità operativa; questo risultato si traduce in più risorse disponibili, minori disservizi e un miglioramento complessivo dell'efficienza e della qualità del servizio offerto agli utenti. A conferma di ciò si registrano dati di assenteismo del personale significativamente inferiori a quelli degli anni precedenti.

Le iniziative di cui sopra hanno già evidenziato la loro efficacia nel corso del 2024 e 2025, per cui si registrano dati di assenteismo del personale significativamente inferiori a quelli degli anni precedenti. Infatti, nel 2023 l'assenteismo del personale di condotta di superficie è stato pari al 12,5%; i dati del 2024 invece lo collocano ad un livello leggermente inferiore, pari al 12,4% mentre per il 2025 ci si aspetta un'ulteriore riduzione fino al 12,1%. Come testimoniato dalla Figura precedente, che riporta il confronto tra assenteismo e malattia mensilizzati per il 2024 e 2025, i valori del 2025 si trovano al di sotto di quelli del 2024.

Ciò premesso si riepilogano di seguito le principali azioni attuate nel corso del 2025 e previste per il 2026:

- Inserimento personale autista: nel 2025 stimato l'inserimento di ca. 430 operatori di esercizio e previsto nel 2026 l'ulteriore assunzione di 634 risorse. Sul tema, si registra un progressivo

depauperamento del mercato in temini di disponibilità di figure con patente D e CQC, che determina una decrescente scarsità (nel bando 2025 solo il 34,5% di candidature andate a buon fine). Al fine di sostenere la capacità di assunzione, la Società sta valutando l'implementazione di un progetto di “accademia” con inserimento di figure idonee a cui far conseguire le necessarie abilitazioni alla guida;

- b. Inserimento altro personale: nel 2025 stimato l'inserimento di ca. 15 profili tecnico-amministrativi, 16 profili manageriali e di coordinamento e 78 profili operativi. Tali profili, oltre a rispondere al tasso di turnover e adempiere agli impegni stabiliti nel Contratto di Servizio e verso l'AGCM, costituiscono un fondamentale innesto di nuove competenze all'interno della Società, che ancora risente degli effetti del prolungato blocco delle assunzioni a cui ha sottostato negli ultimi anni. Nel 2026 si prevede di proseguire con tale processo di inserimento per 67 profili tecnico-amministrativi, 29 profili manageriali e di coordinamento e 28 profili operativi, con particolare focus sul rinforzo delle competenze di ingegneria, progettazione e sviluppo degli investimenti;
- c. Corretto inquadramento del personale: nel 2026 si prevede di proseguire nel fisiologico processo di sviluppo e adeguamento parametrale del personale, avviato con un'operazione “massiva” di recupero nel 2024 e nel 2025, e adesso ricondotto a un normale sistema di valutazione e revisione ricorrente dei parametri e delle retribuzioni in relazione alle responsabilità gestite, alle competenze possedute, etc. anche rispetto ai *benchmark* di mercato;
- d. Sistema di valutazione del personale CTD: nel 2025 tale sistema è stato implementato con una valutazione quantitativa di diversi aspetti della performance del personale a tempo determinato e con l'introduzione del dispositivo del c.d. *stop&go*. A seguito di tale introduzione è stato stimolato in modo importante l'approccio corretto alla guida e al comportamento del personale neoassunto, determinando un sostanziale miglioramento della performance sia in termini di presenza in servizio che di attenzione alla guida. Tale sistema, ormai consolidato anche attraverso accordo sindacale, sarà confermato nel 2026;
- e. Piano di incentivazione del personale operativo: nel 2025 è stato introdotto – anche per far fronte alla difficile sfida posta dall'anno giubilare – un sistema di incentivazione alla produzione chilometrica, al tasso di apertura delle stazioni e alla presenza in servizio per la quasi totalità del personale operativo. L'introduzione di tale Piano ha determinato impatti significativi sugli indicatori di performance. Si prevede di confermare tale sistema per il 2026, auspicando un ulteriore incremento degli indicatori di performance dovuto alla progressiva diffusione e familiarità con le dinamiche di funzionamento;
- f. Accordo quadro delle indennità legate alle esigenze di servizio ricorrenti: nel 2025 è stato introdotto un sistema di indennità standardizzate e predefinite da corrispondere in caso di attività straordinarie, ma tipiche e ricorrenti per il personale operativo (es. prolungamento di servizio con passeggeri per eventi e concerti, prolungamento del servizio senza passeggeri per

attività manutentive o di pre-esercizio, etc.). L'introduzione di tale sistema ha da un lato reso molto più efficienti le interlocuzioni con il sindacato, peraltro consentendo la gestione della complessa attività dell'anno giubilare con maggiore fluidità, dall'altro ha definito per il personale un quadro chiaro e comprensibile delle modalità di remunerazione delle prestazioni straordinarie, migliorando l'esperienza del dipendente;

- g. Sviluppo organizzativo: nel 2025 si è proceduto a rivedere alcuni assetti organizzativi nell'ambito dei processi di ingegneria, sviluppo e manutenzione, in relazione da un lato al progressivo mutamento del mix *make or buy* legato all'ingresso dei nuovi mezzi con il service manutentivo integrato, dall'altro all'importante volume di investimenti infrastrutturali pianificati per il miglioramento della rete e del servizio al cliente;
- h. Attività ispettiva e disciplinare: nel 2025 si è proceduto a curare con maggiore attenzione l'attività in argomento, determinando un miglioramento dell'efficienza del processo (i.e. riduzione del 70% dei procedimenti non andati a buon fine) andando a intervenire disciplinarmente con maggiore focalizzazione (i.e. alla data riduzione di ca. il 50% del numero di sanzioni comminate). Si prevede nel 2026 di proseguire con tale attività in ottica di corretto indirizzamento della cultura e dei comportamenti aziendali;
- i. Digitalizzazione sistemi di gestione del personale: nel 2025 si è proceduto alla digitalizzazione di alcuni processi chiave di gestione del personale (malattia autisti, legge 104, etc.) con l'obiettivo sia di migliorare l'esperienza del dipendente, sia di incrementare la capacità di controllo del processo, eliminando la carta e rendendo tutto il processo monitorabile quantitativamente; nel 2026 si prevedono ulteriori implementazioni tra cui il nuovo sistema gestionale delle risorse umane (HCM);
- j. Revisione accordi per la gestione del personale inidoneo: nel 2025 si sono avviate le trattative con le OOSS per la revisione degli accordi per l'impiego del personale inidoneo in ottica di mitigare il fenomeno e massimizzare la capacità di produzione di valore aziendale anche per tale cluster di popolazione, con l'obiettivo di finalizzare l'accordo nel 2026;
- k. Aggiornamento dei sistemi di gestione della sicurezza sul lavoro (D.Lgs 81/08) e della privacy (GDPR), con l'obiettivo di implementare una integrale revisione dei ruoli e delle conseguenti tecnostrutture in ottica di consolidare il livello di *compliance* della Società;

Figura 32 - La strategia Human Capital

Ambiti	Azioni gestionale fatte	Azioni gestionale da fare
 Assunzioni	<ul style="list-style-type: none"> 1 738 Autisti 2 81 Operai 3 Profili Qualificati 4 Operatori di Stazione 	<ul style="list-style-type: none"> 15 Autisti 16 Proseguimento Assunzioni Personale Tecnico 17 Personale divisione Ingegneria
 Gestione e Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> 5 Corretto Inquadramento 6 Introduzione Stop&Go 7 Piattaforma ANAC 	<ul style="list-style-type: none"> 18 Reskilling Organico Manutentivo 19 Digitalizzazione sistemi di gestione del personale 20 Caring autisti 21 Decoro depositi
 Relazioni Sindacali	<ul style="list-style-type: none"> 8 Piano Incentivazione Produzione Chilometrica 9 Accordo Quadro Indennità 10 Accordi Giubileo e Esequie Papa 11 Accordi Lavori e Chiusure Metro e Superficie 	<ul style="list-style-type: none"> 22 Revisione Accordi Retribuzione di 2° Livello 23 Revisione Accordi Gestione Personale Inidoneo 24 Chiusura RM-Giardinetti 25 Rinnovo accordo di produttività
 Disciplina	12 Attività Ispettiva	
 Security	<ul style="list-style-type: none"> 13 Gestione Eventi Giubilari 14 Coordinamento PolMetro 	<ul style="list-style-type: none"> 26 Verifica dei Titoli di Viaggio e Security 27 Miglioramento Sistemi di Videosorveglianza 28 Incentivazione all'Esodo
 Sistemi Retributivi		<ul style="list-style-type: none"> 29 Estensione e rinnovo Piano di Incentivazione 30 Welfare 31 Introduzione Sistema di Salary Review
 Compliance		32 Compliance Safety e Privacy

Il Piano rappresenta un elemento chiave per garantire la sostenibilità operativa e il miglioramento della qualità del servizio, attraverso un approccio integrato che coniuga innovazione tecnologica, valorizzazione delle competenze e rafforzamento delle tutele normative.

La Tabella di seguito descrive l'evoluzione dei FTE dettagliate per macro-mansione negli anni 2025 – 2027.

Tabella 26 - Evoluzione delle FTE 2025-2027

Macromansione¹ (FTE)	2025	2026	2027
Dirigenti	28	31	33
Quadri	138	151	169
Impiegati	743	766	800
Addetti Staff Operativo	143	142	140
Ispettivi	253	247	240
Operatore esercizio superficie	5.413	5.621	5.628
Macchinisti	352	349	349
Operai	1.409	1.398	1.375
Biglietterie	115	112	111
Verificatori	227	222	222
Addetti attività ausiliarie	222	156	141
Coordinatori metroferroviari	56	58	62
Addetti ai Parcheggi	115	115	110
Addetti sosta su strada	216	208	203
Personale Di Stazione	385	446	454
Inidonei	95	55	49
Supporto alla linea di business	155	102	78
Totale FTE	10.066	10.177	10.164

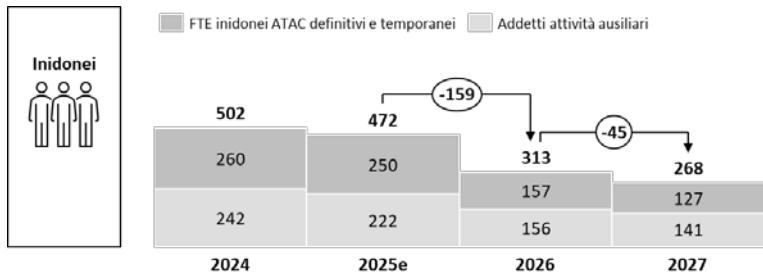
In particolare, si prevede:

1. prosecuzione del piano di assunzione di autisti per sostenere gli obiettivi di produzione chilometrica;
2. il riesame degli accordi sindacali con l'obiettivo di procedere con l'individuazione delle mansioni verso le quali riqualificare il personale inidoneo, al fine di incrementarne l'operatività. Come azione residuale rispetto alla ricollocazione saranno ricercate anche soluzioni alternative non conflittuali per il personale non riallocabile
3. adeguamento del personale di stazione ai fabbisogni previsti e, soprattutto, un incremento di 215 FTE nel personale di guida superficie rispetto al 2025 al fine di garantire la produzione prevista da Piano;
4. chiusura della Roma – Giardinetti a gennaio 2027, con conseguente necessità di gestione delle relative risorse (117 FTE). Tale personale potrà essere ricollocato, prevalentemente nel settore Metro, più limitrofo in termini di competenze, con minore difficoltà e impatto negativo sull'organico, qualora si determini in corrispondenza l'entrata in servizio dei nuovi treni su MB.

Inserimento di personale tecnico-amministrativo e manageriale finalizzato prioritariamente all'acquisizione delle competenze strategiche in ambito ingegneria, progettazione e project management, al fine di sostenere la realizzazione del significativo piano di investimenti per cui ATAC

assume il ruolo di soggetto attuatore. Sono programmate iniziative di sviluppo e formazione del personale finalizzate all'acquisizione di tali competenze (40 FTE). L'incremento dei quadri è finalizzato al rafforzamento del middle management al fine di garantire il coordinamento delle strutture.

Figura 33 - Evoluzione inidonei e supporto alla linea di business



evidenzia quanto precedentemente detto, ovvero che, tramite una serie di iniziative mirate, sarà possibile una ricollocazione del personale inidoneo e di supporto alla linea di business che si ridurranno complessivamente di oltre 200 FTE tra il 2025 ed il 2027.

In merito al punto 3 del precedente elenco, nella Figura sottostante viene rappresentata l'evoluzione nel quadriennio 2024-2027 delle macrocategorie degli inidonei e degli addetti attività ausiliari. L'immagine evidenzia quanto precedentemente detto, ovvero che, tramite una serie di iniziative mirate, sarà possibile una ricollocazione del personale inidoneo e di supporto alla linea di business che si ridurranno complessivamente di oltre 200 FTE tra il 2025 ed il 2027.

Mobilità privata

Il Piano prevede una serie di interventi finalizzati a migliorare l'efficacia delle politiche di regolazione e controllo della mobilità privata, in coerenza con gli obiettivi di sostenibilità e razionalizzazione della circolazione urbana definiti da Roma Capitale. L'obiettivo generale è quello di rendere più efficiente e capillare il sistema di gestione della sosta e dei flussi veicolari, rafforzando la capacità di presidio sul territorio e garantendo una maggiore integrazione tra mobilità pubblica e privata.

La linea strategica si sviluppa nell'ipotesi di rinnovo del Contratto di Servizio per la Mobilità Privata fino a dicembre 2026 e si articola attorno a tre direttivi: l'innovazione tecnologica degli strumenti di controllo, l'estensione e l'ottimizzazione delle aree tariffate e il rafforzamento della componente organizzativa e operativa preposta al presidio della sosta.

Azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi fissati dal Socio

Le azioni espresse nel paragrafo precedente e sintetizzate nelle schede da Figura 25 a Figura 32 si ritiene siano rappresentative delle azioni poste in essere dalla società finalizzate al raggiungimento degli obiettivi fissati dal socio. Tali azioni, come evidenziato sono state organizzate secondo le seguenti 5 direttive principali:

I. Flotta e produzione:

- Rinnovo e potenziamento della flotta: previsto l'ingresso di 411 nuovi autobus elettrici (finanziati in parte con fondi PNRR), la fornitura di 322 bus a metano e 110 bus ibridi, oltre a 60 nuovi tram entro il 2027. Questi investimenti sono mirati a ridurre l'età media della flotta, migliorare l'affidabilità e contribuire alla decarbonizzazione del trasporto pubblico.

- Incremento della produzione: la programmazione 2026-2027 prevede una crescita della produzione chilometrica, con un aumento dei subaffidamenti per compensare i ritardi infrastrutturali su tram e filobus. È previsto un fabbisogno aggiuntivo di circa 70 FTE alla guida rispetto al PEF 2026, per garantire i livelli di servizio richiesti.
- Effetti attesi: maggiore regolarità e copertura del servizio, riduzione dei guasti e dei tempi di fermo tecnico, incremento della produttività del personale.

II. Infrastrutture e Depositi:

- Investimenti infrastrutturali: sono in corso interventi di adeguamento e rinnovo dei depositi (es. Porta Maggiore), sostituzione dell'armamento metro e tram, installazione di infrastrutture di ricarica per bus elettrici e revamping delle sottostazioni elettriche.
- Effetti attesi: miglioramento della sicurezza operativa, riduzione dei costi manutentivi, maggiore affidabilità delle infrastrutture.
- Criticità: possibili ritardi legati a iter autorizzativi, interferenze con l'esercizio durante i lavori e necessità di coperture finanziarie tempestive da parte di Roma Capitale.

III. Customer Experience:

- Digitalizzazione e accessibilità: lancio della nuova app ATAC, sviluppo di sistemi di smart ticketing e CRM omnicanale, riqualificazione delle stazioni metro e delle fermate di superficie.
- Effetti attesi: miglioramento della qualità percepita dal cliente, maggiore accessibilità e trasparenza, incremento della domanda di TPL, in particolare tra turisti e city users.
- Criticità: necessità di coordinamento con Roma Capitale per l'integrazione delle politiche tariffarie e delle infrastrutture digitali.

IV. Human Capital:

- Piano assunzioni e formazione: inserimento di oltre 1.500 risorse nel triennio, con focus su autisti, personale tecnico e operatori di stazione. Rafforzamento delle competenze ingegneristiche interne e sviluppo di un'“Accademia ATAC” per la formazione di nuovi autisti.
- Effetti attesi: recupero della capacità produttiva, riduzione dell'assenteismo (già sceso al 12,1% nel 2025), miglioramento della gestione del personale inidoneo e incremento dell'efficienza operativa.
- Criticità: difficoltà di reperimento di personale qualificato sul mercato, necessità di mantenere alta la motivazione e la produttività.

V. Mobilità privata:

- Gestione integrata della sosta e dei flussi veicolari: ampliamento delle aree tarificate, innovazione tecnologica nei sistemi di controllo, rafforzamento del presidio sul territorio.

- Effetti attesi: maggiore integrazione tra mobilità pubblica e privata, incremento dei ricavi da servizi complementari, miglioramento della sostenibilità urbana.

Con riferimento agli obiettivi si rimanda ad una puntuale analisi dei contenuti previsti da Contratto di Servizio per i servizi di TPL con scadenza 31.01.2027, documento nell'ambito del quale sono indicati gli obiettivi gestionali e di livello di servizio da conseguire.

Sez. IV – Assumptions

Evoluzione dei ricavi connessi all'offerta di servizi

Come già evidenziato nei precedenti capitoli, i valori dei ricavi e dei costi operativi del triennio 2025-2027 mostrano scostamenti significativi rispetto a quanto previsto nel PEF per lo stesso orizzonte temporale. Nella Figura sottostante rappresentata di seguito, si mostra il dettaglio dei principali scostamenti lato ricavi da mercato e lato costi operativi sul solo perimetro TPL rispetto a quanto previsto nel PEF stesso. Sul fronte dei ricavi da mercato il differenziale rispetto al PEF è di 152 mln € nel triennio 2025-2027 a causa, principalmente, della già citata mancata manovra tariffaria. Questo scostamento è stato solo in parte compensato da maggiori ricavi da agevolazione tariffaria e dall'integrazione matrice dei rischi. Ciò nonostante, il risultato complessivo dei ricavi da mercato del Piano risulta pari a 918 mln €, circa l'8% in meno rispetto al PEF.

Sul fronte dei costi operativi, sterilizzando l'effetto dell'incremento CCNL di Piano rispetto a quello già previsto a PEF, si evidenzia una crescita dell'1% della struttura dei costi nel triennio 2025 – 2027 (ca. 20 mln €). In particolare, si registrano +13 mln del costo del personale legato principalmente agli accordi secondo livello funzionali all'aumento di produttività siglati nell'Aprile 2025 che hanno favorito il raggiungimento delle produzioni chilometriche e migliorato l'assenteismo, oltre che a maggiori costi complessivi su costi per servizi terzi, materie prime ed energetici (con una netta riduzione di queste ultime due voci) principalmente per le maggiori spese per vigilanza, pulizie ma soprattutto service manutentivo sui nuovi rotabili in Global Service, bilanciato da una diminuzione delle materie prime e da un aumento delle spese per pulizie e vigilanza. Viceversa, si segnala una forte riduzione (-17 mln €) per i costi delle materie prime e degli energetici.

Figura 34 - Confronto ricavi da mercato e costi operativi del triennio 2025 -2027 Update Piano Industriale vs PEF

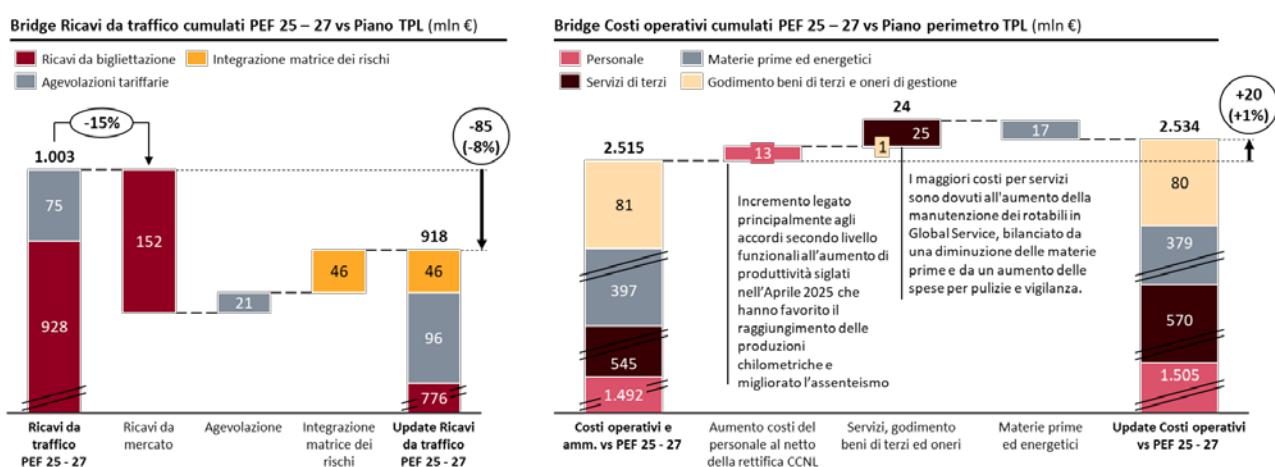


Figura 35 - Confronto tra PEF e Piano perimetro TPL su EBIT ed investimenti in autofinanziamento

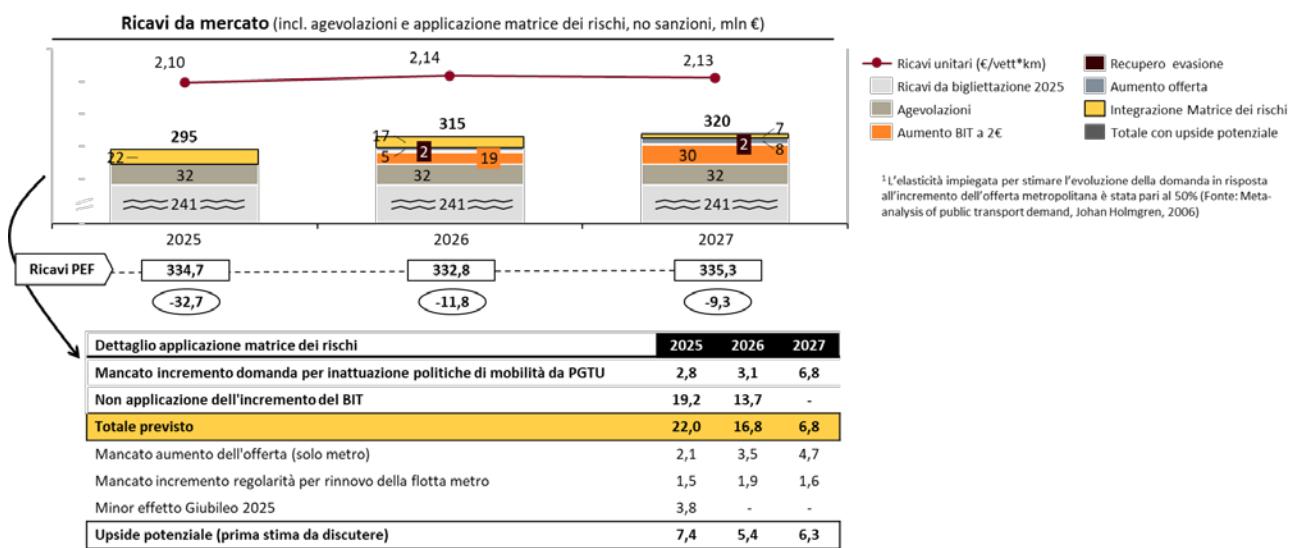
Più nel dettaglio sui ricavi per tutto il perimetro di ATAC, la Figura seguente, illustra la proiezione dei ricavi da mercato per il triennio 2025 - 2027. L'incremento del prezzo del BIT a 2 €, ipotizzato a partire da luglio 2026, combinato con l'ampliamento dell'offerta di servizio, il rafforzamento delle politiche di contrasto all'evasione e il cambiamento nel mix di vendita (dovuto all'incremento tariffario in

favore degli abbonamenti), è previsto generare un impatto complessivo positivo sui ricavi. In particolare, l'aumento del BIT è stimato contribuire per circa 80 mln € nel triennio.

Nella parte sotto della Figura di cui sopra si riporta la possibile integrazione al corrispettivo derivante dall'applicazione della matrice dei rischi, che include i principali fattori potenzialmente in grado di ridurre i ricavi attesi, quali il mancato incremento della domanda e la non applicazione dell'aumento tariffario.

Si segnala, inoltre, la presenza di un potenziale incremento, attualmente non rappresentato nel grafico poiché ancora oggetto di discussione. Questo incremento tiene conto di scenari di mitigazione relativi a fattori quali l'assenza di crescita dell'offerta (principalmente limitata alla sola rete metropolitana), il mancato miglioramento della regolarità dovuto al rinnovo del parco mezzi della metropolitana e un impatto ridotto del Giubileo 2025. Secondo le ipotesi contenute nel PEF, gli eventi giubilari avrebbero determinato un afflusso supplementare di circa 15 milioni di visitatori nella Capitale.

Figura 36 - Proiezione ricavi 2025 – 2027



Note: La stima delle integrazioni risultanti dall'applicazione della matrice dei rischi è stata effettuata, per ciascuna delle componenti di cui sopra, tenendo in considerazione i valori riportati in merito alle principali assunzioni utilizzate per l'evoluzione dei ricavi da mercato prospettici nel capitolo "6.2.1 Ricavi da traffico" del PEF allegato al CdS, nonché le metodologie di calcolo descritte nella "Nota esplicativa: effetti della variazione dei ricavi da traffico", con riferimento ai fattori b, c, d ed e. Tale stima è da ritenersi preliminare in attesa della chiusura del bilancio 2025 e dovrà essere oggetto di confronto con Roma Capitale.

A causa della **mancata attuazione delle politiche di mobilità previste dal PGTU** – ad esempio, la revisione della sosta tariffata (2024) e l'introduzione della *congestion charge* (2026) – non è stato possibile raggiungere l'incremento della domanda stimato nel PEF. Pertanto, si è proceduto al riconoscimento integrale del relativo valore, come dettagliato nella Nota esplicativa allegata alla Matrice dei Rischi. Come riportato nella figura di dettaglio, l'importo pari a 3,1 Mln €, previsto per l'anno 2026, e 6,8 Mln € nel 2027, costituisce la compensazione per la mancata attuazione della *congestion charge*. Per l'anno 2026 come già espresso nel PGA tale valore è da considerarsi una prima valutazione prudenziale a fronte

dei 6,8 Mln € dovuti ai sensi del PEF anche alla luce delle primissime valutazioni sui costi energetici verificatesi nel 2025. Chiaramente come per gli altri elementi tale dinamica dovrà essere oggetto di discussione approfondita con gli enti competenti di RC.

Tale impostazione è coerente con quanto stabilito dalla Matrice dei Rischi allegata al Contratto di Servizio che disciplina, oltre all'individuazione dei rischi connessi allo svolgimento dei servizi oggetto di affidamento, l'allocazione degli stessi tra le Parti. Questa voce esclude gli impatti derivanti dagli ulteriori fattori presenti nella matrice dei rischi (ad es. costi energetici). In linea generale, tutti gli elementi della matrice dei rischi dovranno essere oggetto di apposita discussione con le strutture competenti di Roma Capitale e potranno essere determinati con certezza esclusivamente in seguito al confronto tra il PEF allegato al CdS ed il CER consuntivo. A tal proposito si rappresenta che, come previsto dall'articolo 25 del CdS:

- ATAC dovrà trasmettere a Roma Capitale, entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio di esercizio, il CER certificato da una società di revisione contabile unitamente ad una nota esplicativa che dia evidenza degli scostamenti tra i dati del PEF e quelli del CER, indicandone le relative cause.
- Entro 30 giorni dall'inoltro del CER certificato e della relativa nota esplicativa da parte di ATAC dovranno essere analizzati, in sede di Comitato Tecnico di Gestione, gli eventuali scostamenti tra il PEF e il CER per singola voce superiore ad 1 milione di euro annui, che dovranno essere ricondotti ai rischi attribuiti alle Parti in ottemperanza alla matrice dei rischi allegata al Contratto. A valle del confronto potranno essere formalizzate in un apposito verbale del Comitato Tecnico di Gestione le eventuali posizioni reciproche a credito o a debito e le relative modalità di regolazione, in coerenza con quanto disposto dall' art.18 del Contratto di Servizio. Detto verbale dovrà essere sottoposto all'approvazione di Roma Capitale, entro 30 giorni dalla sua sottoscrizione.
- In merito all'**adeguamento della tariffa del BIT**, malgrado fosse prevista nel PEF a luglio 2024, questa non ha subito variazioni. Poiché l'incremento tariffario è programmato solo a partire da luglio 2027, per gli anni 2025 e 2026 è stato ipotizzato il riconoscimento ad ATAC dell'importo pieno indicato nella tabella “6.2.1 Ricavi da traffico” del PEF allegato al CdS relativamente alla quota BIT e solo in modo parziale per il 2027, per le motivazioni richiamate sopra.
- Per quanto riguarda il **mancato miglioramento della regolarità**, sono stati applicati i valori riportati nella Nota esplicativa, fattore (d), per la metropolitana; in particolare, la responsabilità non essendo attribuibile ad ATAC, è stato calcolato il rapporto tra i rotabili previsti in consegna da PEF e quelli ricevuti e attesi dalla Società secondo il nuovo cronoprogramma di consegne (vedi Figura 26). Il rapporto tra quest'ultimo e quelli ipotizzati nel Piano, è stato successivamente moltiplicato per l'importo inizialmente previsto come valore Matrice dei Rischi.

- Relativamente al mancato **incremento della domanda conseguente all'ampliamento dell'offerta sulla rete metropolitana**, anch'esso non imputabile ad ATAC, si è stabilito che venga riconosciuto il valore corrispondente, come evidenziato nella tabella sopra citata al capitolo 6.2.1, in proporzione al mancato incremento dovuto alla mancata disponibilità dei rotabili metro.
- Infine, con riferimento al mancato incremento della domanda per **minor effetto legato al Giubileo**, le previsioni del PEF si basavano un incremento di 15 milioni di turisti; tuttavia, dai primi rilievi effettuati¹, il numero effettivo di pellegrini arrivati a Roma per le celebrazioni risulta inferiore alle attese. Di conseguenza, il management della Società ha ritenuto opportuno ipotizzare che, a consuntivo, si raggiungeranno solo l'80% dei 15 milioni di pellegrini in più originariamente previsti. Pertanto, il valore indicato nella Figura di cui sopra si riferisce al 20% del 18,8 mln € indicati nella tabella allegata al PEF al capitolo 6.2.1.

Le previsioni di vendita dei titoli di viaggio per l'anno 2026, pertanto, sono state formulate sulla base dei dati storici di utilizzo, dell'andamento dei ricavi osservati nel 2025 e delle ipotesi di evoluzione della domanda e del servizio in coerenza con il Piano Industriale.

Le stime per il 2026 tengono conto delle seguenti componenti interne ed esterne:

- Il Preconsuntivo 2025 dei ricavi da mercato netto sanzioni stimato in 272,9 mln euro registra un incremento di ca. +19 mln euro pari al +8,5% rispetto al 2024 le cui principali determinanti sono stati il recupero della domanda storica delle vendite dei biglietti (BIT +15% rispetto al 2024 e -0,6% rispetto ai valori pre-pandemia 2019), i flussi turistico-religiosi per gli eventi del Giubileo 2025, la manovra tariffaria sui titoli turistici 24h,48h,72h, CIS 7gg dal 1° luglio;
- Introduzione di politiche di marketing sui canali di vendita per ottimizzare le performance di vendita dei titoli turistici (24h,48h,72h, CIS7gg) e per orientare la scelta del cliente verso titoli ad alto valore. L'obiettivo è di incrementare la quota di fatturato dei titoli turistici con massimizzazione dei ricavi complessivi da mercato e migliorare l'equilibrio economico tra le quote di ripartizione dei ricavi Metrebus (quota Atac ripartizione ricavi: Turistici 83,10% > BIT 82,47%);
- Introduzione del carnet 10 BIT a 15,00€ subordinata all'approvazione dell'aumento tariffario del BIT a 2,00€;
- Crescita della domanda Tpl (abbonamenti) subordinata all'aumento della produzione del servizio;
- Agevolazioni tariffarie: nelle more di ricevere indicazioni formali da parte di Roma Capitale, le stime sottostanti allo sviluppo dei ricavi da rimborso per agevolazioni tariffarie prevedono, la conferma per il 2026 e 2027 del piano agevolazioni di Roma Capitale (Metrebus "storioche"

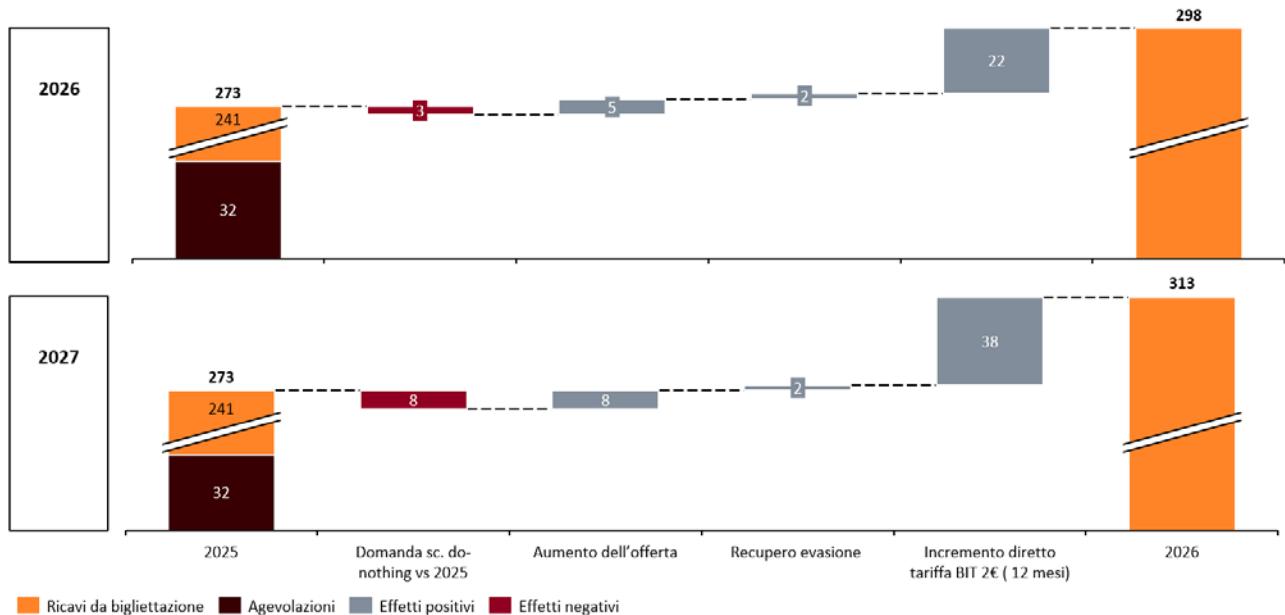
¹ "Dal punto di vista del turismo viviamo un momento straordinario. Il 2024 aveva segnato un record storico, con oltre 51 milioni di presenze e 22 milioni di arrivi. E nel 2025 stiamo facendo ancora meglio, con un ulteriore aumento del 5%." (Fonte: Intervento del Sindaco – 4° Rapporto Alla Città, 7 Novembre 2025)

e Under 19, Over 70), delle agevolazioni della Regione Lazio (Metrebus Roma e Lazio), la conferma dei volumi dei titoli agevolati del 2025, e la relativa copertura economica per il rimborso (oneri agevolazioni a carico amministrazione). I ricavi da agevolazioni sono previsti per gli anni 2026 e 2027 in linea con lo storico per un valore complessivo annuo di **32,1 mln €**, di cui **23,4 mln €** a carico di Roma Capitale. Si specifica che tali importi sono esposti **al netto dell'IVA e per competenza economica** (si intende, ad esempio, che un'agevolazione rilasciata a dicembre incide per 1/12 sull'esercizio corrente e 11/12 sull'esercizio successivo) differenziandosi pertanto dallo stanziamento finanziario dell'Ente che, ai sensi dell'art. 21 (co. 4 e 5) del Contratto di Servizio, è determinato sul valore integrale (lordo IVA) dei titoli rimborsati e segue il criterio di cassa e quindi pari a 29.957.129 € (IVA 10% incl.);

- Tariffe: crescita dei ricavi per manovra tariffaria sul BIT 100 minuti da 1,50€ a 2,00€ dal 1° luglio 2026 subordinata alla Delibera dell'Ente regolatore (Regione Lazio);
- Recupero evasione: crescita dei ricavi da mercato subordinata al rafforzamento dell'attività di verifica e controllo (utilizzo personale GPG).

Sulla base di tale ipotesi, il totale dei Ricavi da mercato (al netto degli effetti della matrice dei rischi) Budget 2026 - Quota Atac (Vendite e rimborso Agevolazioni) è stimato intorno ai 298,4 mln euro con un incremento rispetto al Preconsuntivo 2025 (mln euro) di +25,6 mln euro, ovvero pari al +9,3%, le cui componenti interne ed esterne sono ripartite nella Figura che segue:

Figura 37 - Bridge ricavi da mercato 2025 vs Ricavi da mercato 2026 – 2027



Qualora l'aumento del prezzo del BIT a 2€, inizialmente previsto a partire da luglio 2024, non si verificasse a decorrere da luglio 2026 e per l'intero 2027, Roma Capitale dovrebbe corrispondere complessivamente un'integrazione al Corrispettivo pari a circa 90 mln € nell'arco di tre anni.

Evoluzione dei costi operativi

Il dettaglio relativo all’evoluzione dei costi operativi è già stato esposto all’inizio della sezione 2. L’analisi dell’andamento dei costi operativi di ATAC nel periodo 2019-2025 mette in evidenza alcune dinamiche rilevanti. A seguito del picco registrato nel 2021 (912 mln €), attribuibile principalmente all’aumento dei costi delle materie prime, servizi e godimento beni di terzi (324 mln €), generato dalla crisi energetica e pandemica, si è rilevata una contrazione nei due anni successivi, con valori compresi tra 846 e 885 mln €. Per il 2025 si prevede un incremento del 5% rispetto all’anno precedente, sostenuto dall’aumento dei costi delle materie prime e dei servizi (345 mln € contro 332 mln € del 2024) e dei costi del personale (522 mln € contro 497 mln € del 2024), dovuto prevalentemente al rinnovo del CCNL. Gli altri costi assumono un ruolo marginale e risultano sostanzialmente invariati nel periodo considerato.

Evoluzione dei costi del personale e degli altri costi di struttura

Il costo del personale per il periodo 2025 - 2027 evidenzia una dinamica di crescita sia sul perimetro TPL che sull’organico complessivo ATAC. Il numero di FTE TPL risulta crescente, passando da 9.572 nel 2025 a 9.790 nel 2027, mentre il costo totale del personale TPL cresce da circa 478 mln € nel 2026 a oltre 490 mln nel 2027. A questo si aggiunge il costo del personale non TPL, che invece nel triennio si riduce progressivamente, riflettendo le azioni di ottimizzazione e razionalizzazione del personale già precedentemente discusse.

Un elemento chiave che contribuisce a spiegare quasi totalmente l’aumento del costo del personale è l’impatto del rinnovo del CCNL, che si riflette sia sul perimetro TPL (da 16 a 43 mln € tra 2025 e 2027) sia sul totale aziendale (da 17 a 45 mln €). Sterilizzando dunque l’effetto del contributo CCNL il costo del personale sull’organico complessivo di ATAC passa dai circa 506 mln € nel 2025 ai circa 511 mln € nel 2027 con un incremento poco sotto all’1%. Gli eventuali impatti derivanti dall’applicazione della matrice dei rischi verranno valutati in fase di confronto PEF – CER.

Ulteriori dettagli possono essere osservati nella Tabella riportata di seguito.

Tabella 27 - Evoluzione costo del personale perimetro TPL e perimetro complessivo 2025 – 2027

Perimetro	Voce	UdM	2025	2026	2027
Perimetro TPL	FTE	-	9.572	9.687	9.790
	Costo	€	477.879.733	489.280.316	490.262.510
	CCNL	€	15.813.809	30.696.544	43.073.205
Roma-Giardinetti e Mobilità Privata	FTE	-	494	491	375
	Costo	€	27.858.427	21.433.968	20.494.615
	CCNL	€	902.775	1.348.585	1.649.075

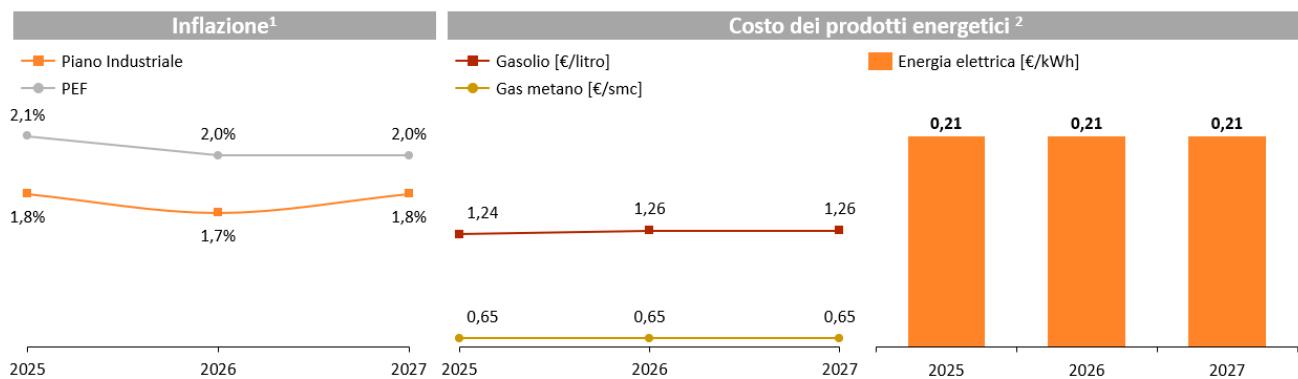
Totale ATAC	FTE	-	10.066	10.177	10.164
(A)	Costo	€	505.738.160	510.714.284	510.757.125
(B)	CCNL	€	16.716.585	32.045.129	44.722.280
Totale Costo (A) + CCNL (B) *		€	522.454.745	542.799.513	555.479.405

*il costo del personale non include il lavoro interinale e stages (58.000 €, 40.100 € e 0€ rispettivamente per 2025, 2026 e 2027)

Le proiezioni economico-finanziarie del Piano di ATAC si fondono su una serie di *assumption* chiave, definite sulla base di una serie di aspetti, tra i quali la normativa regolatoria, le dinamiche di mercato attese per l'orizzonte di Piano e l'evoluzione della produzione prevista delle linee di business ATAC. Tra le principali *assumption* ci sono:

- Inflazione: l'ipotesi è quella di un tasso di inflazione sostanzialmente stabile e costante, dall'1,8% nel 2025 all'1,7% del 2026 per tornare nuovamente ad 1,8% nel 2027, sulla base delle previsioni macroeconomiche fornite dal Ministero Dell'Economia e delle Finanze all'interno del Documento di finanza pubblica 2025. Questo parametro incide direttamente sulla dinamica di alcuni dei principali costi operativi per cui è necessario stimare l'impatto dell'inflazione.
- Costo dei prodotti energetici: le ipotesi sul costo dell'energia sottostanti il Piano sono costanti ad un valore di 0,21 €/kW coerentemente con i numeri previsti a PEF. Per quanto riguarda il gasolio, si prevede una leggera crescita iniziale nel 2026 (da 1,24 a 1,26 €/litro) e poi un valore stabile nel triennio successivo. Analogamente all'energia l'ipotesi fatta sul gas metano è un valore costante pari a 0,65 €/smc.

Figura 38 - Principali assumption sottostanti le proiezioni economico-finanziarie di Piano



Le proiezioni economico-finanziarie si basano sulle assunzioni macroeconomiche di Piano Industriale, con particolare riferimento all'andamento dell'inflazione e dei costi energetici. Nel triennio 2025-2027 l'inflazione si mantiene su valori contenuti (tra 1,7% e 1,8%), mentre i prezzi dell'energia elettrica e dei carburanti risultano pressoché stabili.

¹ Fonte: Documento programmatico di finanza pubblica del 2025; ² Fonte: MIT e GME

Sez. V – Piano economico patrimoniale finanziario e verifica rispetto obiettivi sui costi di funzionamento

Budget economico, patrimoniale e finanziario

Conto economico

Di seguito viene presentata l'evoluzione del Conto Economico per il triennio 2025–2027, elaborato sulla base delle analisi condotte.

Tabella 28 - Conto Economico 2025 – 2027

Voce di Conto Economico	2025e	2026	2027
Ricavi da mercato incluse sanzioni	247,2	264,9	285,2
Agevolazioni tariffarie	32,4	32,1	32,1
Contratto di Servizio TPL	543,9	550,9	546,9
<i>di cui integrazione matrice dei rischi</i>	22,0	16,8	6,8
<i>di cui integrazione corrispettivo</i>	-	-	6,0
Contratto di Servizio Mobilità Privata	29,2	31,6	31,2
Contratto di Servizio Roma – Giardinetti	8,5	8,5	-
Altri ricavi	67,9	73,3	89,7
<i>di cui contributi CCNL</i>	16,7	32,0	45,0
Altri contributi in c/esercizio (mancati ricavi COVID)	20,4	10,2	-
Capitalizzazioni	6,5	6,8	6,7
Contributi conto impianti	33,3	59,7	86,6
Totale ricavi	989,3	1.038,0	1.078,4
Costi del personale	522,5	542,8	555,5
<i>di cui contributi CCNL</i>	16,7	32,0	45,0
Costi per materie prime	81,0	72,2	71,0
Costi per servizi	242,2	252,1	254,6
Costi per godimento beni di terzi	21,7	23,9	16,2
Altri costi	17,8	16,8	15,4
Totale costi	885,2	907,9	912,8
EBITDA	104,1	130,2	165,7
EBITDA adj¹	70,8	70,5	79,0
Ammortamenti	87,6	113,5	144,3
<i>di cui ammortamenti investimenti autofinanziati</i>	54,2	53,8	57,7
<i>di cui ammortamenti investimenti finanziati</i>	33,3	59,7	86,6
Accantonamenti	9,0	6,9	9,1
EBIT	7,5	9,9	12,2
Proventi e oneri finanziari	(7,0)	(8,6)	(9,9)
EBT	0,5	1,2	2,4
Imposte	0,3	0,8	1,0
Risultato d'esercizio	0,2	0,4	1,4

¹EBITDA al netto del contributo conto impianti

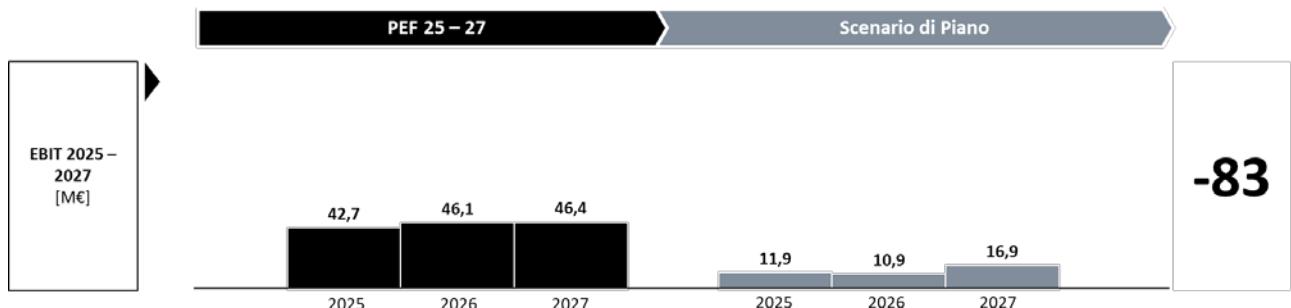
Il conto economico precedentemente riportato si basa su una serie di elementi chiave alla base dell'evoluzione dei risultati:

- Il piano prevede l'integrazione di parte dei mancati ricavi attraverso l'applicazione della matrice dei rischi per le partite identificabili in maniera incontrovertibile e legate al mancato incremento tariffario, a livello di PEF previsto a metà 2024 e nel presente piano previsto al 1° luglio 2026, e alle politiche per la mobilità in carico a Roma Capitale;
- Per garantire la remunerazione degli investimenti aggiunti previsti dal piano, è prevista un'integrazione del corrispettivo a partire dal 2027, che compensi ATAC per gli investimenti aggiuntivi destinati al rinnovo della rete e al miglioramento della sicurezza, per un importo di circa 6,0 mln € nel 2027, calcolato come differenza tra gli ammortamenti finanziati stimati nel PEF e quelli da Piano;
- Con riferimento agli incrementi del costo del lavoro legati all'accordo CCNL 2024 – 2026, il piano prevede il rimborso integrale attraverso fondi statali corrisposti l'anno successivo a quello di competenza: tale disaccoppiamento comporta un effetto peggiorativo sulla cassa.

Tali ipotesi portano il valore della produzione a passare da 989 mln € nel 2025 a 1.078 mln € nel 2027 (+9%) a fronte di un incremento dei costi operativi del +3%. Questo porta un valore di EBITDA in netta crescita nel triennio. Sterilizzando, tuttavia, l'effetto dei contributi conto impianti, in forte aumento per via dei maggiori investimenti, l'EBITDA *adjusted* risulta comunque crescente, ma in modo meno marcato. Per quanto riguarda invece il risultato dell'esercizio, nel corso del triennio si evidenzia una crescita passando da 0,2 mln € nel 2025 a 1,4 mln € nel 2027.

Tale risultato, ancorché ancora sostenibile, evidenzia un equilibrio economico finanziario che non permetterà di assorbire eventuali fluttuazioni del mercato e/o ulteriori contrazioni nei ricavi da bigliettazione. Quanto sopra è sinteticamente rappresentato nel confronto, sul solo perimetro TPL, tra gli EBIT del PEF approvato e gli EBIT dell'attuale piano che evidenzia una riduzione di oltre 80 mln € nel triennio.

Figura 39 - confronto EBIT 2025-207 scenario PEF e scenario Piano perimetro TPL



Tale variazione, come ben rappresentato nei paragrafi precedenti, è principalmente legata alla dinamica dei ricavi da traffico significativamente diversa rispetto alle attese a fronte di una struttura di costo e di produzione sostanzialmente in linea. Tale riduzione della marginalità dovrà essere

oggetto di un tavolo di confronto con le strutture preposte di Roma Capitale per verificare, a completamento del primo periodo regolatorio gli impatti complessivi sul corrispettivo di equilibrio.

Stato Patrimoniale

Di seguito viene presentata l'evoluzione dello stato patrimoniale per il triennio 2025–2027, elaborato sulla base delle analisi condotte.

Tabella 29 - Stato patrimoniale 2025-2027

Voce di Stato Patrimoniale	2025e	2026	2027
Capitale immobilizzato netto	1.065,2	1.308,6	1.345,1
Rimanenze	66,0	68,1	68,0
Crediti commerciali	195,4	209,2	165,0
Debiti commerciali	(162,2)	(192,8)	(145,9)
Capitale circolante netto	99,2	84,5	87,0
Altri crediti non correnti	69,4	59,7	51,9
Altri debiti non correnti	(716,3)	(955,6)	(988,2)
<i>di cui debito postergato</i>	(130,5)	(141,5)	(153,4)
Altre attività/passività nette	(6,6)	(99,6)	(66,6)
Capitale circolante	(554,3)	(910,9)	(915,9)
Fondi	(36,9)	(35,4)	(33,9)
TFR	(62,0)	(54,0)	(50,6)
Fondo sovracompensazione	(9,0)	(15,9)	(24,9)
Capitale Investito Netto (CIN)	403,0	292,5	319,8
Debiti finanziari	0,0	0,0	24,3
Disponibilità liquide	(81,3)	(90,6)	(89,0)
<i>di cui disponibili</i>	(75,0)	(25,0)	(25,0)
<i>di cui vincolate</i>	(4,3)	(4,3)	(4,3)
<i>di cui investimenti finanziari</i>	(2,0)	(61,3)	(59,6)
Posizione finanziaria netta	(81,3)	(90,6)	(64,7)
Patrimonio netto	484,4	383,1	384,5
<i>di cui Strumenti Finanziari Partecipativi (SFP)</i>	303,5	-	-
Fonti di finanziamento	403,0	292,5	319,8

Alla pari di quanto fatto per il Conto Economico, si riportano di seguito gli elementi chiave alla base dello Stato Patrimoniale rappresentato nella Tabella precedente

- Il forte incremento del capitale immobilizzato netto e degli altri debiti non correnti, relativamente alla partita dei risconti passivi, è legato all'imponente mole di investimenti finanziati che ATAC si trova ad implementare

- L'accordo transattivo per la chiusura degli SFP per un importo ipotizzato pari a 90 mln di € nel 2026 comporta una riduzione del patrimonio netto unita all'incremento della partita "Altre attività/passività nette". Tale importo sarà liquidato in quattro anni nei confronti degli aventi diritto;
- A partire dal 2027 si prevede che ATAC accenda un finanziamento ipotizzato pari al 40% del totale degli investimenti autofinanziati a partire dal 2027 con restituzione in 10 anni e tasso 4%.

In particolare, l'evoluzione in arco piano dei crediti è legata principalmente alle dinamiche dei seguenti elementi:

- Crediti per contratti di servizio: iscritti pari al 10% del valore contrattuale al quale è stata sommata la quota relativa alla mensilità di dicembre ed è stata sottratta una quota pari a € 5 mln per anno relativo a penali o l'applicazione dei rimborsi in ottemperanza agli impegni presi con l'AGCM a partire dal 1.1.2026;
- Crediti per Contratto di Servizio mobilità: si ipotizza l'incasso dei crediti per i crediti esistenti al 31-12-2024 in parte nel 2025 con un credito incagliato di circa € 7 mln. Inoltre, si ipotizza che ogni anno si generi un credito pari al 25% di del corrispettivo previsto da tale Contratto di Servizio;
- Crediti per agevolazione tariffaria: pari a 20,5 mln € nel 2025, si ipotizzano vengano incassati nel 2026, mentre la restante parte si genera ogni anno sulla base dei giorni di incasso ipotizzati a 60 giorni;
- È stato previsto l'incasso della metà del credito previsto per fondi PNRR (pari a €77 mln al 31 dicembre 2024) nel 2025 e la restante parte nel 2026;
- I crediti per alti ricavi: pari a circa 26 mln € nel 2025, comprendono la restante quota dei crediti verso controllanti e società sottoposte al controllo delle controllanti che sono stati considerati costanti rispetto al 2024;
- I crediti per investimenti sono stati calcolati sulla base dei giorni di incasso dei contributi degli investimenti finanziati, ipotizzato pari a 90 giorni. La loro evoluzione nel tempo dipende dall'ammontare delle immobilizzazioni finanziate.

L'evoluzione in arco piano dei debiti è legata principalmente a:

- Fatture da ricevere: nel 2025 la voce include 49,5 mln € relativi a investimenti straordinari e circa 37 mln € relativi a fatture da ricevere relative a costi operativi. Nel 2026 si suppone che l'importo relativo agli investimenti straordinari si azzeri in relazione al pagamento dei creditori. Relativamente alla partita delle fatture da ricevere generate da costi operativi, è stato ipotizzato il mantenimento di tali debiti anche per il 2026 ed il 2027.

- Debito per concordato: si è ipotizzato il pagamento di un terzo di tale valore di debiti nel 2027;
- Altri debiti verso fornitori: l’andamento nell’arco piano è correlato ai debiti verso i fornitori per costi operativi (le principali voci sono i costi per manutenzione, energia elettrica, carburanti e pulizie e vigilanza), applicando un DPO medio di 70 giorni per la maggior parte delle voci, al netto di carburanti (30 giorni), titoli di viaggio (15 giorni) e debiti verso Trenitalia e Cotral nell’ambito della gestione del sistema Metrebus da parte di ATAC (60 giorni);
- Debiti per investimenti: sono calcolati nell’arco piano sulla base del valore annuale di investimenti previsto, considerando un pagamento dei fornitori medio di 90 giorni.

Gli altri crediti non correnti sono principalmente composti dai crediti relativi al rimborso delle accise sul carburante e dai risconti attivi, la cui evoluzione nel tempo è principalmente dovuta alla riduzione annuale delle partite creditorie relative all’usufrutto degli autobus. Relativamente agli altri debiti non correnti, la loro evoluzione nel periodo 2025-2027 dipende dalla loro natura:

- Risconti passivi: legati principalmente ai contributi delle immobilizzazioni finanziate 2025-2027 e alle scritture legate alla corretta attribuzione per competenza del valore economico degli abbonamenti;
- Debiti verso controllanti, composti principalmente dai debiti verso Roma Capitale legati al Concordato

Le immobilizzazioni materiali ed immateriali sono rappresentate al lordo dei contributi (metodo di contabilizzazione indiretta), e seguono le previsioni del Piano Investimenti 2025-2027 di ATAC;

Le immobilizzazioni finanziarie sono composte principalmente da: i) investimenti in Cash Collection pari a 5,54 mln €; ii) somme vincolate per il finanziamento ex lege 396/90 del progetto di sistemazione e ampliamento del deposito di Portonaccio, pari a 3,28 mln € al 31 dicembre 2025; iii) pignoramenti pari a 2,0 mln € per tutto il periodo 2025-2027.

Rendiconto Finanziario

Di seguito viene presentata l'evoluzione del Rendiconto Finanziario per il triennio 2025–2027, elaborato sulla base delle analisi condotte.

Tabella 30 - Rendiconto Finanziario 2025-2027

Voce di Rendiconto Finanziario	2025	2026	2027
EBITDA	104,1	130,2	165,7
Imposte	(0,3)	(0,8)	(1,0)
EBITDA al netto delle imposte	103,8	129,4	164,6
Delta rimanenze	(4,5)	(2,1)	0,1
Delta crediti commerciali	85,8	(13,8)	44,3
Delta debiti commerciali	(84,7)	30,6	(46,9)
Variazione CCC	(3,5)	14,7	(2,5)
Delta altri crediti non correnti	12,3	9,7	7,8
Delta altri debiti non correnti	167,2	228,3	20,7
Delta altre attività/passività nette	23,7	25,5	(10,5)
Delta debiti per accordo transattivo SFP	0,0	(22,5)	(22,5)
Delta CCN	199,7	255,7	(7,0)
Flusso gestione operativa	303,4	385,1	157,7
Flussi per investimenti	(272,4)	(356,9)	(180,7)
TFR	(7,1)	(8,0)	(3,4)
Rimborso sovraccompensazione	0,0	0,0	0,0
Utilizzo fondi rischi	(9,9)	(1,5)	(1,5)
Flusso gestione investimenti	(289,3)	(366,4)	(185,6)
Pagamento SFP	(27,7)	(11,7)	0,0
Debito finanziario	(0,0)	(0,0)	24,3
Oneri e proventi finanziari	3,1	2,3	2,0
Conto Vincolato Sosta	(1,5)	0,0	0,0
Conto Investimenti Finanziari (Titoli)	(2,0)	(59,3)	1,6
Net cash flow	(14,0)	(50,0)	0,0
Cassa Disponibile - fine periodo	75,0	25,0	25,0

Per quanto riguarda il Rendiconto Finanziario i principali aspetti sottostanti l'evoluzione nel triennio 2025-2027 sono:

- Le misure ipotizzate consentono di garantire dei flussi di cassa sufficienti all'effettuazione dei maggiori investimenti in autofinanziamento previsti a Piano (circa 57 mln € in più rispetto al PEF nel periodo 2024-2027);

- Il riequilibrio rispetto all'attuale situazione di credito netto legato alla gestione degli investimenti finanziari causati da ritardi nel versamento dei contributi (circa 30 mln €)
- Il rimborso integrale del fondo sovra compensazione al termine del Contratto di Servizio successivamente al 2027
- I flussi così determinati sono sufficienti a garantire il pagamento degli SFP per 39,4 mln € già deliberati e in parte saldati ed ulteriori 45 mln € frutto dell'accordo transattivo.

I fondi rischi e oneri esistenti decrementano principalmente sulla base delle previsioni di utilizzo relativamente alle cause relative al personale sulla base del valore storico. Gli accantonamenti previsti a piano sono relativi alle previsioni di sotto compensazione nell'ambito del Contratto di Servizio TPL derivante dall'applicazione della matrice dei rischi: di tali partite si prevede il pagamento a valle dell'ultimo confronto PEF-consuntivo (2028 o, in caso di proroga, 2029);

Per la stima del fondo TFR nel periodo 2025-2027 si sono considerate le uscite previste ovvero oggetto di liquidazione, ed una rivalutazione annuale basata su un'aliquota base del 1,5% oltre al 75% del valore dell'inflazione, così come previsto da normativa.

La Posizione Finanziaria Netta della Società si compone di:

- Disponibilità liquide che si suddividono in:
 - Conti disponibili: alimentati dai flussi di cassa derivanti dalla gestione;
 - Conti vincolati che si riferiscono a incassi vincolati relativi a sosta e parcheggi, di spettanza della controllante;
 - Investimenti finanziari: collegati alla gestione della politica di investimenti finanziari adottata dalla Società. In particolare, sono stati previsti investimenti legati alla cassa disponibile, ipotizzando un rendimento di tali investimenti del 2%.
- Debiti finanziari: dal 2027 la Società prevede l'accensione di una linea di finanziamento relativa agli investimenti in autofinanziamento pari al 40% del volume di questi, un tasso di interesse pari al 4% e un periodo di rimborso decennale. Il valore residuo di tale partita è pari, al 2027, a 24,3 mln di €.

Capitale sociale: Non si prevedono variazioni in aumento o riduzione del capitale sociale, che si mantiene costante nel periodo di Piano e pari a circa 179,52 mln €.

Riserva per Strumenti Finanziari Partecipativi (SFP): Gli SFP, emessi il 23 settembre 2019 in conversione di un importo corrispondente al 69% del credito originario, saranno movimentati secondo la previsione di pagamento da parte della Società fino al 2026 come stabilito dal regolamento. Si ipotizza che nel 2026 tale riserva venga stralciata e convertita in un debito di 90 mln € verso gli originari detentori di SFP, da liquidare in quattro annualità; la quota residua confluirà nelle

riserve di patrimonio netto, con modalità e importi soggetti a conferma sulla base di valutazioni normative, regolatorie e legali attualmente in corso.

Riserva legale: La riserva legale, prevista dall'art. 2430 c.c., sarà incrementata tramite la destinazione del 5% degli utili dell'esercizio precedente, come previsto dal Piano.

Riserve per utile/perdita riportate a nuovo: Questa voce accoglie i risultati d'esercizio relativi ai periodi precedenti, al netto delle allocazioni effettuate alla riserva legale.

Altre riserve: Comprendono principalmente gli effetti derivanti dalla postergazione del debito concordatario verso la società controllante, pari a 344,7 mln €, oltre agli impatti associati all'operazione di saldo e stralcio degli SFP a partire dal 2026.

Verifica rispetto obiettivi sui costi di funzionamento

Si rappresenta di seguito l'andamento nel triennio 2023-2025 del valore della produzione e dei costi di funzionamento. Per costi di funzionamento si intendono in particolare le spese ricorrenti di carattere ordinario, e si prendono in considerazione i costi della produzione di cui all'art. 2425, lett. B) del Codice civile:

- B6 - Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci;
- B7 - Costi per servizi;
- B8 - Costi per godimento di beni di terzi;
- B9 - Costi per il personale;
- B14 - Oneri diversi di gestione

Analogamente per il valore della produzione viene preso a riferimento quanto previsto dall'art. 2425, lett. A) del Codice civile, al netto di eventuali proventi di entità o incidenza eccezionali.

Tabella 31 - Valore della produzione 2023-2025

Voce di Conto Economico	2023	2024	2025e
Valore della produzione	970.575.203	955.848.163	989.264.787

Costi di funzionamento			
Valori assoluti	2023	2024	2025e
B6 Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	95.125.705	93.730.267	81.011.591
B7 Costi per servizi	219.286.096	220.228.050	242.162.414
B8 Costi per godimento di beni di terzi	25.430.891	18.481.934	21.721.811
B9 Costi per il personale	489.943.949	496.991.560	522.512.745
B14 Oneri diversi di gestione	20.354.905	21.833.969	17.750.300
Totale costi di funzionamento	850.141.546	851.265.780	885.158.861

Tabella 32 – Costi di funzionamento 2023-2025 - percentuali (su valore della produzione)

Valori percentuali (su valore della produzione)	2023	2024	2025e	Media triennio
B6 Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	9,8%	9,8%	8,2%	9,3%
B7 Costi per servizi	22,6%	23,0%	24,5%	23,4%
B8 Costi per godimento di beni di terzi	2,6%	1,9%	2,2%	2,2%
B9 Costi per il personale	50,5%	52%	52,8%	51,8%
B14 Oneri diversi di gestione	2,1%	2,3%	1,8%	2,1%
Totale costi di funzionamento	87,6%	89,1%	89,5%	88,8%

L'analisi in merito al valore della produzione e die costi di funzionamento è stata già dettagliata precedentemente. Si rimanda, a tal proposito, alla sezione II – Bilancio di previsione (Budget) e verifica rispetto obiettivi sui costi di funzionamento del Piano di Gestione Annuale.

Si riporta di seguito l'andamento dei valori assoluti dei costi della produzione per il biennio 2026-2027 e il relativo valore percentuale calcolato sul valore della produzione totale dell'anno

Tabella 33 – Costi di funzionamento 2026-2027

Valori assoluti	2026	2027
B6 Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	72.242.643	71.202.306
B7 Costi per servizi	252.143.519	254.638.828
B8 Costi per godimento di beni di terzi	23.879.199	16.173.753
B9 Costi per il personale	542.799.513	555.479.405
B14 Oneri diversi di gestione	16.803.010	15.424.128
Totale costi di funzionamento	907.867.884	912.918.419

Tabella 34 – Costi di funzionamento 2026-2027 - Valori percentuali (su valore della produzione)

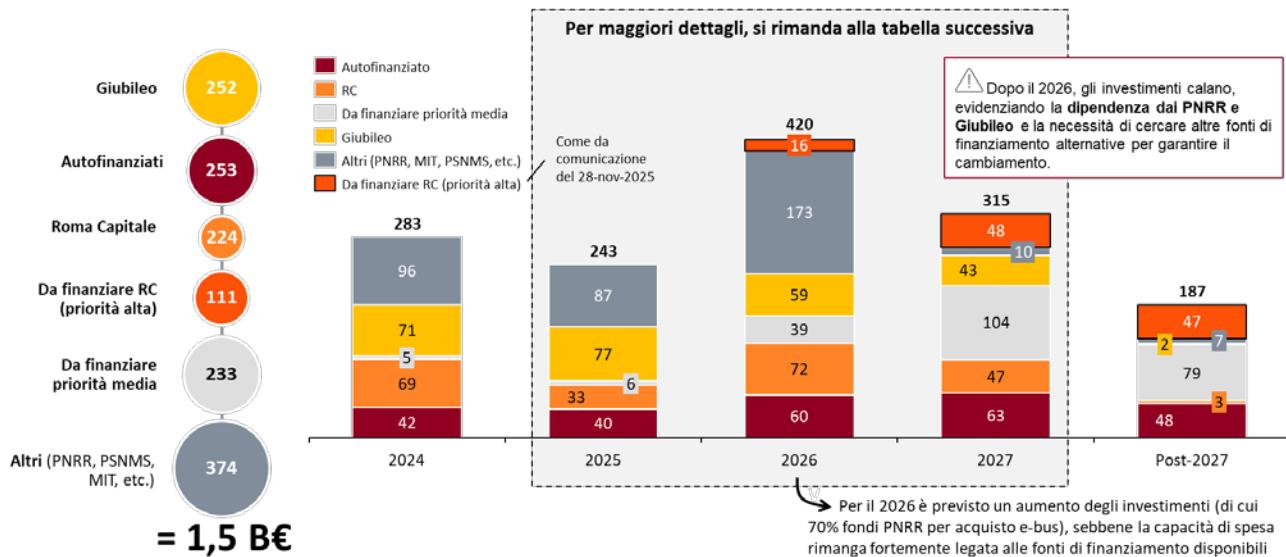
Valori percentuali (su valore della produzione)	2026	2027
B6 Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	7,0%	6,6%
B7 Costi per servizi	24,3%	23,6%
B8 Costi per godimento di beni di terzi	2,3%	1,5%
B9 Costi per il personale	52,3%	51,5%
B14 Oneri diversi di gestione	1,6%	1,4%
Totale costi di funzionamento	87,5%	84,7%

L'andamento dei costi di funzionamento, tra il 2026 e il 2027, mostra un andamento lievemente crescente (da 907,9 mln € a 912,9 mln €). Sebbene si osservi una netta riduzione dei costi per il godimento beni terzi (- 7,7 mln €) e un lieve calo dei costi per materie prime e degli oneri diversi di gestione (rispettivamente – 1 mln € e – 1,4 mln €), l'aumento del costo del personale di circa 12,7 mln €, da attribuire come già precedentemente espresso, quasi interamente al rinnovo del CCNL, affiancato da un lieve aumento dei costi per servizi, determina un generale aumento dei costi operativi. Nonostante ciò, l'incidenza dei costi operativi sul valore della produzione decresce in maniera significativa passando dall'87,5% all'84,7% ad indicare un aumento del valore della produzione più che proporzionale rispetto a quello dei costi operativi.

Investimenti programmati per il triennio

Il piano investimenti previsto da ATAC per il periodo 2025-2027 vale oltre 1 miliardo di € (1.5 miliardi € includendo le capex realizzate nel 2024 e post-2027), di cui 163 mln di € in autofinanziamento (253 mln € includendo il 2024 e post-2027).

Figura 40 – CAPEX 2024 – post 2027 incl. Rimborsi Stazione Appaltante (IVA esclusa, mln €)



Di seguito si illustra l'evoluzione dei CAPEX per le diverse fonti di finanziamento nel triennio 25 – 27.

Tabella 35 - Investimenti programmati per il triennio 2025-2027 (mln € – Iva esclusa)

Investimenti	2025e	2026	2027	Totale 2025 – 2027
Autofinanziati¹	40.231.367	60.177.176	62.624.525	163.033.068
Roma Capitale	33.095.101	72.370.206	46.986.493	152.451.799
Da finanziare Roma Capitale (priorità alta)	371.791	15.782.696	48.267.770	64.422.256
Da finanziare (priorità media)	5.672.989	38.934.175	104.467.105	149.074.270
Giubileo	76.695.002	59.366.280	42.919.842	178.981.124
Altre fonti di finanziamento	87.299.550	173.184.759	10.021.362	270.505.671
MIT	15.132.897	9.625.430	7.519.114	32.277.441
PNRR	31.053.901	142.654.225	-	173.708.126
PSNMS	21.832.130	-	-	21.832.130
L.296/06	-	4.025.037	2.502.248	6.527.285
L.396/90	-	3.785.498	-	3.785.498
Altri	19.280.623	13.094.568	-	32.375.191
Totale	243.365.801	419.815.291	315.287.096	978.468.188

⁽¹⁾ Il valore ad oggi stimato, in fase di definizione, a vita intera è pari a 292 mln €; ⁽²⁾ Il valore della quota da finanziare, in fase di definizione, a vita intera per il periodo è pari a 333 mln € come da ultime comunicazioni con Roma Capitale;

La Tabella di cui sopra riassume il quadro degli investimenti programmati per il triennio 2025-2027, articolati secondo le principali fonti di finanziamento. Nel complesso, il periodo prevede un ammontare complessivo pari a 978 mln €, derivanti dalla somma degli investimenti previsti in autofinanziamento, dei progetti finanziati da Roma Capitale, degli investimenti che Roma Capitale si è impegnata a finanziare con priorità alta, delle iniziative Giubilari nonché degli altri investimenti da finanziare con priorità media ed altre fonti di finanziamento.

Progetti autofinanziati

Di seguito si presenta la Tabella relativa ai progetti autofinanziati previsti per il periodo 2025–2027, per un importo complessivo pari a c.a. 163 mln €. Si precisa che tali iniziative non costituiscono il totale degli investimenti della Società, ma comprendono esclusivamente gli interventi già realizzati

o pianificati nell'arco temporale 2025 – 2027 ed esclusivamente in autofinanziamento. Per gli interventi finanziati si rimanda ai capitoli successivi. I numeri saranno comunque oggetto di futura verifica e affinamento.

Tabella 36 - Investimenti autofinanziati raggruppati per programma 2025 – 2027

Programma	2025	2026	2027	Totale 2025 – 2027
Rinnovo parco mezzi di superficie	6.824.997	9.063.425	1.772.935	17.661.357
Manutenzione mezzi superficie	6.852.221	7.536.378	4.316.183	18.704.781
Adeguamento deposito Porta Maggiore	1.320.214	2.588.590	7.765.771	11.674.576
Adeguamento infrastrutture	7.361.590	16.586.494	27.997.966	51.946.051
Manutenzione mezzi metro	8.063.310	7.209.776	6.607.531	21.880.616
Riposizionamento Commerciale e sviluppo piattaforme digitali	9.809.035	17.192.513	14.164.139	41.165.687
Perimetro totale	40.231.367	60.177.176	62.624.525	163.033.068
<i>Cum. CAPEX</i>	40.231.367	100.408.543	163.033.068	

Si tratta di un pacchetto articolato di investimenti che complessivamente mira a migliorare la qualità del servizio, potenziare l'efficienza operativa e accelerare la transizione ecologica del trasporto pubblico romano.

Il programma di rinnovo del parco mezzi di superficie nell'anno 2025-2027, pari a 17,6 mln €, è uno dei pilastri del Piano ed è finalizzato alla decarbonizzazione e al miglioramento dell'affidabilità della flotta, attraverso interventi rilevanti come:

- Acquisto 411 bus elettrici (ID 12840-02): oltre 8,1 mln €.
- Riscatto bus Urbanway: 3,8 mln €.
- ID 91 – Acquisto 244 CNG 12 mt: 2,7 mln €.
- Acquisto 78 CNG 12 mt: 2,4 mln €.

Al rinnovo della flotta, nello stesso periodo, si affianca il programma di manutenzione dei mezzi di superficie, che con 18,7 mln € garantisce la continuità del servizio e la sicurezza dell'esercizio, includendo nel 2026 interventi quali:

- Manutenzioni straordinarie OO.CC. bus e tram: 9,7 mln €
- Revisione generale 30 tram Roma 2 (ID 12405): 1,1mln €
- Acquisto attrezzature e strumenti diagnostici. L'impatto atteso è una riduzione dei guasti e dei tempi di fermo, con un miglioramento della regolarità del servizio.
- Acquisto 2 Carri soccorso e n. 2 trattori tram per la movimentazione dei veicoli tranviari CAF: 2,2 mln €

Proseguendo, il piano investimenti riguardante i depositi coinvolge i seguenti interventi:

- Il deposito di Porta Maggiore, oggetto di un programma di 11,6 mln € tra il 2025 e il 2027, finalizzato alla riqualificazione delle strutture tranviarie in vista dell'arrivo dei nuovi mezzi.

Il programma più ampio sotto il profilo economico è quello di adeguamento infrastrutturale, che con 52 mln € comprende, tra il 2025 ed il 2027, interventi complessi su impianti elettrici, sottostazioni, edifici operativi, binari e impianti di traslazione. Tra i progetti principali rientrano:

- Adeguamento alla norma CEI 0-16 degli impianti di ricezione energia: 3 mln €
- Interventi straordinari coperture depositi superficie: 3,2 mln €.
- 2 pareti serbatoi interrati: 2,4 mln €.
- Metropolitane - Cespi (Attrezzi industriali, Componenti per impiantistica, Hardware industriale ecc.): 2,3 mln €.
- Fornitura e posa in opera di 10 bagni autopulenti nelle stazioni metro: 1,6 mln €.
- Consolidamento degli edifici di Prenestina: 8 mln €
- Manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico Prenestina: 10 mln €
- Manutenzione straordinaria antincendio: 2,6 mln €

A ciò si aggiungono i 22 mln € destinati alla manutenzione dei mezzi metropolitani, indispensabili per garantire affidabilità e sicurezza del servizio metro, attraverso progetti quali:

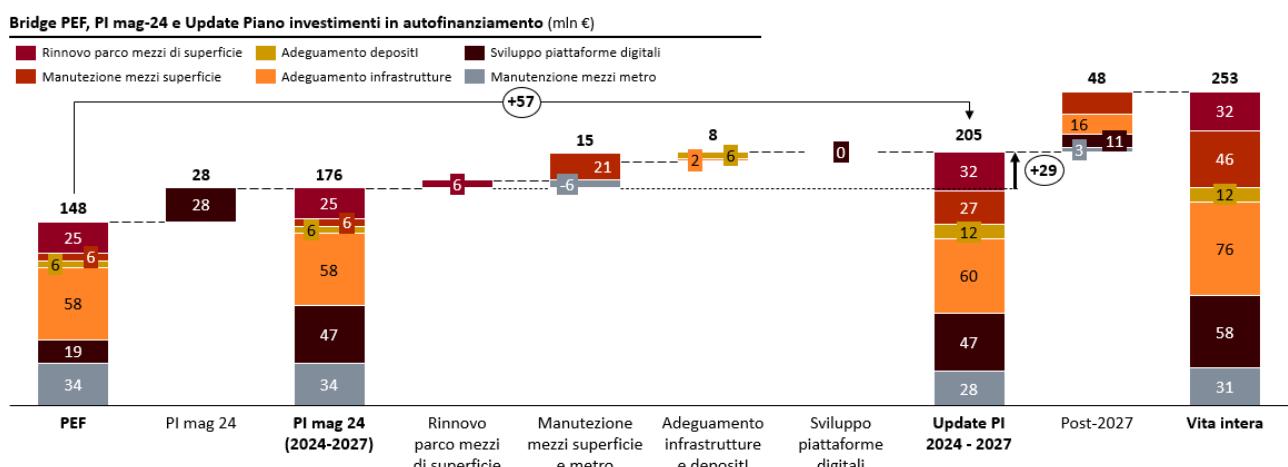
- Revisione impianti pneumatici e freni su 18 treni MB400: oltre 5,6 mln €
- Manutenzione straordinaria treni MA300: 5 mln €
- Sostituzione ruote su n°44 treni (II ciclo): 7,6 mln €
- Fornitura n. 2 locotrattori diesel da manovra con possibilità di accoppiamento in tandem: 2,1 mln €

Infine, il programma di riposizionamento commerciale, pari a 41 mln €, sostiene la trasformazione digitale dell'azienda e l'evoluzione verso un modello customer-centrico, attraverso interventi nel 2026 come:

- Licenze Oracle, SAP for Hana e altri sistemi: oltre 10,6 mln €
- Investimenti in reti: 3,3 mln €
- Sviluppi software Sbe: 1,3 mln €
- Termocamere 9 rimesse BUS (prescrizioni antincendio): 1,1 mln €
- Introduzione modello CRM omnicanale (analytics, marketing & sales, caring): 2,3 mln €.

Nel loro insieme, questi investimenti delineano un percorso coerente e strutturato, nel quale rinnovo della flotta, manutenzione straordinaria, potenziamento delle infrastrutture e digitalizzazione convergono verso l'obiettivo di rendere il sistema di trasporto pubblico più affidabile, moderno e sostenibile, in linea con le esigenze della città e dei suoi cittadini.

Figura 41 - Bridge PEF 2025 – 2027 e aggiornamento PIP in autofinanziamento (mln €)



La Figura di cui sopra mette in luce come, attraverso una diversa modulazione temporale degli interventi e un cambio di mix tra i programmi di investimento, il valore complessivo degli investimenti autofinanziati è cresciuto rispetto a quanto previsto nel PEF e nelle versioni precedenti del Piano Industriale. Il confronto tra il PEF, l'aggiornamento di maggio 2024 e la versione più recente del Piano mostra infatti una riallocazione dei fabbisogni, con spostamenti sia tra categorie di investimento sia tra annualità, variando l'ordine di grandezza complessivo.

L'aggiornamento prevede una revisione dettagliata dei progetti già inclusi nel perimetro del PEF, con rimodulazione secondo le effettive priorità operative, con particolare attenzione all'adeguamento delle infrastrutture e alla manutenzione dei mezzi di superficie. Inoltre, si introduce un ulteriore pacchetto di progetti, necessario per assicurare la continuità aziendale e l'allineamento alle nuove esigenze, tra cui interventi su infrastrutture critiche, adeguamenti impiantistici e iniziative di sviluppo digitale.

Tale incremento di piano, legato anche ai ritardi nell'individuazione delle coperture sul perimetro degli interventi finanziati da RC, dovrà vedere un necessario incremento dei corrispettivi per garantire la remunerazione del capitale investito secondo quanto previsto dalle logiche ART nella delibera 154/2019.

Progetti finanziati

Tra le iniziative già finanziate da Roma Capitale per il triennio 2025-2027, per un ammontare complessivo di 152,5 mln € (al netto della componente IVA), si evidenziano:

- la fornitura di 60 nuovi tram (suddivisa in due applicativi per un valore totale di 101 mln €).
- la sostituzione per fine vita tecnica di n. 35 scale e n.20 ascensori installati sulla MB, per un importo pari a 9,6 mln €.
- la revisione di ulteriori impianti dei treni della Metro C, con un investimento di 17,2 mln €.
- Altri investimenti, principalmente distribuiti tra adeguamento infrastrutture e manutenzione mezzi, con un valore complessivo di circa 24,7 mln €.

In aggiunta agli investimenti già finanziati è stato individuato un ulteriore perimetro di investimenti da finanziare da parte di Roma Capitale nello stesso periodo per complessivi circa 344 mln € al netto dell'IVA.

Alla luce dell'urgenza tecnica di avviare tali interventi, la società ha inviato molte comunicazioni nel corso del 2025 definendo delle classificazioni funzionali a definire delle priorità di intervento e favorire l'individuazione delle coperture finanziarie da parte di Roma Capitale.

In particolare, di seguito si riporta la classificazione inviata con nota n. 0168869 del 26.09.2025 in cui era stato individuato un sotto-perimetro di interventi da finanziare per 333 mln € (inclusa IVA – c.a. 270 al netto dell'IVA) suddivisi tra le diverse tipologie di intervento e con una distribuzione che si estenderà anche oltre il 2027.

Figura 42 - Aggiornamento set-2025 Piano Investimenti di cui è prevista la copertura da Roma Capitale (mln € Iva inclusa). Aggiornamento al 26.09.2025 – Rif. Atac protocollo 137662 del 30.07.2025

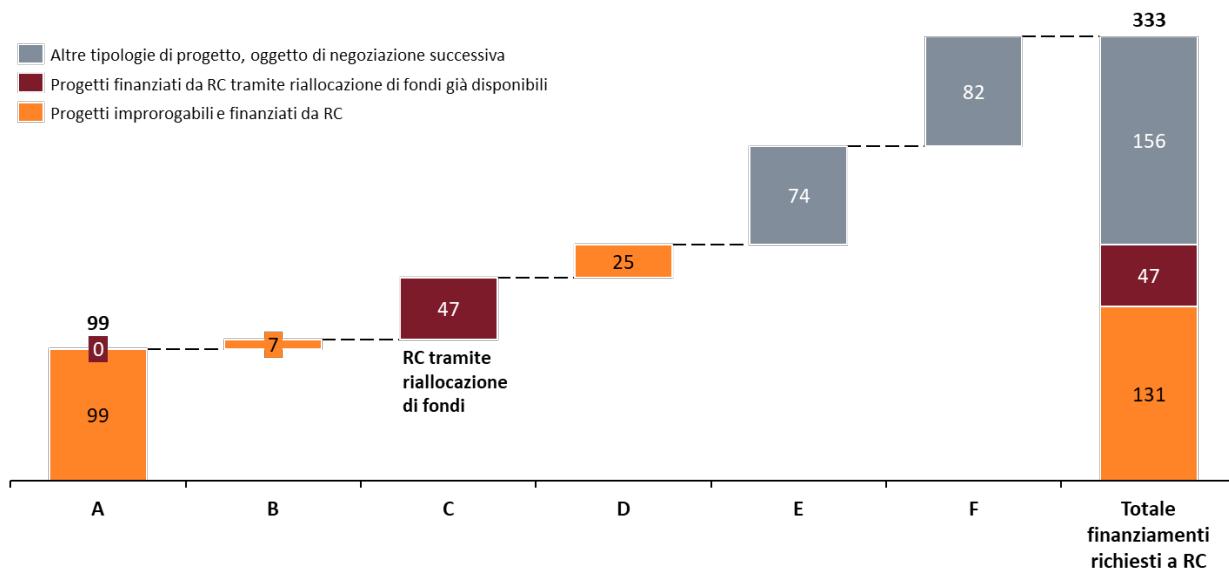


Tabella 37 – Dettaglio progetti richiesti a Roma Capitale Nota ATAC 168869 del 26/09/2025

Categoria	Dettaglio progetti
A	99 mln € di interventi in ambito sicurezza, il cui avvio è necessario per il mantenimento degli standard di sicurezza;
B	7 mln € di interventi necessari per adeguamento normativo, il cui avvio è necessario per adempiere ad un obbligo normativo relativo alle strutture o agli impianti;
C	47 mln € di interventi la cui copertura è da ritrovarsi nella Legge di bilancio 146/2018; sono quindi interventi urgenti ed indifferibili da finanziare attraverso una ridefinizione del fondo derivante dalla Legge di Bilancio 146/2018 (da attivare da parte del Dipartimento della Mobilità di Roma Capitale) essenzialmente per la Linea B: Armamento, Stazioni e Linee Metro nell'ambito Sicurezza.
D	25 mln € di interventi determinati da obsolescenza tecnologica, necessari a causa dell'evoluzione del quadro tecnologico che determina l'impossibilità di ottenere pezzi di ricambio ormai fuori produzione e conseguentemente la tempestiva necessità di ammodernamento
E	74 mln € di interventi attivabili a richiesta che includono interventi legati ad esempio a bandi ministeriali che verranno attivati solo in caso di aggiudicazione (es. riqualifica dei varchi)
F	82 mln € di altri interventi, cioè il complemento delle iniziative che ATAC ritiene comunque necessarie nel periodo 2025-2027 ma per i quali si propone di aprire tempestivamente un tavolo di discussione per individuare congiuntamente i tempi di intervento e le relative le coperture economiche.

Nel corso del mese di dicembre la società ha ulteriormente comunicato a Roma Capitale la distribuzione annuale della spesa per il perimetro degli interventi inderogabili (cluster A, B e D) per i quali risulta imprescindibile assicurare una tempestiva copertura finanziaria all'interno del bilancio di Roma Capitale (ca. 131 mln € IVA inclusa e 111 mln € IVA esclusa).

Tabella 38 - Investimenti da finanziare priorità alta

Investimenti ATAC – ROMA CAPITALE	Importo 2026 (IVA inclusa)	Importo 2027 (IVA inclusa)	Importo post 2027 (IVA inclusa)	Totale triennio (IVA inclusa)
Cat. A) Ambito Sicurezza	20.028.478	41.672.754	37.094.793	98.796.025
Cat. B) Adeguamento Normativo	1.698.679	2.503.157	2.503.157	6.704.993
Cat. D) Determinati da Obsolescenza Tecnologica	890.000	15.045.366	9.480.000	25.415.366
Totale Complessivo	22.617.157	59.221.277	49.077.950	130.916.384

Per quanto riguarda gli interventi appartenenti alla categoria c, essendo stata già individuata congiuntamente la fonte di finanziamento, si richiede al Dipartimento della Mobilità di Roma Capitale di procedere con sollecitudine alla riallocazione dei fondi già disponibili, così da poter avviare immediatamente le relative attività.

Per tutte le restanti tipologie di intervento, si rinvia a una successiva e dettagliata discussione in sede di Piano, al fine di individuare congiuntamente le soluzioni operative più idonee.

Con riferimento all'analisi degli investimenti previsti per il triennio (Tabella 36), la voce "Altre fonti di finanziamento" mette in evidenza due componenti principali: i fondi destinati al Giubileo e quelli provenienti dal PNRR.

Gli interventi legati al Giubileo, per un totale di 179 mln € nel periodo 2025-2027, sono finalizzati principalmente al rafforzamento del trasporto pubblico e alla riqualificazione delle infrastrutture esistenti e comprendono:

- l'acquisto di 244 autobus CNG da 12 metri (24,97 mln €), il rifacimento della rete tranviaria con installazione di nuove sottostazioni elettriche e cavi (28 mln €)
- la riqualificazione di 23 stazioni della Metro A (42 mln €) e la realizzazione del Piano Fermate ATAC, volto all'infrastrutturazione delle fermate TPL con pensiline e paline SMART (40,92 mln €).

Gli investimenti finanziati dal PNRR, pari a 174 mln € per il triennio 2025-2027, sono invece orientati alla transizione verso la mobilità elettrica ed includono l'acquisto di 411 autobus elettrici (139,2 mln €) nonché l'adeguamento dei depositi attraverso opere civili e infrastrutture destinate alla ricarica (34,5 mln €).

Garanzie prestate e ricevute

In data 10 dicembre 2025, UniCredit S.p.A. ha emesso una fideiussione bancaria dell'importo di € 5.500.000 (euro cinquemilonicinquecentomila/00) a favore di Hera Comm S.p.A., quale garanzia

degli obblighi previsti dall'Ordinativo Consip Gas n. 8828655. La durata della suddetta fideiussione è stabilita in 27 mesi.

Politica finanziaria

Nell'arco del Piano Industriale è stato prevista l'attivazione di una linea di credito a partire dal 2027 per poter finanziare una parte del piano di investimenti in linea con la strategia di autonomia patrimoniale individuata. Come illustrato nel paragrafo relativo alla strategia, la Società sta attualmente conducendo uno studio di fattibilità specifico volto a individuare le modalità più idonee per rafforzare la propria solidità patrimoniale e, se del caso, accedere a nuove forme di indebitamento per sostenere gli investimenti, garantendo al contempo il mantenimento dell'equilibrio finanziario. Solo a conclusione di tale studio sarà possibile fornire ulteriori dettagli e si provvederà a dare tempestiva informativa alle strutture competenti.

Sez. VI – Valutazione del rischio aziendale

Analisi di bilancio per indici e margini

Vengono di seguito riportati una serie di indici e margini economici e patrimoniali per gli anni 2025 – 2027.

Tabella 39 - Indici di rischio aziendale

Indicatore	2025	2026	2027
Margine di tesoreria	120,8	6,7	5,6
Margine di struttura	(580,8)	(925,5)	(960,6)
Margine di disponibilità	186,8	74,8	73,6
Indice di liquidità	1,35	1,02	1,01
Indice di disponibilità	1,55	1,17	1,18
Indice di copertura delle immobilizzazioni	0,45	0,29	0,29
Indipendenza finanziaria	0,30	0,21	0,21
Leverage	3,29	4,77	4,74
Margine Operativo Lordo (MOL)	104,1	130,2	165,7
Risultato operativo (EBIT)	7,5	9,9	12,2
Margine di disponibilità	186,8	74,8	73,6
Return on Equity (ROE)	0,0%	0,1%	0,4%
Return on Investment (ROI)	0,5%	0,5%	0,7%
Return on Investment (ROI)	1,9%	3,4%	3,8%
Return on Sales (ROS)	0,8%	0,9%	1,1%
Indice di rotazione del Capitale Investito (ROT)	0,54	0,49	0,49
Flusso di Cassa della gestione caratteristica prima delle variazioni del CCN	79,8	111,3	149,9
Flusso di Cassa della gestione caratteristica dopo le variazioni del CCN	289,6	467,9	154,8
Rapporto tra PFN ed EBITDA	0,8	0,7	0,4
Rapporto tra PFN e NOPAT	11,3	10,0	5,8
Rapporto D/E (Debt/Equity)*	n.a.	n.a.	n.a.
Rapporto Oneri finanziari su Mol	0,10	0,08	0,07

* Non applicabile in quanto la posizione finanziaria netta è positiva

Indici prospettici (2026)

Tabella 40 - Indici prospettici

Indicatore	2025	2026
DSCR (Debt Service Coverage ratio)*	n.a.	n.a.

* Non applicabile per il 2026 in quanto ATAC non ha debito finanziario

Gli indicatori patrimoniali ed economici di ATAC per il triennio 2025, 2026 e 2027 evidenziano una struttura fortemente dipendente dal capitale circolante. Il margine di struttura risulta è ampiamente negativo (-580,8 mln € nel 2026, -925,5 mln € nel 2026 e -960,6 mln € nel 2027), a causa del fatto che larga parte delle immobilizzazioni sono coperte da contributi in conto investimenti, classificati a risconto passivo. L'indipendenza finanziaria si attesta su valori in leggera decrescita passando da 0,30 del 2025 a 0,21 del 2027, mentre il leverage rimane elevato (3,29 nel 2025, 4,77 nel 2026 e 4,74 nel 2027), confermando una forte leva operativa e una patrimonializzazione limitata.

Dal punto di vista della liquidità, l'indice di liquidità si mantiene sopra la soglia di sicurezza per tutto il triennio (1,35 nel 2025, 1,02 nel 2026 e 1,01 nel 2027), con l'indice di disponibilità che risulta pari a 1,55, 1,17 e 1,18 rispettivamente per il triennio, a testimonianza di una buona copertura delle passività correnti. La posizione finanziaria netta positiva e la bassa incidenza degli oneri finanziari sul MOL (da 0,10 nel 2025 a 0,07 nel 2027) rappresentano un punto di forza nel breve periodo; i flussi di cassa successivi alla variazione del CCN presentano un valore abbastanza elevato, in particolare nel 2026, per effetto degli ingenti importi che si prevede di incassare in termini di contributi in conto impianti.

Sul fronte reddituale, si registra una crescita del MOL da 104,1 mln € a 165,7 mln € tra il 2025 e il 2027, segnale positivo di rafforzamento operativo. Tuttavia, la marginalità operativa rimane contenuta ma in crescita: l'EBIT passa da 7,5 mln € a 9,8 mln € fino a raggiungere 12,2 mln € nel 2027, il ROS da 0,8% a 1,1% e il ROI da 0,5% a 0,7%. Il ritorno sul capitale proprio (ROE) si mantiene ridotto (0,0% nel 2025 0,1% nel 2026 e 0,4% nel 2027), riflettendo la pressione degli ammortamenti e la rigidità della struttura dei costi.