

DIREZIONE GENERALE

NOTA TECNICA

Roma, 12 dicembre 2023

**COMMISSIONE TRASPORTI, POSTE E
TELECOMUNICAZIONI
CAMERA DEI DEPUTATI**

**Audizione informale nell'ambito della
discussione congiunta delle risoluzioni 7-00111
Casu, 7-00138 Raimondo, 7-00146 Ghirra e 7-
00159 Iaria recanti iniziative in materia di
trasporto pubblico locale**

Il contesto

Tre anni di pandemia, il lockdown, la guerra in Ucraina, la difficoltà di approvvigionamento del gas e dell'energia elettrica causa, anche, l'incremento dei costi e, da ultimo se non bastasse, quello del petrolio, hanno contribuito a cambiare le abitudini delle persone e i modelli organizzativi delle imprese. In questo contesto hanno avuto sviluppo lo smart working, la conciliazione vita-lavoro con maggiore flessibilità in entrata e in uscita, il welfare aziendale, l'ipotesi della settimana corta, il co-working con strutture dedicate, il ricorso sistematico alle video-call facendo le

riunioni da remoto, la DAD nelle scuole, il ricorso incrementale all' e-commerce oltre ai provvedimenti adottati a seguito delle analisi spostamento casa-lavoro e casa-scuola.

Un nuovo paradigma con nuovi schemi comportamentali che costituiscono un'opportunità irripetibile per ripensare e innovare il TPL e la mobilità territoriale. Nel contempo, il contesto attuale registra un forte incremento dei costi di esercizio delle aziende di TPL, senza peraltro, i necessari adeguamenti inflattivi di corrispettivi e tariffe, e la perdita di ricavi tariffari ancora rilevanti dopo l'emergenza pandemica. Il ritardo nell'erogazione dei rimborsi dovuti, inoltre, sta creando crisi di liquidità alle aziende che necessitano di ricorrere al credito con le conseguenze determinate dalla crescita dei tassi di interesse. Si aggiunga, per completare il quadro, la situazione drammatica della mancanza di conducenti di linea che sta mettendo a rischio la regolarità dei servizi da garantire.

Dulcis in fundo, quale fattore di assoluta importanza, il contesto normativo e ambientale orientato verso la transizione energetica e supportato da importanti quantità di risorse da investire per traguardare l'obiettivo della decarbonizzazione, da accompagnare quale *condicio sine qua non* con uno shift modale dal mezzo privato al mezzo pubblico, senza escludere la istituzione di nuovi servizi per lo scopo.

Tutti questi aspetti si riflettono o, meglio, dovrebbero riflettersi, e trovare adeguata regolazione ed indirizzo negli strumenti programmatori dello Stato, Regioni e Comuni, con un ruolo centrale dei PUMS, che impongono e presuppongono una visione a cui si accompagni una chiara *mission*, intesa come mix di strumenti per raggiungere gli obiettivi fissati.

Nel contesto urbano la mobilità e i trasporti rivestono un ruolo di primo piano per la qualità della vita dei cittadini e per superare sia il nodo del congestionamento delle città italiane, sia i problemi di inquinamento. La mobilità urbana, che non può prescindere da una lettura in chiave sostenibile, risente di uno storico squilibrio modale verso il mezzo privato. I tempi e gli avvenimenti che si sono succeduti costituiscono una opportunità per una *new mobility* proiettata nel futuro di una città Smart cooperativa, connessa e automatizzata ed in continua espansione, in cui alcuni

schemi tradizionali vengono messi in discussione e in cui il servizio di trasporto pubblico avrà un ruolo centrale e dovrà avere una maggiore flessibilità, per interpretare al meglio e soddisfare le richieste dei fruitori o possibili fruitori del servizio. In altri termini, quello che l'urbanista Raggi definisce la città sensibile ovvero la città in cui le persone sono consultate, o che l'A.D. del gruppo Ferrovie dello Stato, per altri versi, considera la "progettazione partecipata".

Assisteremo, probabilmente, ad interventi di rigenerazione urbana tramite anche la urbanistica cd. "tattica" e alla valorizzazione del suolo pubblico inteso come un bene pubblico essenziale da tutelare. Per inciso, potrebbe essere utile conoscere quanto spazio occupano le auto nelle nostre città per poter attuare interventi di rigenerazione urbana con una nuova progettazione degli spazi. Potranno trovare finalmente spazio interventi di incremento delle "zone 30 minuti" e la "città 15 minuti", ovvero il tempo necessario per raggiungere qualsiasi punto nevralgico.

Tutti questi aspetti evidenziano la necessità di acquisire dati in maniera sistematica - Big Data, survey, analisi di spostamento casa-lavoro e casa-scuola - con una sempre maggiore frequenza per poter strutturare un servizio pubblico in grado di catturare sempre più clienti ed essere, dunque, attrattivo. Il sistema dei trasporti deve trasformarsi anche per i motivi sopra indicati, migliorarsi ed attrezzarsi per affrontare le nuove sfide quali appunto la sostenibilità, la riduzione delle diseguaglianze e la decarbonizzazione. Tutto ciò sarà possibile se i vari soggetti pubblici e autorità di regolazione, nel rispetto dei reciproci ruoli e competenze sanciti anche a livello costituzionale, sapranno utilizzare e promuovere gli strumenti pianificatori a loro disposizione evitando doppioni, sovrapposizioni e sperpero di denaro pubblico.

Purtroppo, va registrata l'eliminazione del Piano Nazionale dei Trasporti e della Logistica (PGTL), il livello più alto della pianificazione dei trasporti. Volontà esplicita o dimenticanza? Nelle more dello scioglimento di tale dubbio non possiamo che rilevare quanto segue: confrontando l'art. 201, del D.lgs n. 50/2016, e l'art. 39, del D.lgs. n. 36/2023, si nota che nel vecchio codice appalti era previsto, al punto 2, il Piano Generale dei Trasporti e della Logistica mentre nel nuovo codice appalti tale previsione manca. Un vulnus che va sanato per ottimizzare le risorse evitando doppioni e

sperpero di denaro pubblico; in altre parole, vi è necessità di pianificazione e conseguente razionalizzazione delle risorse.

Quindi, ad esempio, volgerebbe in questa direzione - se vi fosse - la considerazione strategica che entro i 1000 km sia più competitiva l'alta velocità rispetto all'aereo o rivedere la disposizione di legge che consente ai gestori di autolinee autorizzate di competenza statale di poter effettuare servizi su tratte infraregionali coperte da contratti di servizio pubblico, con ciò sottraendo mercato e ricavi a servizio di diverso ambito e natura. Sempre nella logica della ottimizzazione, con riferimento alle competenze Regionali tra cui rientra il TPL su gomma e le Ferrovie Regionali, sarebbe opportuna una analisi ed un confronto fra le linee ferroviarie e le linee di TPL extraurbane dell'intera Regione onde verificare il rapporto costi/benefici e, se sia più utile per frequenza e capacità di carico, fare adduzione con la gomma verso la stazione ferroviaria per favorire l'utilizzo del treno. Una forma di intermodalità con una rottura di carico accettabile e pro-decarbonizzazione.

Molto probabilmente si scoprirebbe che vi sono sovrapposizioni ed una concorrenza ingiustificata tra mezzi di trasporto diversi, tutti finanziati con denaro pubblico erogato dallo stesso soggetto, la Regione.

Questa analisi, oltre agli interventi di ottimizzazione, potrebbe preludere anche ad interventi di *Governance* e societari quali la costituzione di una Azienda Regionale del TPL extraurbano su gomma e ferroviario regionale. Con ciò si supererebbero anche le problematiche che oggi soffrono le piccole aziende di TPL, sia per quanto attiene alla decarbonizzazione che alla dematerializzazione dei titoli e alla digitalizzazione. Tali aziende opererebbero in sub-affido dalla azienda della Regione esclusivamente per il servizio extraurbano magari, o preferibilmente, previa gara per singoli lotti.

Il servizio di trasporto pubblico

Da almeno 25 anni quando si tratta del trasporto pubblico emergono due argomenti prevalenti rispetto agli altri: le regole e le risorse.

Le regole

Il settore necessita di regole meno rigide delle attuali e soprattutto di svincolarsi dal TUSP (Testo Unico in materia di Società a Partecipazione Pubblica), che contrasta con l'essenza stessa delle aziende di TPL, le quali al di là della composizione societaria, pubblica o privata o mista, devono trovare negli istituti del codice civile la regolamentazione societaria. Le aziende devono garantire una gestione efficiente ed efficace del servizio e, per fare questo, si rende opportuna una revisione del TUSP che renda le regole ivi previste in linea con i principi europei, con le logiche di mercato e con le possibilità per le imprese di operare in condizioni di parità e di reciprocità.

Le Aziende devono sempre più essere e *fare Impresa* preparandosi a sostenere la concorrenza sia nel significato classico che sotto forma di attrazione dalla mobilità privata a quella pubblica, nella convinzione che oggi più che mai il TPL non sia la modalità di trasporto di chi non ha altra scelta. Si deve lavorare per convincere le persone che il trasporto pubblico sia la scelta migliore. Certamente un contributo per raggiungere tale risultato verrà dalla politica di transizione energetica dei mezzi pubblici e dalle limitazioni al traffico privato che verranno previste dai PUMS o di volta in volta secondo necessità verranno disposte dai Sindaci.

Le risorse

Il monte risorse non può non essere frutto di un confronto tra tutti gli attori protagonisti nel mondo del TPL. Lo stato attuale mette in evidenza uno sforzo dei soggetti pubblici per destinare risorse adeguate a finanziare l'intero settore, sia su gomma che ferro, recuperando gli ingenti tagli operati nel passato.

Senza entrare nel merito delle quantità che vanno sicuramente implementate (costi energetici, investimenti, inflazione, perdita di ricavi) non si può sottacere la necessità che venga definito un meccanismo automatico di adeguamento annuale dei corrispettivi chilometrici e che la determinazione degli stessi tenga conto nella composizione anche di un *quid* necessario per gli investimenti stante la situazione di mancanza di liquidità di cui soffrono le aziende per dover anticipare il costo degli investimenti anche se integralmente garantiti o a maggior ragione quando compartecipati al 40% o 50%.

Si tenga pure conto dei costi standard, ma in una chiave evolutiva, quindi con costi sempre aggiornati (evoluzione tecnologica, costo materie prime, investimenti ecc.), oltre al livello di copertura dei ricavi da traffico che implica una conoscenza sempre più approfondita della potenziale domanda e della sua possibile evoluzione. Il servizio deve essere adeguatamente dimensionato ed essere sufficientemente flessibile per garantire servizi innovativi quali ad esempio quelli a chiamata in certe fasce orarie.

L'importante è che nell'analisi venga evitato quello che viene definito il "pregiudizio di sopravvivenza" ovvero un errore che si colloca nel campo del trasporto pubblico ove le analisi e gli studi sono quasi sempre concentrati verso chi lo usa già, e si trascura quella che sarebbe la potenziale utenza. I contratti di servizio per come saranno strutturati (maggiore o minore rigidità e quindi flessibilità) rappresenteranno lo strumento principe di regolazione dei rapporti tra ente concedente e gestore a cui dovranno seguire degli impegni precisi nei confronti di tutti i possibili fruitori attraverso la carta dei servizi. Contratto di servizio che, strutturato come un insieme di rischi ripartiti tra enti concedenti e gestori, dovrebbe vedere i primi impegnati contrattualmente ad adottare politiche della mobilità con azioni misurabili atte a tradursi in benefici per tutta la collettività sostenendo il trasporto pubblico locale (corsie preferenziali e/o protette, semaforica intelligente, ecc.).

Dal contratto di servizio discenderanno poi specifici obblighi di rendicontazione nei confronti dell'Ente concedente che consentiranno di valutare l'efficienza e l'efficacia dell'Impresa oltre al rispetto delle previsioni contrattuali. I dati forniti da tutte le aziende consentiranno poi di valutare la congruità o meno delle risorse complessive e singolarmente assegnate alle Regioni e successivamente alle singole aziende.

In particolare, nel definire il fabbisogno da destinare al TPL – oggi, sulla base di criteri storici, consolidato in 5 miliardi di euro - bisognerebbe tenere in debito conto, ovviamente sulla base di dati oggettivi annuali, in che misura attraverso gli strumenti di programmazione, a livello Regionale, delle città metropolitane e dei Comuni sopra i 100.000 abitanti, vengono perseguiti i due obiettivi che a livello europeo e nazionale sono comunemente identificati nello shift modale dal mezzo privato al mezzo pubblico e nella decarbonizzazione, oltre che nella riduzione della congestione e dei costi sociali

(incidentalità), ma soprattutto nel numero posti/km pieni rispetto a quelli offerti nel trasporto pubblico locale. Shift modale e decarbonizzazione che possono essere perseguiti anche attraverso altri strumenti, quali la mobilità condivisa la mobilità lenta e dolce, le corsie preferenziali o riservate, la preferenziazione semaforica, la limitazione del traffico privato.

A maggior ragione oggi che il 20° Rapporto Isfort, presentato al CNEL nel mese di novembre 2023, certifica uno spostamento di quote modali dal trasporto pubblico verso quello privato, in controtendenza rispetto a quanto avveniva prima del Covid, vi è la necessità di politiche integrate che accompagnino le azioni delle aziende al fine di consentire il raggiungimento di questi obiettivi. Dal citato Rapporto emerge che per la prima volta nel 2022 il numero di autovetture che circolano sulle strade supera i 40 milioni, con un incremento del tasso di motorizzazione che passa dalle 58,8 auto del 2002 alle 68,1 del 2022.

Si continua a preferire la propria auto riprendendo un trend solo in parte interrotto durante la pandemia: 2 spostamenti su tre avvengono infatti sulle quattro ruote, meno di 2 su 10 a piedi ed appena il 4% in bici od altre forme di micromobilità. La stessa percentuale si registra per le moto e meno di un italiano su 10 (il 7,5%) sale su un bus per spostarsi. Se poi consideriamo il TPL in termini di PIL esso costituisce una quota costante pari allo 0,40%, meno del 50% della media EU27, di oltre quattro volte inferiore a quello della Germania e oltre tre volte inferiore a quello della Spagna.

Tali considerazioni portano a concludere che nel nostro Paese le limitate risorse aggiuntive per il settore che i vincoli di spesa pubblica impongono, non riescono a disinnescare il circolo vizioso di una mobilità collettiva destinata in prevalenza a chi non ha alternative per spostarsi. E la situazione sembra decisamente peggiorare in una previsione al 2030, con un ulteriore calo stimato intorno al 3% dei volumi di spostamenti.

Su questo andamento inciderà l'inverno demografico del Paese con una perdita di quote importanti come quella rappresentata appunto dalla domanda di trasporto degli studenti che a livello regionale si rifletteranno maggiormente nelle regioni del sud. La

situazione rappresentata ed in particolare le previsioni dei prossimi anni devono indurre ad una riflessione circa il concetto di “Servizio Minimo” che va sicuramente definito e circa il monte risorse da destinare al TPL e la modalità di ripartizione fra le Regioni.

Unicità della rete

Va rafforzato il concetto della unitarietà della stessa come previsto a livello Comunitario. Difatti, considerare la rete come un *unicum* protetto dai diritti di esclusiva significa compensare i servizi e tratte a scarsa redditività con i servizi e le tratte ad alta redditività con ciò garantendo il necessario equilibrio economico-finanziario ed una più efficiente gestione del servizio stesso. Significa altresì propendere per la concorrenza del mercato e non nel mercato, evitando così nella seconda ipotesi che le tratte a scarsa redditività divengano particolarmente onerose per gli enti concedenti.

Da ultimo, e non di poco conto, il concetto di rete consente anche di ammortizzare ed armonizzare l'eventuale incremento di servizi per rispondere alle mutevoli esigenze di mobilità.

Il servizio ha un costo che varia in base a due elementi fondamentali: il prezzo del titolo di viaggio, che deve essere adeguato ai tempi e alla qualità del servizio, e le agevolazioni o la scontistica. Tali agevolazioni, che non rientrano in una politica di marketing delle aziende, dovrebbero essere regolate tra l'avente diritto e il soggetto pubblico che ha deliberato l'agevolazione, mentre l'azienda dovrebbe ricevere il prezzo tariffato dell'abbonamento o del titolo di viaggio. Segnale molto positivo per coloro che pagano regolarmente e pensano, a torto, di essere tra i pochi a farlo.

Per principio non ci può essere la gratuità di un servizio che costa e deve essere pagato. Il Bonus trasporti è in tal senso coerente e allineato a tale principio.

Purtroppo il fenomeno dell'evasione è ancora rilevante e viene stimato in una perdita di circa 500 milioni di euro annui (fonte ASSTRA) che devono essere assolutamente recuperati in parte con un sistema di assistenza che elimini la gratuità nel senso su precisato ed in secondo luogo con una politica nazionale contro l'evasione che si

avvalga della tecnologia a partire dalla dematerializzazione del titolo e della digitalizzazione dei pagamenti, dall'attrezzare gli autobus con conta persone e dalla videosorveglianza a bordo.

Solo contribuendo tutti, pagando, si dà valore al trasporto. Ciò non toglie che si studino tariffazioni particolari riferite a determinate fasce orarie o per giorno al fine di incentivare l'utilizzo del mezzo pubblico. Per avere riscontri sulle abitudini e sui desideri dei potenziali o effettivi clienti è opportuno dotarsi di sistemi di CRM collegati all'URP che mai come adesso si rileveranno di aiuto per profilare il cliente e acquisire informazioni utili per interventi tariffari sempre che la flessibilità delle tariffe, ritenuta necessaria per le aziende, sia consentita dal contratto di servizio.

Bisogna inoltre favorire l'accessibilità ai mezzi e alle banchine e pensiline di fermata con una adeguata e capillare informazione che consenta, altresì, una facilità di reperimento dei titoli di viaggio. In tal senso una App aziendale è un utile strumento per fornire informazioni e consentire prenotazioni e il pagamento dei titoli di viaggio, favorendo un rapporto diretto con il cliente anche in chiave CRM senza alcuna mediazione da parte delle piattaforme social.

La quantità e qualità del servizio

Il fabbisogno di servizio pubblico per scelta o per necessità, al fine di traguardare gli obiettivi dello shift modale e decarbonizzazione è destinato ad aumentare nel tempo con destinazione verso le città. Gli autobus in servizio saranno in grado di garantirlo e soprattutto di garantirlo con mezzi sempre meno inquinanti?

Per fare questo è necessario implementare le reti metropolitane e di tram all'interno delle città oltre che i filobus, preso atto che le percorrenze totali con tali sistemi TRM sono complessivamente tra le più basse di Europa. Basti pensare che la Metropolitana di Madrid ha una rete superiore a quella di tutte le metropolitane in servizio in Italia.

Inoltre, bisogna estendere le reti ferroviarie urbane e periurbane. Difatti, nelle città ove è in fase di realizzazione l'alta velocità o in quelle dove già è operativa con due binari in più, si può usare la rete regionale di attraversamento prevedendo più fermate in

corrispondenza alla rete di autobus o di tram, o filovie, o metropolitana. Nelle città di minori dimensioni e senza importanti centri storici le BRT elettriche (*Bus Rapid Transit*) possono rappresentare una soluzione ottimale per la mobilità sia per la possibilità di introdurre in servizio mezzi da 24 metri con evidente maggiore capacità di carico sia per la minore necessità di risorse finanziarie. Tutto questo è possibile se verranno fatti ulteriori e adeguati investimenti, oltre a quelli in corso.

Quanto alla qualità del servizio potremmo dire che una gestione efficiente ed efficace è il punto di partenza fondamentale. Da quello dipende la frequenza, la regolarità e la puntualità, il comfort, l'accessibilità ecc. utilizzando mezzi non inquinanti. Qualità che per i mezzi extraurbani utilizzati su percorsi medio-lunghi da studenti e lavoratori prevalentemente, si identificherebbe immediatamente nel fatto di trasportare tutti seduti e non ammettere persone in piedi come invece avviene normalmente in Italia. Si garantirebbe confort e maggiore sicurezza. Bisogna garantire un servizio complessivamente migliore ai pendolari che in Italia rappresentano la maggior parte dei trasportati nel periodo di apertura delle scuole.

La carenza di conducenti di linea e la contrattazione collettiva

Si sta registrando con una sempre maggiore frequenza una riduzione problematica del numero dei conducenti di autobus in servizio che comporta la impossibilità di garantire il programma di servizio con taglio o riduzione di corse. Purtroppo, si assiste a questo fenomeno in un momento in cui si auspicherebbe una implementazione del servizio stesso per tutte le ragioni che precedono. Come mai la maggiore attrattività del servizio a cui si tende e che dovrebbe favorire uno *shift modale* dal mezzo privato al mezzo pubblico non si estende anche ad attirare figure professionali indispensabili?

Manca il cosiddetto *appeal*/verso le giovani generazioni. Tante sono le valutazioni fatte a partire dal caro vita nelle grandi città, al venire meno del ruolo del conducente non più riconosciuto come in passato, agli stipendi giudicati bassi, ai turni gravosi che mal si conciliano con la vita privata e da problemi di sicurezza. Le aziende stanno cercando con varie formule di favorire gratuitamente l'acquisizione ai giovani interessati della patente D o E con il CAP - certificato di abilitazione professionale - assumendo con la

formula dell'apprendistato professionalizzante o dando loro un contributo sull'affitto della abitazione, ecc..

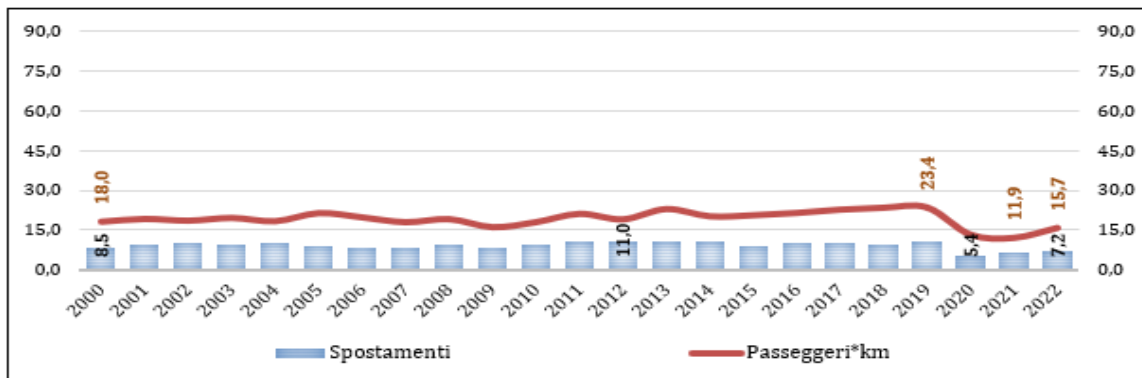
Purtroppo, i risultati di tali iniziative al momento non sono lusinghieri e in molti si attendono che nel prossimo rinnovo contrattuale, magari stavolta rispettoso delle scadenze, si reperiscano le risorse per un incremento apprezzabile delle retribuzioni. Peraltro, il premio di risultato a livello aziendale potrebbe rappresentare una leva importante per incrementarle con una bassa incidenza fiscale. Premio che per sua natura è incerto e variabile e si collega al raggiungimento di obiettivi quali/quantitativi misurabili. Altra leva interessante anche dal punto di vista fiscale e come valore ammesso agli sgravi è la concessione di benefit soprattutto in favore di chi ha figli. Ciò nonostante, il trend non sembra invertirsi per cui stanno uscendo bandi aperti a chi non è in possesso della cittadinanza comunitaria o si stanno sviluppando progetti di autobus senza conducente (alcuni già in fase di sperimentazione). Il problema esiste e non è di facile soluzione.

La discussione in corso ha evidenziato la complessità del problema della carenza di autisti nel trasporto pubblico locale e ha suggerito una soluzione che richiede un approccio sistemico e una sensibilità collettiva nel confronto di questioni sociali ed economiche. Soluzione che appare ancora più necessaria nell'ambito del trasporto merci che avviene prevalentemente su gomma e dove la carenza di autisti è di molto superiore a quella rilevata nel trasporto pubblico su gomma. Per poter trasferirne una buona parte sul ferro è necessario un accordo tra gli operatori pubblici e privati che preveda, nei percorsi oltre i 300 km l'utilizzo di carri ferroviari con a bordo i truck.

Conclusioni

Il tema della mobilità sostenibile, la reindustrializzazione del comparto dei Trasporti Pubblici e la digitalizzazione dei servizi, l'esigenza di ridefinire il quadro normativo del rapporto tra Stato e Regioni del trasporto pubblico locale e soprattutto i criteri di gestione del servizio rispetto ai nuovi bisogni di spostamento delle persone, sono considerati da Federmanager elemento centrale di attenzione.

La mobilità collettiva ha sofferto negli anni una posizione residuale di copertura della domanda: share modale dei mezzi pubblici in media poco sotto il 10%; in termini di passeggeri*km la quota è doppia, ma ugualmente in calo.



(Fonte Rapporto Isfort 2023)

Inoltre, i **divari territoriali nella quota del trasporto pubblico risultano in aumento dopo il Covid** (divario Nord-Sud e divario piccole-grandi città). Ciò conferma, di fatto, il fallimento delle politiche verso un modello sostenibile di mobilità nel nostro Paese: per questo, a nostro parere, non si può continuare a procedere in modo estemporaneo, episodico e non coordinato nel tempo e nel territorio tenuto conto dell'importanza degli investimenti necessari, anche in termini di crescita civile della cittadinanza.

Auspichiamo, quindi, una riforma organica del TPL ispirata ad una reale politica di sviluppo del settore, in grado di garantire le sempre maggiori richieste di buona mobilità e produrre ricchezza. A tale scopo è necessario procedere attraverso una attenta analisi predittiva della domanda di mobilità, che richiede un processo complesso di modellizzazione di molteplici fattori e variabili per i quali occorrerebbe disporre di dati certi a supporto, di cui al momento non si riesce a disporre per l'assenza di rilevazioni scientifiche sull'andamento del comparto.

Tra gli obiettivi di riforma, all'interno di un quadro normativo aggiornato in relazione agli aspetti economico-finanziari, sarà necessario sviluppare modelli di integrazione intermodale dell'offerta di trasporto pubblico a livello locale e regionale nel perseguimento dell'obiettivo della mobilità *as a service*, **individuando ogni possibile forma di efficientamento e razionalizzazione anche attraverso l'attuazione dei costi standard**. Infine, occorre **definire criteri uniformi per la ripartizione dei contributi**

statali per il settore del trasporto pubblico locale, con particolare riferimento all'esigenza di garantire livelli adeguati dei servizi su tutto il territorio nazionale.

Per essere "invitante", muoversi con i mezzi pubblici deve essere facile e immediato (per questo c'è bisogno di livelli di servizio minimo su tutto il territorio nazionale), economico e inclusivo. Nello specifico, evidenziamo i seguenti nodi cruciali su cui intervenire:

- sviluppare e curare maggiormente il processo di pianificazione e programmazione del servizio di trasporto da parte dei soggetti istituzionali competenti ai vari livelli, in un quadro di coordinamento delle competenze, di complementarietà con gli altri modi di trasporto e di attenzione alla qualità, alla sicurezza, all'ambiente;
- definire norme e strumenti di regolazione chiari e di univoca interpretazione, accompagnati da controlli effettivi e seri;
- garantire meccanismi congrui e continui di sostegno finanziario (flusso di risorse) strutturale del sistema;
- introdurre un sistema di verifica dei risultati di esercizio a cui ricollegare anche meccanismi di premialità, al fine di stimolare l'efficienza di gestione rispetto agli standard di servizio minimo;
- favorire la diffusione della figura del Mobility Manager per la gestione della domanda di trasporto degli utenti, individuando le azioni necessarie per promuovere un approccio sostenibile alla mobilità.

In sintesi, **auspichiamo una visione integrata del servizio pubblico capace di cogliere la complessità e l'articolazione dei fenomeni negli ambiti urbani ed extraurbani, attraverso anche forme di trasporto pubblico complementari a quelle tradizionali, improntate sulla logica della flessibilità ed in grado rispondere concretamente alla domanda di mobilità dei cittadini.**