



## **Piano Industriale 2019-2022**

Modena, 2019

# Indice

- **Il contesto di riferimento**
- Il posizionamento industriale
- Le Linee Guida del Piano
- Gli investimenti e i contributi attesi
- Le azioni di Piano

## Il contesto di riferimento

# L'inquadramento normativo per il settore del TPL

Il quadro complessivo a livello nazionale è scomponibile in 2 macro-ambiti di regolazione.

### Affidamenti e Contratti

L'assetto del settore è definito dal **Reg. CE/1370/2007** e dal **D. Lgs. 422/97** e smi (e L. 99/2009):

#### Modalità di affidamento

- Gara per l'affidamento del servizio
- *In house*
- Affidamento diretto (casi limitati)
- Gara a doppio oggetto (affidamento + scelta socio privato) – forma di PPP (D.Lgs. 175/2016 «Madia»)

#### Termini temporali

- Termine del periodo transitorio 3/12/2019
- Durata massima affidamenti: 10 anni (bus), 15 anni (rotaia o misto)

### Programmazione servizi e risorse

Il **D.L. 50/2017** (L. 96/2017) fornisce un quadro di riferimento (non ancora pienamente attuato) per:

#### Ambiti di programmazione dei servizi

Bacini definiti con criteri di omogeneità e ottimizzazione (minimo 350.000 abitanti o territorio di area vasta o città metropolitana)

#### Risorse

- Stabilizzazione risorse Fondo Nazionale Trasporti (FNT)
- Penalizzazioni economiche dove i servizi non sono assegnati con gara (fino a -15%)

#### **Il D.L. apre altri punti relativi a:**

- 1) Criteri di pianificazione e livelli di servizio
- 2) Criteri di riparto fondi
- 3) Spinta alla modifica dei sistemi tariffari
- 4) Obblighi per investimenti di rinnovo e in tecnologie
- 5) Copertura delle quote di ammortamento degli investimenti nei contratti di servizio

**Situazione di «stallo», con alcuni avvisi pubblicati e altre Amministrazioni ferme/in attesa.**

**Restano diversi punti aperti, con una situazione di finanza pubblica difficile**

## Il contesto di riferimento

# I temi critici: le risorse per il sistema del TPL

Il FNT, per quanto stabilizzato nella quantificazione complessiva, resta ancorato alla dimensione storica e a rischio di ulteriore calo, mentre i contributi previsti per sostenere i rinnovi delle flotte non sembrano sufficienti.

C/ esercizio

- **Legge di Bilancio 2018** (legge 205/2017): **ha ridotto** il Fondo Nazionale Trasporti → 4,877 €/mld per il 2019 (-1,15%) → 4,876 €/mld per il 2020
- **Legge di Bilancio 2019:**
  - **Ha congelato 300 milioni** del Fondo (per «clausola di salvaguardia» confermata in questi giorni dal MEF); l'impatto per la Regione Emilia-Romagna sarebbe di circa 22 €/mln in meno (circa 7 €/mln per SETA)
  - **Ha rinviato al 2021** le penalizzazioni economiche dove i servizi non sono assegnati con gara

C/ investimenti

### a) «Fondo mezzi»

Finalizzato al rinnovo delle flotte e finanziato con Leggi di Bilancio.

### b) Fondo per il finanziamento degli investimenti e lo sviluppo infrastrutturale del Paese

Sono previsti 180 €/mln (DPCM 28/11/2018) assegnati al Min. dell'Ambiente per la riduzione delle emissioni inquinanti con il rinnovo della flotta («Fondi Pianura Padana»).

### c) Piano Strategico Nazionale per la Mobilità Sostenibile

- **€ 3,7 mld** nel 2019-2033 (2,2 mld per le Regioni e 1,5 mld per le Città metropolitane) per il **rinnovo del parco autobus** con vetture elettriche, a metano e a idrogeno e per le **infrastrutture di ricarica**.
- Erogate in **3 periodi quinquennali a partire dal 2019** in base a graduatorie distinte
- Risultano iniziative e confronti per consentire l'ammissibilità dei contributi **anche per mezzi diesel**

**Resta alta la preoccupazione per le risorse in conto esercizio e per la capienza delle risorse in conto investimento, in ottica di miglioramento dell'età media e dell'impatto ambientale del parco TPL in Italia**

## Il contesto di riferimento

# La spinta verso la sostenibilità ambientale

La Commissione Europea sta indirizzando scelte regolatorie, riprese dalla normativa nazionale, orientate al rispetto degli obiettivi di contenimento delle emissioni inquinanti per il raggiungimento dei Target fissati dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (e sono attesi ulteriori interventi normativi in questa direzione).

### La Direttiva «AFID»

«AFID» (Alternative Fuels Infrastructure Directive, Dir. 2014/94/UE):

- fornisce linee guida per la realizzazione di un'infrastruttura per i combustibili alternativi
- stabilisce requisiti minimi per la costruzione dell'infrastruttura e le specifiche tecniche

Il **D.Lgs. 257/16** di attuazione in Italia aggiunge l'obbligo di inserire almeno il 25% di veicoli a GNC, GNL ed elettrici al momento del rinnovo delle flotte

### PUMS

Il DM del MIT del 4/8/2017 (ai sensi del D. Lgs. 257/16) individua le **linee guida per i piani urbani di mobilità (PUMS)**, che dovrebbero essere adottati entro fine agosto 2019, e stabilisce, fra l'altro, l'adozione di obiettivi e indicatori di **sostenibilità energetica ed ambientale**

Le città metropolitane e i comuni con più di 100.000 abitanti (e gli altri soggetti indicati dal DM) **stabiliranno obiettivi specifici di riduzione delle emissioni inquinanti**

**Nel medio termine gli obblighi di rinnovo con veicoli con alimentazioni alternative a minore impatto ambientale potrebbero intensificarsi, con conseguenti maggiori costi per mezzi, gestione ed investimenti.**

**L'approvazione dei PUMS, previa raccolta di osservazioni dalle parti interessate (cui Seta contribuirà), costituisce elemento condizionante l'ottenimento di alcune linee di contribuzione pubblica sugli investimenti.**

## Il contesto di riferimento

# I vincoli e i rischi per la pianificazione futura

Il quadro di riferimento attuale e prospettico, in definitiva, pone diversi elementi di attenzione e vincoli nelle scelte di pianificazione che un operatore di TPL oggi deve affrontare:

- **Riduzione dei contributi** in conto esercizio per i servizi di TPL (-1,15% nel 2019, oltre al rischio di taglio dei 300 €/mln per la «clausola di salvaguardia»)
- **Vincoli relativi al tipo di alimentazione** dei mezzi per l'accesso almeno ad alcune delle diverse fonti previste per la contribuzione agli investimenti
- Rischio di vincoli derivanti dalle **modalità di ripartizione** delle risorse per gli investimenti nella Regione Emilia-Romagna (ripartizioni parametriche fra le Agenzie non corrisponderebbero alle esigenze industriali nei diversi bacini serviti da SETA)
- Rischio di impatti derivanti da possibili indicazioni Comunitarie relativamente alle **dotazioni di sicurezza** (atteso Regolamento comunitario con possibili obblighi sui mezzi attuali dal 2024)
- Prossimo **rinnovo del CCNL**
- Spazi di miglioramento dell'autofinanziamento aziendale **realisticamente contenuti**

# Indice

- Il contesto di riferimento
- **Il posizionamento industriale**
- Le Linee Guida del Piano
- Gli investimenti e i contributi attesi
- Le azioni di Piano

# Il posizionamento industriale

## L'andamento del Conto Economico

Nel corso degli ultimi tre esercizi si è assistito ad un progressivo aumento dell'EBITDA.

€/000	2016	2017	2018
Ricavi da Traffico	25.836	27.298	28.377
Altri Ricavi	12.603	13.008	12.446
Corrispettivo CDS	66.995	67.381	68.201
<b>Ricavi</b>	<b>105.434</b>	<b>107.687</b>	<b>109.025</b>
Materie Prime	-14.626	-15.198	-15.775
Servizi	-31.874	-31.347	-31.734
Personale	-45.899	-45.689	-45.887
Altri Costi Operativi	-3.203	-3.589	-2.815
Costi Operativi	-95.603	-95.823	-96.210
<b>EBITDA</b>	<b>9.831</b>	<b>11.864</b>	<b>12.815</b>
Marginalità EBITDA	9,3%	11%	11,8%
Ammortamenti	-9.314	-10.267	-9.823
Accantonamenti	0	0	-2.068
<b>EBIT</b>	<b>517</b>	<b>1.597</b>	<b>924</b>
Gestione Finanziaria	-98	-81	-70
<b>EBT</b>	<b>419</b>	<b>1.516</b>	<b>854</b>
Imposte	-32	-48	166
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>387</b>	<b>1.468</b>	<b>1.020</b>

### PRINCIPALI SCOSTAMENTI NEGLI ANNI

- Ricavi da traffico: aumentati del 5,6% nel 2017 e del 3,9% nel 2018
- Ricavi da CdS: effetto prevalentemente legato al diverso trattamento dei contributi per gli aumenti del CCNL, precedentemente direttamente versati dalle Agenzie ai subaffidatari
- Altri ricavi: l'aumento del 2017 è dovuto allo storno di un fondo rischi per **vertenze legali** per 1,048 mln
- Materie prime: registra l'aumento del prezzo del gasolio
- Costi per servizi: nel 2017 sono diminuiti i costi per **manutenzione** e i **costi per assicurazioni**. Nel 2018 l'aumento dei **servizi svolti da terzi** incorpora i contributi per gli aumenti del CCNL
- Accantonamenti: nel 2018 sono stati rilevati accantonamenti di circa 2 mln per **manutenzione** (1,3 mln) e per il rinnovo del **contratto CCNL** (0,5 mln)

Fonte: Bilanci aziendali





# Il posizionamento industriale

## La situazione Patrimoniale

Negli ultimi tre esercizi si è assistito ad un andamento altalenante del CIN e delle FONTI.

€/000	2016	2017	2018
<b>Immobilizzazioni nette</b>	<b>44.700</b>	<b>50.062</b>	<b>48.888</b>
Crediti Commerciali	24.488	23.232	20.457
<i>Crediti vs Enti Pubblici di riferimento</i>	19.216	18.440	16.326
Debiti Commerciali	-16.224	-15.799	-17.099
Altri Crediti/Debiti	1.468	5.833	301
<i>Iva c/Erario</i>	1.027	2.136	0
<i>Crediti Accise</i>	810	771	838
<i>Crediti Contributi Malattia</i>	2.573	2.630	2.711
<i>Regione c/Investimento</i>	5.672	9.597	6.089
Altre attività/passività correnti	-20.262	-21.370	-18.600
<b>CCN</b>	<b>-10.529</b>	<b>-8.105</b>	<b>-14.940</b>
Fondi	-14.412	-12.185	-12.453
TFR	-12.736	-11.643	-9.861
<i>Fondi Rischi</i>	-1.578	-457	-2.509
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>19.759</b>	<b>29.772</b>	<b>21.494</b>
<b>PFN</b>	<b>5.010</b>	<b>13.555</b>	<b>4.257</b>
Debiti	7.428	15.938	7.558
<i>Anticipazioni</i>	3.000	8.700	1.982
<i>Mutui</i>	4.428	7.238	5.576
(Liquidità)	-2.418	-2.383	-3.301
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>14.749</b>	<b>16.217</b>	<b>17.237</b>
<b>FONTI</b>	<b>19.759</b>	<b>29.772</b>	<b>21.494</b>

### PRINCIPALI SCOSTAMENTI NEGLI ANNI

- Crediti vs Enti Pubblici: diminuiti del 4% nel 2017 e dell'11% nel 2018
- Iva c/Erario: nel 2017 il credito è aumentato di circa 1 milione, per poi azzerarsi nel 2018
- Regione C. Investimento: collegati alla dinamica degli investimenti contribuiti e al ritardo dei pagamenti della Regione
- TFR: diminuiti del 9% nel 2017 e del 15% nel 2018 per effetto della politica sulle anticipazioni del TFR concesse dell'azienda
- Fondi rischi: diminuiti nel 2017 principalmente per lo smobilizzo del Fondo vertenze legali
- Anticipazioni: dovute al ritardo dei pagamenti da parte della Regione
- Mutui: acceso un nuovo mutuo nel 2017 a fronte degli investimenti effettuati.

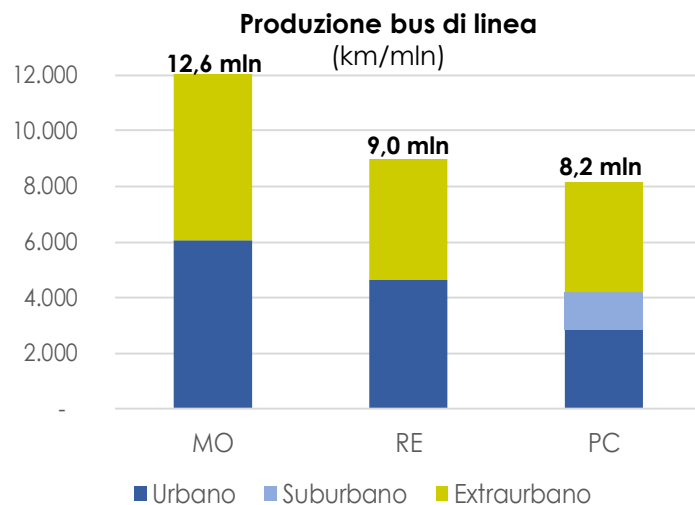
Fonte: Bilanci aziendali



# Il posizionamento industriale

## La produzione chilometrica

SETA ha una produzione mista urbana ed extraurbana e ricorre molto al subaffido.

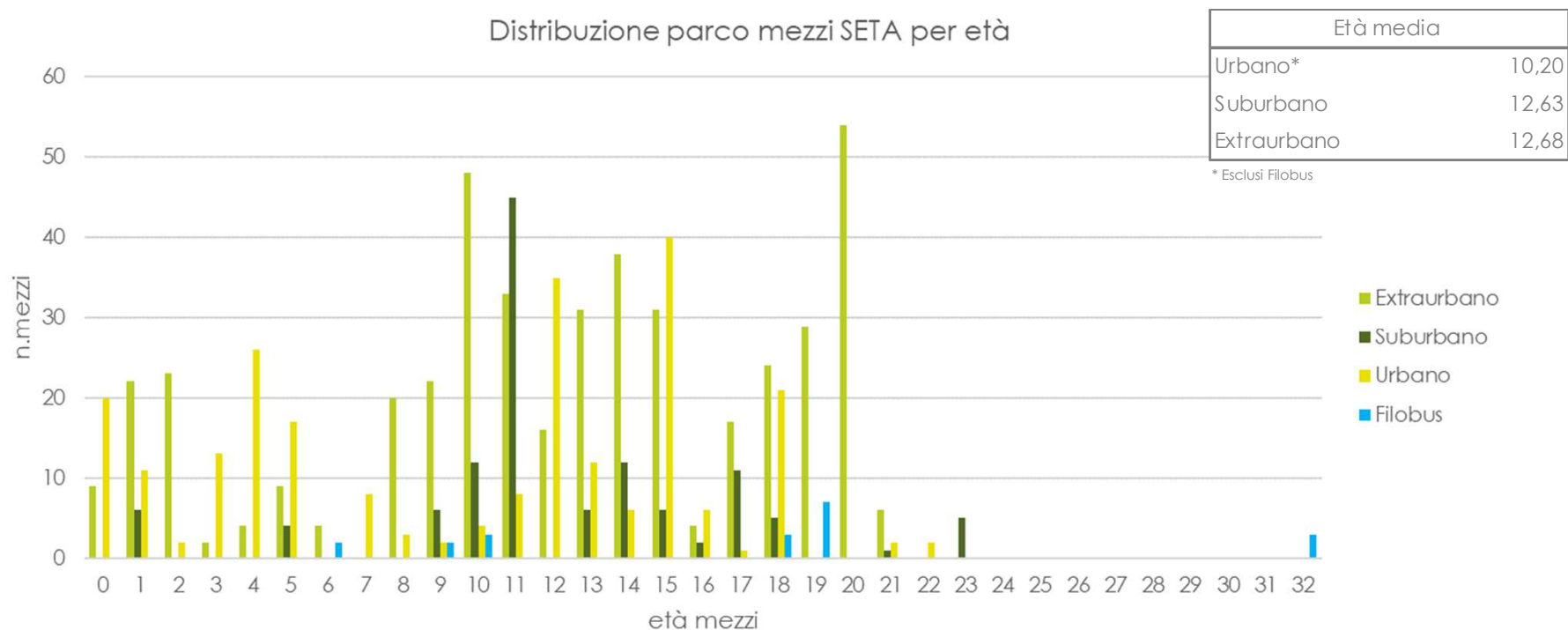


- La produzione chilometrica di SETA, considerando i servizi urbani, suburbani ed extraurbani, e inclusi filovia e servizi a chiamata e similari, ammonta a **29,7 milioni di bus\*km**.
- Il servizio filoviario di Modena vale **828 mila** km annui.
- Gli altri servizi (innovativi/prontobus/a chiamata) valgono **1,1 mln** bus\*km annui nel totale dei tre bacini.

## Il posizionamento industriale

# Distribuzione parco mezzi per tipologia ed età media

Il parco mezzi nel suo complesso presenta un'età media di **oltre 12 anni** (dato a aprile 2019), ed evidenzia una rilevante concentrazione di mezzi su alcune fasce d'età (in altre parole non sono stati effettuati acquisti in modo costante nel tempo, e in particolare negli ultimi 7/8 anni).



Nota metodologica: i mezzi acquistati nel 2019 sono stati considerati con età pari a zero.

# Il posizionamento industriale

## Composizione del parco mezzi

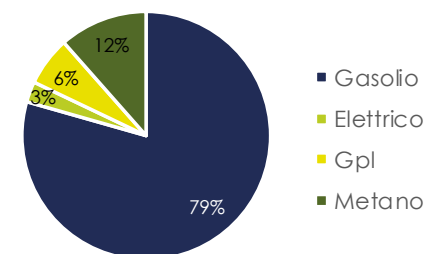
La flotta mezzi di SETA si componeva, nel 2018, di 826 mezzi. Di questi, il 79,4% era alimentato a gasolio (con 154 mezzi Euro 2), il 2,7% a elettricità, il 6,4% a GPL e l'11,5% a metano.

I bus arrivati ad inizio 2019 modificano in modo contenuto questa situazione.

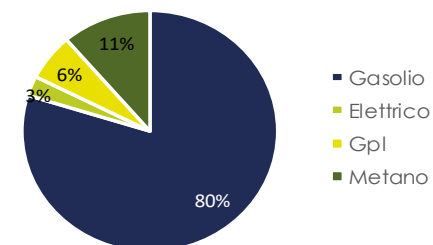
Flotta mezzi al 31/12/2018

2018		Bacino di Modena	Bacino di Reggio Emilia	Bacino di Piacenza	Totale	
Alimentazione		n. mezzi	n. mezzi	n. mezzi	n. mezzi	%
Gasolio	Euro 2	93	6	55	154	18,6%
	Euro 3	79	83	27	189	22,9%
	Euro 4	7	12	-	19	2,3%
	Euro 5	69	48	43	160	19,4%
	EEV	10	19	19	48	5,8%
	Euro 6	29	43	14	86	10,4%
	<b>Totale</b>	<b>287</b>	<b>211</b>	<b>158</b>	<b>656</b>	<b>79,4%</b>
Energia elettrica	20	-	2	22	2,7%	
Gpl	-	53	-	53	6,4%	
Metano	79	-	16	95	11,5%	
Totale complessivo		386	264	176	826	100,0%

Ripartizione flotta per tipologia di alimentazione 2018



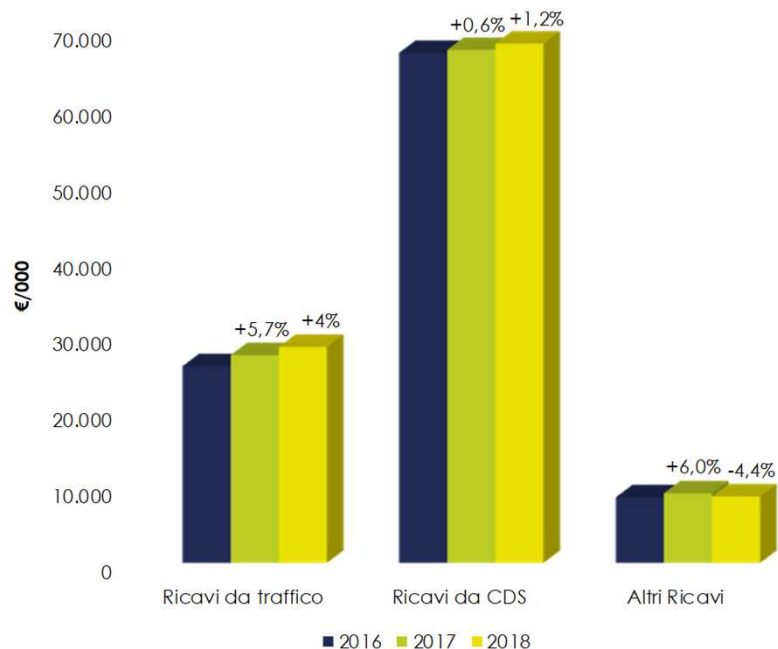
Ripartizione flotta per tipologia di alimentazione 2019



# Il posizionamento industriale

## Il modello dei ricavi

Negli ultimi 3 esercizi si riscontra un progressivo aumento dei ricavi da traffico, legati alla manovra tariffaria di luglio 2016 ed a una crescita dei passeggeri e una stabilità dei corrispettivi contrattuali (inclusi contributi per gli aumenti del CCNL).



Fonte: Bilanci aziendali

Nota: non sono considerate le quote annuali dei contributi per investimenti, che sono legate ai contributi stessi e ai periodi di ammortamento dei beni contribuiti.



### PRINCIPALI DRIVER DEI RICAVI

- Ricavi da traffico: sono in crescita tutte le tipologie di titoli di viaggio (**corse semplici** stabili, **abbonamenti annuali** e **corse semplici a bordo**)
- Ricavi da CDS: **contributi CCNL** in crescita per mera modifica di contabilizzazione (dal 2018 incassati da SETA e girati ai subaffidatari); **corrispettivi contrattuali** stabili
- Altri Ricavi: sono legati a servizi al di fuori del Contratto con le Agenzie; da contributi minori, da rimborsi delle accise, da altri rimborsi e da altre voci. Accolgono diverse partite per natura **non ripetitive** almeno negli importi annuali.

# Indice

- Il contesto di riferimento
- Il posizionamento industriale
- **Le Linee Guida Strategiche del Piano**
- Gli investimenti e i contributi attesi
- Le azioni di Piano

# Le Linee Guida Strategiche del Piano

## Le direttrici strategiche

In un contesto sfidante, SETA intende perseguire una strategia di sviluppo e miglioramento che può essere aggiornata e inquadrata in cinque direttrici strategiche:



# Le Linee Guida Strategiche del Piano

## Le aree di intervento

Le direttrici strategiche orientano gli interventi aziendali che, pur rappresentati per ambiti omogenei, sono fortemente correlati e realizzano in modo unitario la strategia aziendale.





# Indice

- Il contesto di riferimento
- Il posizionamento industriale
- Le Linee Guida del Piano
- **Gli investimenti e i contributi attesi**
- Le azioni di Piano

# Gli investimenti e i contributi attesi

## Gli obiettivi del Piano Investimenti

Il Piano Investimenti rappresenta uno dei punti maggiormente qualificanti del Piano Industriale 2019-2022 di SETA.



# Gli investimenti e i contributi attesi

## Evoluzione del mercato dei bus elettrici

Parco mezzi

Gli ordini di bus elettrici sono rimasti stabili tra il 2017 e il 2018 con circa **1.000 unità ordinate in Europa** in entrambi gli anni.

La diffusione di autobus elettrici, nonostante un certo fermento di sperimentazioni e studi, rimane tuttavia ancora marginale, se consideriamo che i bus elettrici costituiscono oggi lo 0,4% del parco mezzi in Europa (bus+filobus a batteria), e che il trend relativo alla composizione delle flotte in Italia prevede **per i bus elettrici una quota dello 0,2% nel 2020 e dello 0,4% nel 2030** rispetto al totale del parco mezzi circolante.

Fonte dei dati: Ricardo E&E, TRT, ICLEI

In sintesi:

- TIPOLOGIA - L'**83%** dei bus elettrici sono **bus a batteria**. Un ulteriore 8% è rappresentato da filobus a batteria. Rimangono ancora molto di nicchia i bus fuel-cell e gli ibridi plug-in
- ESPERIENZE AVANZATE - Al 2018, **più del 50% dei bus elettrici in Europa sono impiegati in soli 5 paesi** (Olanda, Regno Unito, Francia, Polonia e Germania).
- MERCATO DEI PRODUTTORI - Circa **il 50% del mercato è rappresentato da 3 produttori**, di cui il principale, BYD (20%) è cinese, il secondo è olandese (VDL), il terzo polacca (Solaris). Vi sono previsioni di forte evoluzione della tecnologia, in particolare con riferimento alla durata e all'affidabilità delle batterie con approcci diversificati dei fornitori in relazione allo sviluppo nelle diverse modalità di ricarica.

Fonte dei dati: Transport & Environment

# Gli investimenti e i contributi attesi

## Stima del «Total Cost of Ownership» per bus urbani

Parco mezzi

Il confronto, calato in ambito SETA, del costo a km medio tra mezzi urbani con diverse alimentazioni mostra come, ad oggi, l'opzione elettrica sconti un rilevante svantaggio economico, derivante da costi di investimento superiori per i veicoli e dalla necessità di infrastrutturazione.

### Ipotesi

Vita utile mezzi (anni)	15
Vita utile impianti (anni)	15
Tasso finanziario	4%
Km percorsi annui (gasolio, gas naturale)	45,000
Km percorsi annui (EV)	30,000

	Gasolio	CNG	CNG da LNG	EV
Costo mezzo(€)	218,000	243,000	243,000	550,000
% contributi pubblici	50%	50%	50%	50%
Costo consumo (€/km)	0.43	0.26	0.25	0.20
Costo manutenz. (€/km)	0.38	0.40	0.39	0.65
Costi operativi fissi (€/anno)	2,750	2,750	2,750	2,750
Capex impianto (€)	-	660,000	900,000	
Opex impianto (€/anno) (EV: €/bus/anno)	-	190,000	75,000	3,067
Costi infrastr. (€/bus)				270,000

Un'analisi più puntuale del TCO deve essere **contestualizzata rispetto alle singole linee specifiche**, con valutazioni ad hoc dei costi d'impianto, delle infrastrutture di supporto, dell'autonomia dei mezzi, degli effetti sugli orari e turni mezzi e uomo.

	TCO €/anno	€/km
<b>Gasolio</b>	50,830	<b>1.13</b>
<b>CNG</b>	49,209	<b>1.09</b>
<b>CNG da LNG</b>	46,931	<b>1.04</b>
<b>EV</b>	89,498	<b>2.98</b>

#### NB – Ipotesi sull'elettrico:

- Considerando la minore autonomia delle soluzioni elettriche e le tabelle turno mezzo, si stimano necessari due bus per effettuare il servizio di 1 bus a diversa alimentazione
- Configurazione operativa ricariche: plug-in nel deposito
- Costo mezzi: inclusa batteria
- Manutenzione: inclusa sostituzione batterie

# Gli investimenti e i contributi attesi

## Valutazione delle opzioni di alimentazione

Parco mezzi

	Alimentazione elettrica	Alimentazione a Gas Naturale
Opportunità	Massima compatibilità ambientale (specie se da fonti rinnovabili) → Maggiore disponibilità di contributi rispetto al gasolio	Elevata compatibilità ambientale (specie se da biomasse) → Maggiore disponibilità di contributi rispetto al gasolio
		Maturità tecnologica ormai consolidata (per i mezzi a CNG)
		Maggiore autonomia (specie per i mezzi a LNG), che consente più flessibilità operativa
Ostacoli	Maturità tecnologica bassa e tendenze evolutive non consolidate	Rischi (marginali) di sicurezza in caso di perdite dell'impianto criogenico
	La minore autonomia dei mezzi rispetto alle altre alimentazioni introduce rigidità nell'uso urbano e preclude l'uso in ambito extraurbano	Offerta poco ampia per quanto riguarda i mezzi LNG
	I bus elettrici che saranno competitivi vs quelli tradizionali saranno molto diversi da quelli attualmente disponibili	

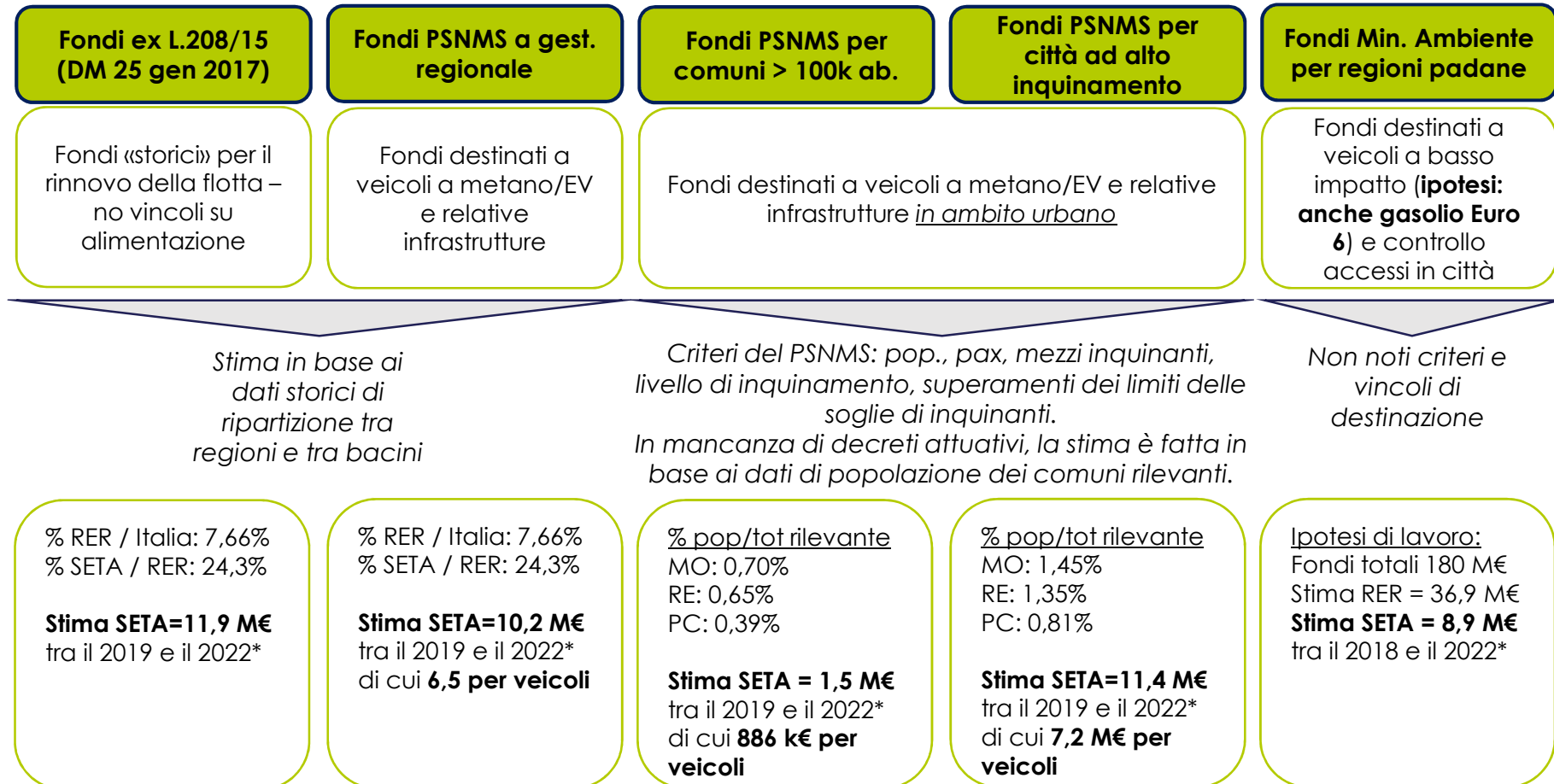
Il contesto emergente suggerisce di considerare, **attualmente e in una prospettiva di Piano, l'opzione a gas naturale** come **economicamente più sostenibile e attuabile** (estendibile anche a servizi extraurbani), ma di monitorare l'evoluzione e studiare la fattibilità e la competitività delle tecnologie legate alla mobilità elettrica, in modo da verificarne margini di sperimentazione in funzione dei livelli di contribuzione pubblica.

# Gli investimenti e i contributi attesi

## Origine e criteri di assegnazione contributi per bus

Parco mezzi

SETA avrà accesso a diverse fonti potenziali per contributi per l'**ulteriore rinnovo** del parco mezzi:



\* L'effettiva assegnazione dei fondi avviene generalmente negli anni successivi allo stanziamento annuale

# Gli investimenti e i contributi attesi

## Ipotesi per i contributi per bus a SETA

Parco mezzi

Le principali ipotesi e assunzioni utilizzate per la determinazione delle disponibilità di risorse pubbliche per anno e per ambito/tipologia di investimento sono state:

- La ripartizione dei fondi stimati per SETA e tra i tre bacini, in mancanza di indicazioni in particolare riguardo ai fondi del PSNMS, è effettuata usando le percentuali storiche di assegnazione dei contributi

Voce	% sul totale SETA
Modena	45,5%
Reggio Emilia	32,6%
Piacenza	21,9%

- Si considera il vincolo di utilizzo completo dei contributi, ma da soddisfarsi nell'arco dei trienni di programmazione
- Le ipotesi di lavoro relative alla ripartizioni dei fondi del Min. Ambiente sono supportate da informazioni raccolte presso la Regione Emilia-Romagna
- Si assume che i fondi disponibili per il 2019 (e per i fondi del Min. Ambiente, anche per il 2018) possano essere utilizzati nel 2020
- Si ipotizzano tassi di co-finanziamento del 50% per tutti i tipi di contributi, come d'uso in Emilia-Romagna
- Non sono stati considerati i fondi previsti per i Comuni dal PNSMS per le infrastrutture, che potranno essere utilizzati anche per la realizzazione dei nuovi impianti a metano
- Sono stati calibrati dei target d'investimento per **equilibrare le scelte aziendali** verso i **fabbisogni prioritari** per SETA e gestire la **sostenibilità economica e finanziaria** del Piano di rinnovo dei mezzi

## Gli investimenti e i contributi attesi

# Il quadro complessivo del rinnovo dei bus

Parco mezzi

Il quadro complessivo, nel periodo di Piano, del rinnovo degli autobus (solo nuovi), è il seguente:

	2019	2020	2021	2022	TOTALE	% rinnovo parco
<b>Modena</b>						
Urbani	20	14	0	8	42	
Extraurbani	20	18	30	23	91	
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>133</b>	34%
<b>Reggio Emilia</b>						
Urbani	0	10	12	22	44	
Extraurbani	15	10	10	10	45	
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>89</b>	34%
<b>Piacenza</b>						
Urbani	0	21	9	0	30	
Extraurbani	11	0	0	21	32	
<b>Totale</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>62</b>	35%
<b>Totale SETA</b>						
Urbani	20	45	21	30	116	
Extraurbani	46	28	40	54	168	
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>61</b>	<b>84</b>	<b>284</b>	34%

È da considerare, in aggiunta, l'ingresso di ulteriori 18 mezzi usati nel 2019.

Nel 2020 arriveranno inoltre 8 filobus. Dal 2023-2024 si dovrà ragionare circa la sostituzione della restante parte del parco filoviario di Modena.



## Le ipotesi di pianificazione

# Lo sviluppo atteso dell'età media del parco mezzi

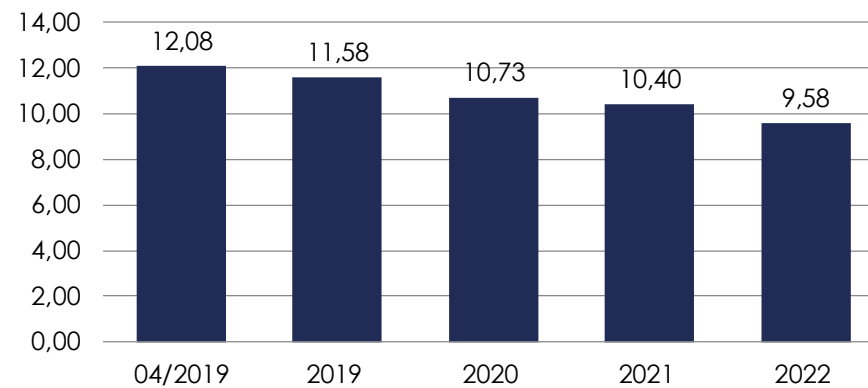
Parco mezzi

In dettaglio lo sviluppo dell'età media negli anni di Piano diviene:

### Obiettivi raggiunti:

- Eliminazione degli Euro 2 diesel
- Sostituzione dei mezzi urbani a GPL a Reggio Emilia (in parte integrati con servizi suburbani)
- Sostituzione di 69 bus Euro 3 diesel
- Miglioramento e armonizzazione dell'età media dei mezzi fra i bacini

Età media parco SETA per anno



Età media parco SETA	04/2019	2019	2020	2021	2022
Filoviario	17,63	18,30	11,65	12,65	13,65
Urbano	11,02	11,32	10,03	10,04	9,60
Extraurbano	12,69	11,51	11,27	10,58	9,34
<b>Totale</b>	<b>12,08</b>	<b>11,58</b>	<b>10,73</b>	<b>10,40</b>	<b>9,58</b>

# Indice

- Il contesto di riferimento
- Il posizionamento industriale
- Le Linee Guida del Piano
- Gli investimenti e i contributi attesi
- **Le azioni di Piano**

# Il dialogo costruttivo con le Agenzie (1/2)

Nell'ambito di un leale e corretto confronto fra controparti contrattuali, SETA intende sviluppare un **dialogo e confronto con le Agenzie della Mobilità** e **con gli Enti Locali** di riferimento di riferimento al fine di:

### Contratti di servizio e risorse

#### Preservare i Corrispettivi contrattuali

- Dialogo, analisi e confronti per la definizione di **corrispettivi unitari** legati alle reali condizioni di produzione (es. condizioni di servizio, velocità commerciale) e agli investimenti, anche attraverso criteri di premialità
- Dialogo, analisi e confronti ai fini di veder assicurato **l'aggiornamento inflattivo** dei corrispettivi contrattuali unitari
- Dialogo, analisi e confronti per mantenere l'impegno a **non diminuire le risorse stanziate** per finanziare i servizi e le agevolazioni tariffarie e condividere, in caso contrario, eventuali interventi di riequilibrio (tenendo conto delle risorse del FNT, di quelle a copertura degli aumenti pregressi del CCNL e delle risorse degli Enti)

#### Assicurare l'aggiornamento delle tariffe dei titoli di viaggio

- Dialogo, analisi e confronti al fine di veder assicurato **l'aggiornamento automatico** dei livelli tariffari in funzione delle disposizioni regionali per il servizio extraurbano, ma anche per il servizio urbano (mantenendo l'attuale armonizzazione tra i bacini)
- Disponibilità a supportare le Agenzie e la Regione in indagini ai sensi della Del. n. 48/2017 dell'ART (conoscenza della clientela, disponibilità a pagare, etc.) e in **analisi e valutazioni** per eventuale segmentazioni della clientela e dei prezzi dei titoli di viaggio

## Il dialogo costruttivo con le Agenzie (2/2)

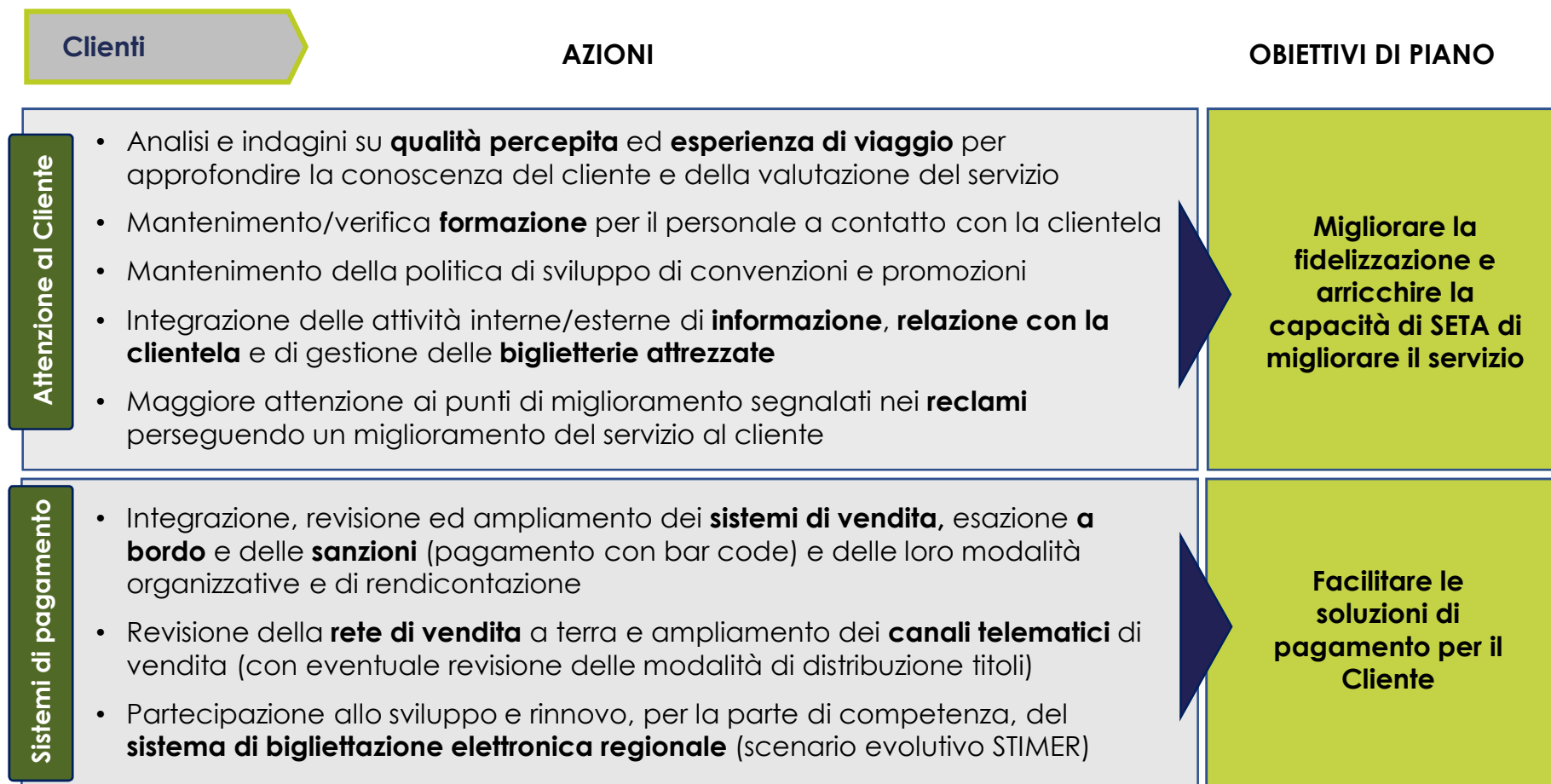
### Migliorare e ottimizzare il servizio

- Promozione del miglioramento dell'**efficacia della rete** e di soluzioni mirate di servizio per le aree a domanda diversificata
- Confronto e stimolo con le Agenzie per il miglioramento dell'**efficienza** e della **qualità** del servizio (es. velocità commerciale, corsie preferenziali, preferenziazione semaforica)
- Promozione presso le Agenzie di **integrazioni** di prestazioni e servizi tra Bacini contigui, con vantaggi nell'ottimizzazione delle risorse

# Le azioni di Piano

## Lo sviluppo clienti

Qualità e facilità di **accesso alle informazioni e al pagamento dei titoli di viaggio** sono leve critiche per il mantenimento dei livelli di ricavi da traffico. Il Piano prevede:

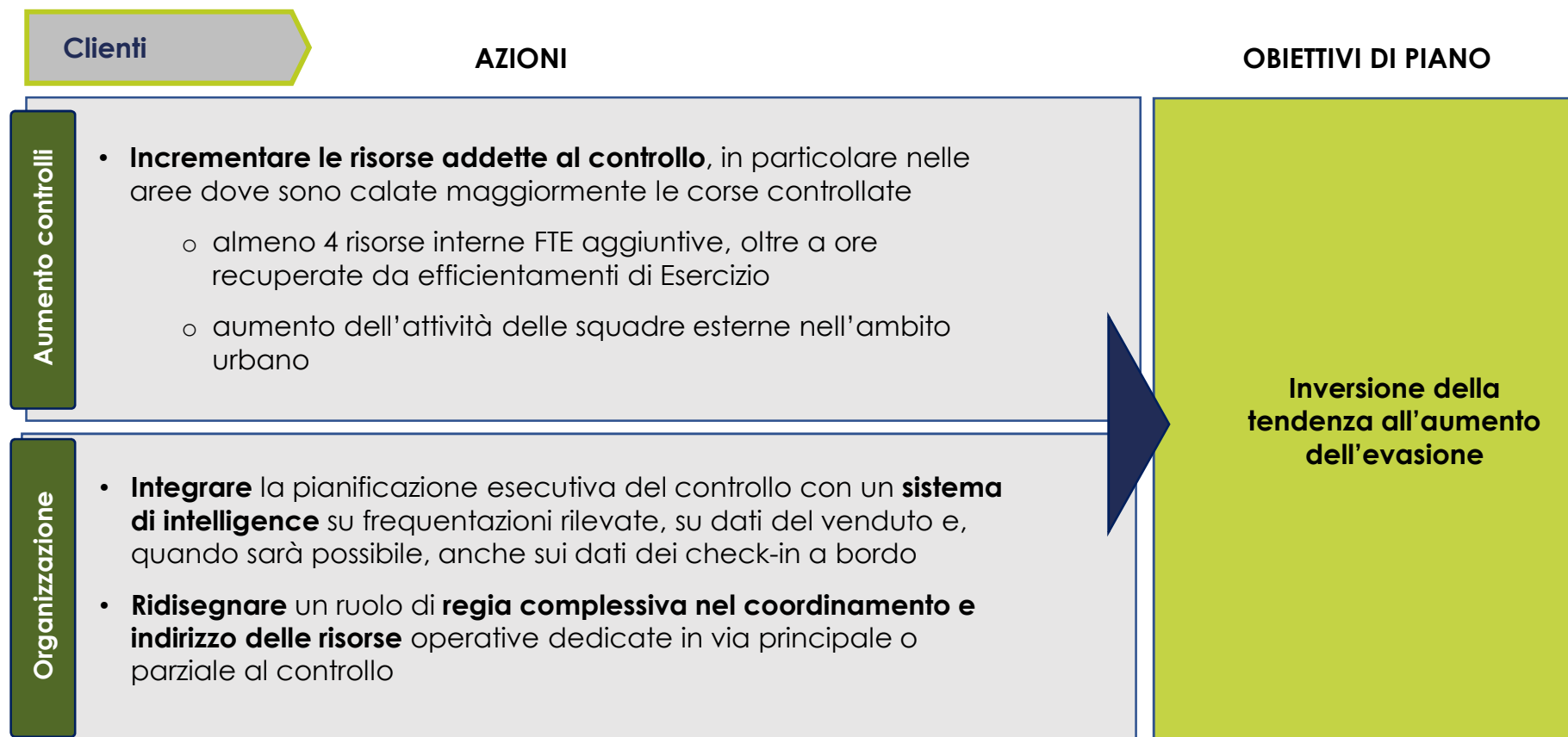


## Le azioni di Piano

# Il rafforzamento alla lotta all'evasione

La **lotta all'evasione tariffaria** ha storicamente dato buoni risultati in SETA, ma vi sono segnali di un suo rallentamento in termini di intensità di controlli (n. controlli in calo e aumento del tasso di sanzionati su controllati).

Il Piano prevede:



## Le azioni di Piano

# Ottimizzazione del reticolo logistico

Azioni di **ottimizzazione dei depositi e delle residenze** sono state intraprese nel recente passato con notevoli risparmi. Permangono spazi di efficientamento, che riguardano:

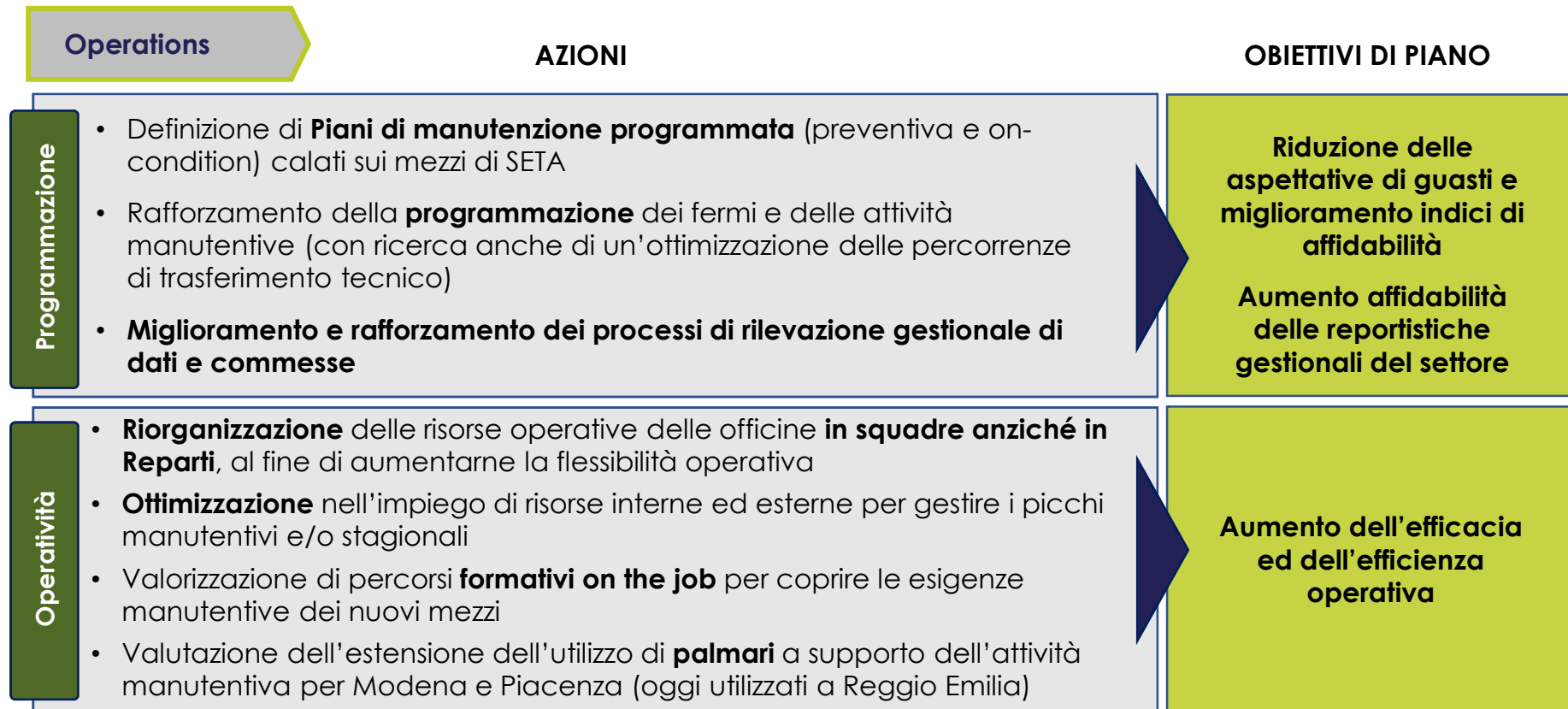
- residenze con pochi addetti, **accorpabili** tra loro, e/o località che presentano una certa densità di linee in partenza/arrivo per le quali pertanto si può valutare la creazione di una **nuova residenza**;
- Progressiva valutazione del **perimetro** dei servizi subaffidati rispetto a quelli prodotti direttamente, nell'ottica di **ottimizzare l'impiego delle risorse** in funzione delle rispettive caratteristiche e condizioni di impegno, della collocazione territoriale e delle sinergie con attività accessorie;
- Ricerca di **sinergie nelle linee di confine tra i bacini** di Modena e Reggio Emilia (es. Carpi, Correggio), perseguibili in condivisione con le Agenzie, a maggior ragione nel caso di affidamento congiunto.

## Le azioni di Piano

# La riorganizzazione delle attività manutentive

Il miglioramento dell'età media del parco mezzi e la riduzione di fabbisogni manutentivi (in termini di ore di impegno degli operai) dovranno **accompagnare e facilitare uno sforzo riorganizzativo** del settore della manutenzione della flotta finalizzato a riorientare il processo di gestione.

Il Piano prevede:





# Le azioni di Piano

## I sistemi gestionali

Nell'arco di Piano sono previste evoluzioni anche basate su soluzioni informatiche mirate a migliorare la capacità di gestione e l'efficienza aziendale.



## Le azioni di Piano

# Gli interventi sul contratto Nuovi assunti SETA

E' in corso un confronto per un progressivo intervento di ridefinizione della parte integrativa del **Contratto per gli autisti assunti in SETA dal 2012**.

L'importanza di tale accordo è evidente soprattutto se si considera che gli autisti con contratto SETA passeranno dal circa 25% del totale autisti attuale al 35-38% circa nell'arco del Piano (con impatto diverso nei tre Bacini).

### Risorse umane

#### LINEE DI INTERVENTO

- Riconoscimento **progressivo** di **condizioni retributive più incentivanti**
- Ricerca di **condizioni di impiego ottimali** per l'efficienza di esercizio (maggior flessibilità ed elasticità nella definizione di turni uomo realizzati sulla normativa applicabile a tale categoria di personale)

#### OBIETTIVI DI PIANO

**Raggiungimento di un equilibrio fra incrementi retributivi e ritorno in termini di produttività per l'azienda**

## Le azioni di Piano

# La riorganizzazione e l'efficienza sul personale indiretto

Nel periodo di Piano, dopo le assunzioni per strutturare le varie funzioni negli anni precedenti, si procederà ad una progressiva riorganizzazione di alcuni processi di staff e indiretti di produzione al fine di completare una reale integrazione operativa anche tenendo conto della «quota 100».

### Risorse umane

#### PRINCIPALI STRUMENTI

- **Saturazione** di risorse con accorpamento di alcune responsabilità/attività oggi suddivise (anche su sedi geografiche storiche)
- **Flessibilità organizzativa** nell'assegnazione di attività alle risorse
- **Ridisegno processi** anche grazie a strumenti informativi di supporto per l'incremento di qualità e produttività

#### OBIETTIVI DI PIANO

**Rivedere l'assetto del personale indiretto alla luce delle evoluzioni organizzative e tecnologiche**

## Le azioni di Piano

# Coinvolgimento e sviluppo risorse umane

Sono previste una serie di azioni per il **coinvolgimento** e lo **sviluppo** delle risorse umane, finalizzate in primo luogo a perseguire obiettivi qualitativi di soddisfazione e crescita professionale, ma che riguardano anche un'aspettativa di ritorno in termini di qualità delle soluzioni proposte, presenza, iniziative a valore aggiunto anche per SETA, ecc..

### Risorse umane

#### Incentivo

- Mantenimento del **sistema premiante**, anche in welfare, che incentiva la presenza e ha portato a buoni livelli di riduzione dell'assenteismo aziendale
- Valutazione di nuovi elementi e modalità premianti

#### Sviluppo Risorse Umane

- Definizione di percorsi di **sviluppo** per nuovi assunti con potenziale, anche al fine di favorire la crescita interna, la soddisfazione e la motivazione professionali e, in prospettiva, il livello di managerialità
- Massimizzazione del ricorso alle opportunità di finanziamento dei Fondi Interprofessionali per la somministrazione di **formazione** a tutti i livelli del Personale

#### Partecipazione e coinvolgimento

- Presidio della comunicazione interna (es. TV SETA; canali tradizionali)
- Iniziativa SICURSETA, finalizzata a valorizzare l'esperienza e le idee del personale aziendale in merito a soluzioni di maggior sicurezza per il personale stesso e per la circolazione dei mezzi
- Iniziativa «Officine delle idee», finalizzata a stimolare la raccolta di idee di miglioramento aziendale fra le risorse di SETA

### PRINCIPALI AZIONI