

Speciale

**Tiemme, viaggio nel nuovo
modello della mobilità:
innovazione, servizi e territori.
Una nuova fase per il Gruppo
Tiemme**





Tiemme, viaggio nel nuovo modello della mobilità: innovazione, servizi e territori



Una nuova fase per il Gruppo Tiemme

Nel novembre 2021 dopo il passaggio del trasporto pubblico locale regionale ad Autolinee Toscane, Tiemme ha avviato una profonda trasformazione industriale che ha profondamente cambiato il volto dell'azienda. Da operatore tradizionale del TPL a player integrato del trasporto su gomma: questa è stata la sfida affrontata dal gruppo, oggi pienamente inserito in un mercato articolato e competitivo.

La strategia di diversificazione nelle diverse linee di business ha permesso all'azienda di consolidarsi e crescere, mantenendo però forte il proprio radicamento territoriale. Oggi il Gruppo Tiemme opera attraverso tre modelli organizzativi differenti: come gestore diretto dei servizi, come gestore tramite subconcessioni e come subconcessionario stesso del player Autolinee Toscane all'interno di reti più ampie, integrando fattori produttivi, tecnologie e pianificazione operativa.

L'obiettivo è stato quello di costruire un modello flessibile e sostenibile, capace di adattarsi a un mercato in continua evoluzione e a territori molto differenti tra loro, spesso caratterizzati da aree diffuse e a domanda debole.

I numeri del Gruppo

Il gruppo Tiemme con la controllata Bybus, una volta consolidati tutti i servizi acquisiti nel corso dell'anno 2026 prevede, per il 2027 ricavi per 33,6 milioni. La crescita degli ultimi anni ha portato il gruppo a superare i 300 dipendenti e a gestire una flotta di quasi 300 autobus distribuiti su tre depositi. A questo va aggiunto l'importante utilizzo di altri vettori con i quali sono in corso rapporti commerciali.

L'organizzazione si confronta quotidianamente con un sistema complesso: territori estesi, numerosi contratti da gestire, servizi stagionali e linee di business profondamente differenziate. In questo scenario la tecnologia rappresenta uno degli strumenti principali per governare i processi e migliorare l'efficienza operativa.

Previsione parco veicolare al 2027		Anzianità media stimata
URBANO	31	
EXTRAURBANO	90	
TOTALE TPL	121	
SCUOLABUS	116	
NOLEGGIO CON CONDUCENTE	35	
VEICOLI AD USO SPECIALE	18	
TOTALE PARCO	290	7,80

Particolare attenzione viene riservata anche alla valorizzazione del personale, con una crescente presenza femminile in ambiti amministrativi, organizzativi e tecnici, segno di un percorso aziendale sempre più orientato alla multidisciplinarietà delle competenze.

Previsione risorse umane al 2027	
Conducenti	275
Indiretti	30
TOTALE	305

di cui donne	65
di cui uomini	240

Il ritorno nel Trasporto Pubblico Locale



Nonostante il passaggio del TPL regionale ad Autolinee Toscane, Tiemme continua a operare con sempre maggior presenza nel settore attraverso gare pubbliche, collaborazioni e nuovi affidamenti territoriali.

Il gruppo è attivo in diverse aree della Toscana, la provincia di Siena, tra cui la costa livornese, la provincia di Grosseto e il Casentino aretino.

Il rapporto con Autolinee Toscane, soprattutto nella provincia senese, si è progressivamente evoluto verso una collaborazione operativa e industriale. Dopo una fase iniziale complessa, oggi le due realtà lavorano in sinergia su specifici servizi, dimostrando come il sistema della mobilità possa crescere anche attraverso modelli integrati.

Trasporto scolastico: il modello “Scuolabus 2.0”

Uno dei settori più importanti per Tiemme è oggi quello del trasporto scolastico. L'azienda lavora per circa 50 amministrazioni comunali, gestendo servizi rivolti a studenti di ogni fascia d'età attraverso una flotta dedicata e sistemi evoluti di controllo.

Il progetto “Scuolabus 2.0” rappresenta una delle esperienze più innovative sviluppate negli ultimi anni: monitoraggio dei mezzi, gestione digitale delle presenze, controllo dei percorsi e comunicazione con le famiglie consentono di offrire un servizio più sicuro ed efficiente.



In territori caratterizzati da piccoli comuni e aree periferiche, il trasporto scolastico diventa spesso un servizio essenziale per garantire coesione sociale e diritto allo studio.

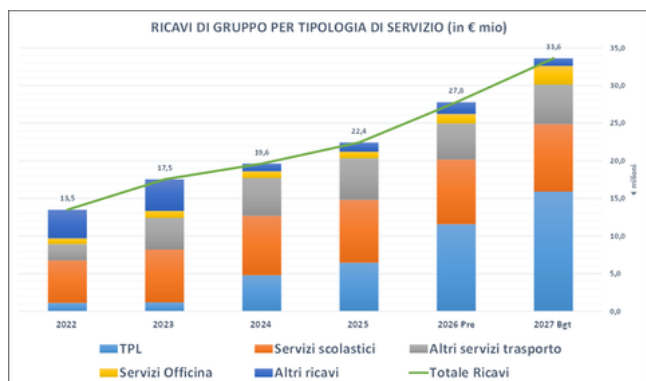
Servizi sostitutivi ferroviari e mobilità integrata



Tra i comparti cresciuti maggiormente negli ultimi anni ci sono i servizi sostitutivi ferroviari. Tiemme organizza trasporti con autobus in occasione di interruzioni o modifiche temporanee delle linee ferroviarie di Trenitalia e del Trasporto Ferroviario Toscano.

L'obiettivo è garantire continuità negli spostamenti dei cittadini anche in situazioni straordinarie, con servizi rapidi, flessibili e organizzati in tempi molto stretti. Accanto a questo settore si sviluppano anche servizi integrativi e di potenziamento pensati per rispondere a specifiche esigenze territoriali.

Linee commerciali, aeroporti e lunga percorrenza



Un altro asse strategico riguarda le linee commerciali e a mercato. Tiemme gestisce collegamenti aeroportuali, linee mare stagionali, servizi navetta e tratte interregionali a lunga percorrenza.

Particolarmente significativa è la collaborazione con FlixBus, che ha portato l'azienda a operare su collegamenti strategici tra la Toscana, Roma e l'aeroporto di Aeroporto Leonardo da Vinci di Fiumicino.

Le linee Bus Mare rappresentano invece un servizio ormai consolidato per il collegamento delle località costiere durante il periodo estivo. In questa prospettiva si inserisce anche l'esperienza di Bus4Fly, grazie alla quale viene garantito un servizio di collegamento tra il centro di Firenze e l'Aeroporto di Pisa.



Noleggio e servizi personalizzati

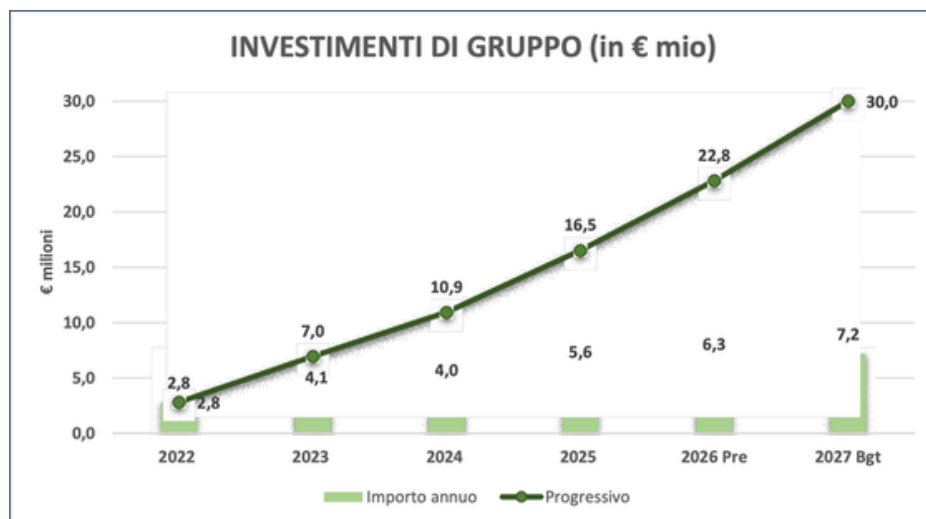


Il settore del noleggio autobus continua a rappresentare uno dei punti di forza dell'azienda. Tiemme offre servizi per gite scolastiche, viaggi turistici, transfer aeroportuali, congressi e servizi personalizzati. La flotta comprende autobus granturismo e mezzi attrezzati anche per persone con disabilità, con soluzioni flessibili e servizi "last minute" attivi 24 ore su 24. La crescita del turismo e della mobilità organizzata ha permesso a questo settore di consolidarsi ulteriormente negli ultimi anni.

La nuova sede di Siena e i depositi di Monteriggioni e Grosseto



Uno dei principali investimenti recenti riguarda la nuova sede aziendale di Siena, inaugurata a Isola d'Arbia. L'investimento, da circa 6 milioni di euro, è stato



L'azienda fa parte della rete OMNIplus, che riunisce oltre 600 service center europei specializzati nella manutenzione di autobus Mercedes e Setra.

La nuova struttura è inoltre autorizzata dalla Motorizzazione Civile per attività di revisione su bus e truck pesanti, con tecnologie diagnostiche avanzate e personale altamente specializzato.

sviluppato secondo i principi dell'Industria 4.0: uffici, officina, deposito, magazzino ricambi e sistemi tecnologici sono completamente interconnessi.

La struttura può ospitare circa 50 autobus ed è dotata di officina meccatronica, impianto di revisione mezzi pesanti, lavaggio coperto, rete informatica ad alta prestazione, videosorveglianza e impianto fotovoltaico.

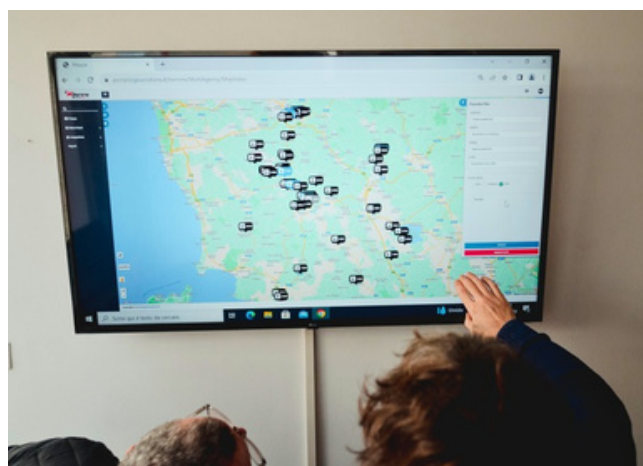
Accanto alla sede di Siena resta strategico anche il deposito di Monteriggioni, punto logistico importante per l'organizzazione dei servizi sul territorio ed è in via di realizzazione un nuovo deposito a Grosseto.

Officina autorizzata: da centro operativo a centro di ricavo



Il settore manutenzione rappresenta una delle nuove linee di sviluppo industriale del gruppo. L'Officina Tiemme è oggi centro autorizzato per i marchi Iveco, Mercedes e Setra e punta a diventare un vero centro di ricavo aperto anche a operatori esterni.

Tecnologia, ITS e intelligenza artificiale



La digitalizzazione rimane uno degli asset strategici di Tiemme. L'azienda è stata tra le prime in Italia a investire nella bigliettazione elettronica e continua oggi a sviluppare sistemi di infomobilità, monetica e gestione intelligente delle flotte. Tra le principali tecnologie utilizzate figurano i sistemi AVM (Automatic Vehicle Monitoring), piattaforme di controllo operativo, messaggistica automatica per le macro-irregolarità e strumenti avanzati di fleet management.

Le prossime sfide riguardano l'integrazione tra sistemi, l'interoperabilità delle piattaforme e l'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale conversazionale, come chatbot in grado di fornire assistenza immediata agli utenti e supporto operativo interno. Grande attenzione viene dedicata anche allo sviluppo del protocollo MaaS (Mobility as a Service), con l'obiettivo di integrare sempre di più servizi digitali, prenotazioni e pagamenti contactless.

Certificazioni, consulenza, nuove competenze

Parallelamente ai servizi operativi, Tiemme ha sviluppato anche un settore consulenziale dedicato alla mobilità integrata, al mobility management e ai progetti per le pubbliche amministrazioni.

L'azienda supporta enti locali nello sviluppo di piattaforme di infomobilità, progetti smart city, mobilità elettrica, pianificazione della sosta e logistica urbana.

Un ruolo importante è svolto anche dalle certificazioni di qualità e sicurezza, considerate elementi fondamentali per mantenere elevati standard operativi in tutti i segmenti di business. Il Gruppo Tiemme ha sviluppato un Sistema di Gestione Integrato per qualità, ambiente, sicurezza e responsabilità sociale, conforme agli standard UNI EN ISO 9001, UNI EN ISO 14001, UNI EN ISO 45001 e SA8000. L'azienda è inoltre certificata secondo la norma ISO 39001 per la sicurezza stradale e secondo la norma EN 13816 per la qualità del servizio erogato nel trasporto pubblico.

Olimpiadi Milano-Cortina e grandi eventi



Tra le esperienze più significative degli ultimi mesi figura la partecipazione ai servizi di mobilità legati alle Olimpiadi Invernali Milano Cortina 2026.

Tiemme ha operato all'interno di un'ATI di aziende toscane, contribuendo alla gestione della mobilità organizzativa in Val di Fiemme con autobus e personale dedicato.

L'azienda ha garantito servizi per giornalisti, tecnici, addetti ai lavori e personale operativo, confermando la propria capacità di lavorare in contesti internazionali complessi e ad alta intensità organizzativa.

Un modello in continua evoluzione

La traiettoria di Tiemme racconta di un Gruppo che ha saputo ripensarsi senza perdere il legame con il territorio. Oggi il gruppo lavora su mobilità pubblica, scolastica, turistica e commerciale, integrando tecnologia, organizzazione e capacità industriale.

La convinzione maturata negli ultimi anni è chiara: nei territori a domanda debole non basta gestire il trasporto pubblico tradizionale. Serve costruire un modello capace di differenziare i servizi, innovare i processi e utilizzare le tecnologie per garantire sostenibilità economica, efficienza operativa e qualità per gli utenti.

Il modello organizzativo sviluppato da Tiemme negli ultimi anni si basa su una gestione flessibile e integrata dei servizi. Accanto alle attività svolte direttamente con mezzi, personale e sistemi propri, il Gruppo collabora con una rete di operatori del territorio, condividendo tecnologie, pianificazione e strumenti evoluti per la gestione della mobilità. Un approccio che consente di ampliare l'offerta, mantenere elevati standard operativi e rispondere in modo efficace alle esigenze dei diversi contesti territoriali.

Tutto questo avviene con una particolare attenzione all'equilibrio economico dei servizi: operare oggi nel mercato significa infatti coniugare efficienza, capacità organizzativa e innovazione, costruendo modelli sostenibili e in grado di garantire continuità, sviluppo e qualità nel lungo periodo.

La nuova Tiemme

Azienda toscana, strutturata, solida, diffusa sul territorio. Intervista a Guido Delmirani

Guido Delmirani è presidente di Tiemme Spa. A lui chiediamo qual è oggi la composizione azionaria della "nuova" Tiemme Spa?



Tiemme Spa è partecipata da tre società che incarnano le radici storiche dell'azienda: Train per la provincia di Siena, LFI per quella di Arezzo e RAMA per quella di Grosseto. Non sono semplici azionisti: sono il legame concreto con i territori che serviamo, il canale attraverso cui manteniamo un dialogo costante con le amministrazioni locali e con i cittadini.

Questa architettura societaria garantisce che le decisioni strategiche di Tiemme rimangano radicate in chi conosce davvero i bisogni dei territori.

C'è anche un interesse a sviluppare nuovi servizi?

Assolutamente. Il rapporto con il territorio non è solo un valore dichiarato: si traduce in ascolto quotidiano. Le amministrazioni locali ci portano esigenze concrete e noi lavoriamo per trasformarle in servizi reali. È questo il senso di essere un operatore radicato: non

aspettare che la domanda emerga da sola, ma andare a comprenderla dove vive.

Come è il rapporto con la Regione Toscana in questo momento?

Quando il TPL è passato ad Autolinee Toscane, abbiamo scelto di rispettare la decisione e di investire le nostre energie nella riorganizzazione aziendale. Il rapporto con la Regione è sempre stato improntato sulla collaborazione e sulla concretezza operativa, come del resto è nelle nostre abitudini.

Il risultato è che oggi Tiemme, dopo il passaggio del servizio TPL, si rafforza rimanendo, con la cooperativa CAP di Prato, le uniche realtà strutturate in Toscana che offrono servizi di trasporto su gomma di alto livello.

Che previsione fate sulla distribuzione di utili agli azionisti?

Tiemme ha chiuso in positivo ogni esercizio dalla sua fondazione, con la sola parentesi del Covid. Gli utili, negli anni, sono stati reinvestiti nel rinnovo delle flotte e nel miglioramento del servizio, rafforzando il patrimonio aziendale e accrescendo il valore della società. Gli azionisti hanno beneficiato di questa politica di accrescimento del valore. Il passaggio del 2021 ha richiesto una riorganizzazione importante, che stiamo portando avanti con metodo e che sta portando significativi risultati in termini di crescita sia di servizi che di fatturato. Quando questa fase sarà consolidata, la remunerazione tramite dividendi, se ci saranno le condizioni, sarà un argomento di confronto con i soci.



La nuova Tiemme

Diversificazione, attenzione al territorio e apertura al mercato. Intervista a Piero Sassoli

Piero Sassoli, ingegnere fiorentino, da una vita lavora nel trasporto pubblico locale.. A lui di deve la messa a punto della nuova strategia di diversificazione societaria, focalizzata su linee di business diversificate (servizi scolastici, turistici, commerciali noleggio e servizi sostitutivi ferroviari, ecc..)



Sassoli, sembrava tutto finito, dopo la chiusura della tormentata vicenda della gara unica per i servizi TPL della Regione Toscana, ma sembra che la vostra scommessa stia vincendo.

Dopo l'esito della gara unica regionale molti osservatori avevano immaginato per Tiemme una fase di forte ridimensionamento se non addirittura di chiusura della società. In realtà abbiamo interpretato quel momento come un passaggio inevitabile di trasformazione, scegliendo di non rimanere ancorati a un modello che stava cambiando, ma di evolverci. È stato un percorso impegnativo, che ha richiesto una visione chiara e la capacità di riorganizzare l'azienda sotto molti aspetti, ma oggi possiamo dire che quella scelta ha prodotto risultati concreti.

Abbiamo costruito un percorso di crescita solido, raggiungendo gli obiettivi indicati nel piano industriale e rafforzando la nostra presenza sul mercato. Tiemme è oggi un'azienda in salute, capace di generare valore e di intercettare nuove opportunità di sviluppo. Il punto centrale è che non abbiamo disperso il patrimonio di competenze costruito negli anni, ma lo abbiamo riorientato, ampliando il raggio d'azione e mantenendo

un forte legame con il territorio.

Questo equilibrio tra innovazione e radicamento è stato determinante. Oggi siamo una realtà più flessibile, meno dipendente da un singolo segmento e più pronta a rispondere a un contesto che continua a evolvere. La "scommessa" non era solo sopravvivere, ma rilanciare l'azienda su basi nuove, e i risultati ci stanno dando ragione.

Un vero e proprio cambio di paradigma: dal tradizionale trasporto pubblico cittadino o provinciale ad una serie di servizi con grande attenzione a come cambia la società, soprattutto in un'area come la vostra dove mancano i grandissimi centri metropolitani

Sì, è stato un vero cambio di paradigma, che ha riguardato non solo l'organizzazione interna ma anche il modo di interpretare i servizi di mobilità. Siamo dovuti partire da una domanda semplice: come stanno cambiando le esigenze delle persone? In territori come i nostri, caratterizzati da una forte dispersione insediativa e dall'assenza di grandi poli metropolitani, la risposta non poteva essere quella dei modelli tradizionali pensati per le grandi città.

Da qui la scelta di diversificare, sviluppando una pluralità di servizi capaci di rispondere a bisogni diversi: trasporto scolastico, servizi turistici, collegamenti a mercato, noleggio, servizi sostitutivi ferroviari. Oggi Tiemme è un operatore che lavora su più fronti, con una flotta articolata e una capacità organizzativa che consente di adattarsi rapidamente a contesti differenti.

In questo percorso la tecnologia ha giocato un ruolo fondamentale. Non solo come strumento operativo, ma come leva strategica per migliorare la qualità del servizio e la relazione con l'utente. Dalla bigliettazione elettronica ai sistemi di infomobilità, ai sistemi AVM, fino alle soluzioni di pagamento contactless, abbiamo investito per rendere l'esperienza di viaggio più semplice, accessibile e moderna. In sintesi, il cambiamento è stato culturale prima ancora che operativo: non più un solo servizio, ma un sistema integrato di soluzioni di mobilità. Il Gruppo gestisce direttamente numerose attività con mezzi, personale, tecnologie e pianificazione propri, ma sviluppa anche servizi in collaborazione con una rete di operatori locali, mettendo a loro disposizione competenze, sistemi tecnologici e strumenti avanzati per la gestione della mobilità.

E quindi attenzione alle aree a “domanda debole”, ai piccoli comuni che non possono fare a meno del trasporto scolastico, per non parlare dei servizi turistici, ma anche i servizi sostitutivi per Trenitalia...

Le aree a domanda debole rappresentano uno dei nodi più complessi del trasporto pubblico contemporaneo. Parliamo di territori nei quali la densità abitativa è ridotta e dove i modelli tradizionali di esercizio mostrano limiti evidenti, sia in termini di sostenibilità economica sia di efficacia del servizio. Proprio per questo è necessario ripensare l'offerta, adottando soluzioni più flessibili e integrate. La sfida più importante è coniugare qualità del servizio e sostenibilità economica. Oggi Tiemme opera in un mercato competitivo, dove ogni attività deve essere capace di reggersi su basi solide e organizzate. Per questo lavoriamo su servizi diversificati, innovazione tecnologica e ottimizzazione dei processi, con l'obiettivo di garantire efficienza, continuità e risposte concrete alle esigenze dei territori e dei clienti.

Tiemme è fortemente impegnata su questo fronte. I servizi scolastici, ad esempio, rappresentano una componente fondamentale, perché garantiscono il diritto alla mobilità nelle aree più periferiche e contribuiscono alla tenuta sociale dei territori. Allo stesso modo, lavoriamo per costruire collegamenti che rispondano alle esigenze quotidiane delle comunità locali, spesso con modelli organizzativi adattati alle specificità di ciascuna area. Un altro ambito strategico è quello dei servizi sostitutivi ferroviari. Qui la sfida è garantire continuità e affidabilità anche in situazioni di interruzione o modifica del servizio su ferro. Si tratta di interventi che richiedono rapidità, capacità di pianificazione e una struttura organizzativa efficiente.

Sul piano tecnologico abbiamo introdotto strumenti che facilitano l'accesso al servizio, come i sistemi di pagamento EMV contactless, che hanno semplificato in modo significativo l'acquisto dei titoli di viaggio. L'obiettivo è rendere il trasporto pubblico sempre più accessibile, anche in contesti complessi, migliorando l'esperienza dell'utente e riducendo le barriere all'utilizzo.

E poi c'è la costa maremmana...

La costa maremmana rappresenta un ambito particolarmente interessante, perché unisce caratteristiche di un territorio a domanda variabile con una forte com-



ponente turistica. Qui la mobilità deve essere pensata in modo dinamico, adattandosi ai flussi stagionali e alle esigenze di un'utenza molto diversificata.

I servizi Bus Mare sono un esempio concreto di questo approccio. Si tratta di collegamenti che facilitano l'accesso alle località balneari, riducendo l'utilizzo dell'auto privata e contribuendo a migliorare la sostenibilità complessiva del sistema. Negli anni questi servizi hanno registrato un buon livello di utilizzo e di apprezzamento, confermando la validità del modello. Ma la costa è anche un laboratorio per sviluppare servizi turistici più ampi, che includono il noleggio e i collegamenti dedicati. In questo ambito Tiemme ha investito in mezzi moderni e confortevoli, in grado di rispondere a una domanda sempre più attenta alla qualità dell'esperienza di viaggio.

Il turismo rappresenta quindi una leva importante di sviluppo, che ci consente di ampliare il mercato e allo stesso tempo di offrire servizi utili al territorio, integrando mobilità e valorizzazione delle risorse locali.

I rapporti con Autolinee Toscane sono stati ricostruiti, sembra che ormai collaboriate...

Il rapporto con Autolinee Toscane si è evoluto nel tempo verso una dimensione di collaborazione sempre più strutturata. Dopo la fase iniziale, inevitabilmente complessa, legata al cambiamento del modello regionale, si sono create le condizioni per sviluppare sinergie concrete. Oggi Tiemme opera anche nel trasporto pubblico locale attraverso rapporti commerciali e la partecipazione a gare per servizi specifici. Questo dimostra come sia possibile costruire un sistema nel quale soggetti diversi collaborano, mettendo a disposizione competenze e risorse per migliorare l'offerta complessiva.

La chiave è proprio questa: passare da una logica competitiva a una logica di integrazione, nella quale l'obiettivo principale resta la qualità del servizio per i cittadini. In un settore complesso come quello della mobilità, nessun operatore può pensare di agire in modo isolato.

La collaborazione con Autolinee Toscane si inserisce quindi in una visione più ampia, che vede la mobilità come un sistema articolato dove operatori diversi e istituzioni devono lavorare insieme per rispondere alle esigenze dei territori.

Una curiosità, per concludere: avete avviato nella vostra nuova sede di Isola d'Arbia un servizio manutentivo per bus e truck. Di cosa si tratta?

La nuova sede di Isola d'Arbia rappresenta un investimento strategico e un elemento chiave nel percorso di sviluppo dell'azienda. Non si tratta semplicemente di un nuovo deposito, ma di un'infrastruttura moderna, progettata per integrare funzioni operative, tecniche e amministrative in un unico sistema interconnesso.

Tra le nuove linee di sviluppo di Tiemme un ruolo sempre più importante è rappresentato dal comparto manutentivo. L'obiettivo è far crescere un settore strategico, mettendo a disposizione competenze tecniche, officine specializzate e servizi qualificati per autobus e mezzi pesanti, anche a supporto di operatori esterni.

In un contesto in cui il settore della manutenzione vive difficoltà legate alla carenza di personale specializzato e all'evoluzione tecnologica dei veicoli, Tiemme punta a investire su professionalità, innovazione e qualità del servizio, trasformando questa attività in un asset sempre più rilevante per il futuro dell'azienda.

All'interno della struttura abbiamo realizzato un'officina avanzata, con competenze specifiche anche in ambito meccatronico, dotata di impianti di revisione di ultima generazione e di tecnologie che permettono un controllo puntuale dei mezzi. Il tutto è inserito in una logica Industria 4.0, con sistemi digitali che consentono di monitorare e gestire in modo efficiente l'intero ciclo operativo.

Questo investimento ha una duplice valenza. Da un lato migliora la gestione della nostra flotta, aumentando efficienza, sicurezza e qualità del servizio. Dall'altro apre nuove opportunità, perché ci consente di offrire servizi di manutenzione e di revisione anche a soggetti esterni, ampliando il nostro posizionamento sul mercato. La nuova sede è quindi un segno concreto della trasformazione di Tiemme: un'azienda che investe, che innova e che guarda al futuro con l'obiettivo di consolidare e sviluppare ulteriormente le proprie attività.

Ci dia un giudizio su Tiemme dopo questi cinque anni.

Possiamo dire che la scommessa è stata vinta. In questi anni Tiemme è riuscita a trasformarsi, consolidando la propria presenza sul mercato e tornando a essere un'azienda solida, capace di sviluppare nuove funzioni e nuovi servizi. Abbiamo costruito un modello che oggi garantisce crescita, stabilità occupazionale e prospettive di lungo periodo. La logica di lungo periodo vede il rafforzamento del rapporto con Autolinee Toscane nei territori in cui operiamo, attraverso collaborazioni e servizi che dimostrano come sia possibile lavorare in modo integrato e complementare nell'interesse della mobilità e delle comunità locali.



La nuova Tiemme

Persone, mezzi, tecnologie. E un'esperienza che viene da lontano. Intervista a Marco Pieri

Marco Pieri, vicedirettore generale e direttore area mercato e produzione di Tiemme Spa, conosce l'azienda e l'area regionale nella quale ha operato per anni. Con lui facciamo il punto sulle diverse aree di business.



Dal tradizionale autobus per il trasporto pubblico locale a diversi tipi di servizio. Con quali mezzi state operando?

La poliedricità della flotta Tiemme risponde a nuove logiche di servizio territoriale ed a economie di scala derivanti dall'impiego dei fattori produttivi. Tiemme svolge ad esempio sistemi urbani estivi ad alta frequentazione dove però vincoli morfologici impongono l'uso di mezzi la cui dimensione sia contenuta entro gli 8 metri. Gli stessi mezzi sono utilizzati nel periodo scolastico per appagare le esigenze di lotti deboli che rilevano la necessità di mezzi capaci di accogliere le esigenze del territorio senza impattare in infrastrutture bus di dimensioni elevate. La flotta Tiemme, oltre ad una composizione speculare al consueto modello di

un'azienda di trasporto pubblico, spazia oggi da autobus granturismo a mezzi elettrici di piccola dimensione per servizi a chiamata o servizi insulari, sino a trenini utilizzati per il TPL nella costa livornese.

Diversi mezzi, diversi costruttori, come gestite la formazione degli autisti e dei tecnici delle officine di manutenzione?

L'eterogeneità della flotta è un problema che riguarda l'intero universo delle aziende di trasporto. In Tiemme la flotta si differenzia sia per categorie di veicoli che per tipologia. C'è stato un grosso sforzo iniziale sia in termini di risorse umane che di formazione e tecnologia. Iveco, Mercedes, Otokar, Isuzu, così come vari allestitori ci hanno dato modo di formare attentamente il nostro personale ed in tale attività abbiamo investito importanti risorse economiche.

Questa stretta collaborazione fra aziende costruttrici e Tiemme ha permesso di ottenere una straordinaria qualità di formazione del personale tecnico coinvolto e l'accesso a piattaforme software in grado di restituire importati feedback sulla soluzione delle problematiche dei veicoli. In cambio di questa disponibilità e del supporto dei costruttori, Tiemme ha condiviso soluzioni tecniche che hanno permesso ai produttori di migliorare e risolvere importanti problematiche con un conseguente miglioramento degli standard dei propri veicoli in produzione. Il capitale umano coinvolto è stato quindi l'elemento che Tiemme ha potuto spendere in questa importante fare di trasformazione aziendale. In pratica Tiemme è riuscita a creare un efficiente modello tecnico rafforzando i rapporti con i maggiori brand di costruzione di bus.

Ed a proposito di manutenzione, che progetto c'è dietro l'apertura di un'officina certificata nella nuova sede di Isola d'Arbia? Solo bus, vostri o in service oppure allargherete il mercato al settore merci?

Il nuovo deposito di Isola D'Arbia oltre ad una moderna officina contiene in sé un'importante novità organizzativa: un impianto di revisione mezzi pesanti d'avanguardia. Primo in Toscana, il nuovo impianto di revisioni, al momento in via d'autorizzazione, apre un nuovo scenario gestionale ed un nuovo modello di business. Completamente allineato con i moderni standard definiti dal Ministero delle Infrastrutture e Trasporti con propri decreti del 2021 e 2023, consente l'espletamento di attività di revisione a tutti i mezzi di

trasporto pesanti e speciali. Il mancato allineamento alla normativa di vari impianti ora attivi comporterà il progressivo disuso degli stessi.

Con nuovo impianto industriale Tiemme si propone come grande opportunità per tutti coloro che vorranno fruire di questo nuovo servizi. Il pacchetto sarà però completo: il servizio revisione sarà affiancato dalla moderna officina meccatronica in grado di pretestare i mezzi sottoposti a revisione e scongiurare importanti perdite di efficienza derivanti da respingimenti in fase di revisione ufficiale.

Ultima cosa: in tutto il settore si lamenta una perdurante carenza di personale addetto alla guida. Com'è la situazione in Tiemme?

La stagnazione dell'offerta di personale in possesso di patente D con CQC ha creato una profonda crisi, per questo abbiamo pensato di rispondere a questo problema con soluzioni specifiche. La differenziazione dei nostri servizi e la capacità di trovare soluzioni per-

sonalizzate hanno giocato a nostro favore. Ogni persona assunta con minore esperienza (anche neopatentati usciti dalla nostra stessa accademia) è stata formata dapprima su servizi con bus di piccole dimensioni per poi progressivamente accompagnare, chi abbiamo ritenuto idoneo, all'uso di mezzi sino a 14 metri. Ciò ha rassicurato le persone, le ha titolate di una professione e le ha fidelizzate all'azienda. Non abbiamo però abbandonato nessuno: coloro che non se la sono sentita di gestire mezzi più grandi guidano ancora i nostri mezzi, magari più piccoli. In pratica abbiamo avuto l'opportunità di poter offrire a ognuno una soluzione.

L'altro pilastro sono stati gli accordi di secondo livello determinati su incentivi alla produttività focalizzati sulle caratteristiche del nuovo modello di servizio.

Considerare il capitale umano un importante investimento per l'azienda ci ha permesso oggi di affrontare nuove sfide di servizio senza soffrire oggi carenze di personale.



La nuova Tiemme

Fiducia dei soci, del pubblico e del mercato.

Intervista a Marco Capobussi

Marco Capobussi è il CFO di Tiemme ed ha accompagnato l'azienda dalla "comfort zone" dei contributi del trasporto pubblico (comunque mai sufficienti) alla gestione di un'azienda sul mercato.



Capobussi, come ha conquistato la fiducia di banche e potenziali nuovi clienti?

Il tratto distintivo di Tiemme, fin dalla sua costituzione, è il duplice approccio di natura industriale, finalizzato all'efficientamento dei processi, e di natura imprenditoriale, orientato alla crescita e alla sostenibilità finanziaria. Abbiamo sempre cercato di reinvestire gli utili e di orientare le scelte strategiche su servizi e investimenti in base alla loro capacità di creare valore nel lungo periodo. Pochi dipendenti, ma affidabili che hanno scelto di rimanere con l'azienda. Sono i capisaldi che hanno sostenuto l'azienda anche nel momento del turnaround strategico e operativo richiesto dal mercato. Le politiche di rinnovo del parco mezzi e gli investimenti ne sono un esempio: Tiemme ha sempre investito, anche a leva o in completo autofinanziamento, sulla base delle esigenze del servizio, non sulla base delle risorse pubbliche a disposizione.

Questa dotazione di mezzi, tecnologie e know-how, che l'azienda ha potuto conservare anche dopo il pas-

saggio del servizio al nuovo gestore, l'hanno resa un interlocutore prezioso, sia per gli Enti Pubblici sia per gli altri operatori del settore.

Banche e clienti conoscono bene il pragmatismo strategico di Tiemme e la sua capacità di fare impresa. I nuovi rapporti ed i risultati aziendali ne sono la naturale conseguenza.

Quali sono le principali minacce e le opportunità che individua per i prossimi 3-5 anni, considerando da una parte la crescente domanda di sostenibilità e dall'altra la volatilità dei prezzi dell'energia di cui tutti i vostri mezzi hanno bisogno?

I rischi di natura operativa ed infrastrutturale legati alla transizione ecologica e digitale sono ormai un argomento più dibattuto dei benefici di questa scelta. Limitando l'analisi ai soli aspetti finanziari della questione, ritengo che la dipendenza dai sussidi pubblici abbia sempre una componente di rischio. A maggior ragione nel caso dei fondi PNRR, la cui erogazione passa da un processo particolarmente lungo e complesso. L'onere del ritardo dovrebbe essere a carico dell'ente pubblico. Ma di fronte a pratiche che durano anni, le interpretazioni e gli esiti non sono mai scontati. Occorre quindi buona capacità negoziale con gli enti, molta attenzione nella redazione della contrattualistica e soprattutto occorre valutare gli investimenti sulla base della effettiva capacità di creare valore.

Per quanto riguarda la copertura dei rischi operativi legati all'aumento dei costi dei carburanti, l'ambito del TPL offre qualche possibilità in più tramite la definizione, all'interno dei contratti, di una matrice dei rischi. Fuori dal TPL, le tutele sono generalmente inferiori e lasciate alla capacità negoziale delle aziende.

Vedo invece grosse opportunità nella esigenza da parte di pubbliche amministrazioni di nuovi investimenti, anche al di fuori di quelli oggetto di contribuzione. Gli investimenti creano valore per la collettività e per l'azienda. Non a caso la regolamentazione sul giusto margine di utile ragionevole emessa dall'Autorità Regolazione Trasporti premia le aziende che investono in autofinanziamento o comunque a leva. Di questo Tiemme ha sempre fatto una strategia. Solo per dare una misura, nei soli quattro anni, dal 2021 al 2025, l'azienda ha investito in depositi, mezzi e tecnologie

oltre 15 milioni di euro che saliranno a oltre 22 milioni entro la fine del 2026. I benefici sono facilmente visibili nei ricavi.

Quali sono le principali voci di costo che monitorate per migliorare il vostro costo al chilometro. E quali sono gli strumenti di controllo adottati dall'azienda?

Personale, consumi di trazione e manutenzioni sono le variabili che più impattano nel costo operativo. Da sole rappresentano più dell'80% di tutti i costi monetari del servizio. Mantenere i conti sotto controllo è stato complesso. Il gruppo ad ottobre 2021 è sceso da quasi 100 milioni di ricavi annui a meno di 10 milioni. Dal 2022 i ricavi sono progressivamente risaliti fino ai 20 milioni (tutti di natura monetaria) del 2025 e si prevede, con l'acquisizione di tutti i servizi 'messi a terra' nel corso del 2026 di raggiungere i 33,6 milioni.

Variazioni di questa portata, realizzate su linee di business diversificate e con una forte frammentazione territoriale, hanno messo a dura prova il sistema di controllo sia operativo che finanziario. Sono cambiate le configurazioni di costo e di ricavo. Abbiamo dovuto rimappare le dinamiche finanziarie di tutti i servizi.

Quanto ai sistemi di controllo, per motivi di natura economica e organizzativa, abbiamo scelto di interrompere la manutenzione del precedente sistema basato su una piattaforma CPM-BI e passare ad un sistema di Business Intelligence più semplice ma certamente più fruibile e condiviso. Una scelta per il momento corretta. Con l'occasione si è potuto ricreare il data warehouse, integrando contabilità generale, analitica, ordini, magazzino e budget. Un processo importante che ha certamente aumentato la consapevolezza del dato nel management e negli operatori.





Supplemento Speciale al numero 528 di Mobility Magazine



è un settimanale digitale di



AGENZIA DI INFORMAZIONE

Realistica, Logistica, Fintech, DPA, PNL

Ferpress è un'agenzia di informazione specializzata trasmessa da Roma e registrata presso il Tribunale di Roma con il numero 453 del 6/12/2010 - codice USSN 2531-495. Sede legale e redazione 00186 Roma, Piazza di Firenze 24, tel. 06-4815303 - segreteria@ferpress.it

Diffusione media 7.500 copie digitali

Direttore Responsabile Gisella Pandolfo - Direttore Editoriale Antonio Riva - Redattore esperto Antonio D'Angelo - Mobility Magazine è a cura di Giulia Riva. In redazione e social: Alessia Belcastro, Ilaria Li Gambi, Giulia Ratini, Giulia Riva, Collaboratori Massimo Ferrari. Segretaria di Redazione Angela Torrisi. Desk Redazione: redazione@ferpress.it