

COMITATO SCIENTIFICO

Giuseppe Catalano, Sapienza Università di Roma (Direttore)
 Andrea Boitani, Università Cattolica del Sacro Cuore (Condirettore)
 Alessandro Avenali, Sapienza Università di Roma (Condirettore)
 Carlo Cambini, Politecnico di Torino
 Ennio Cascetta, Università degli Studi di Napoli Federico II
 Luca Cascone, Regione Campania
 Virginio Di Giambattista, Ministero delle Infrastrutture
 e dei Trasporti
 Francesco Filippi, Sapienza Università di Roma
 Federico Lovadina, AGENS
 Giorgio Matteucci, Sapienza Università di Roma
 Renato Mazzoncini, Ferrovie dello Stato Italiane s.p.a.
 Barbara Morgante, Trenitalia s.p.a.
 Massimo Roncucci, ASSTRA
 Enrico Sciarra, Agenzia Roma Servizi per la Mobilità s.r.l.
 Giuseppe Vinella, ANAV

11 MODULI DIDATTICI

- La conoscenza del contesto
- Il trasporto pubblico locale: politiche per la concorrenza e nuove regole di finanziamento
- Le caratteristiche tecnologiche del trasporto pubblico locale
- La pianificazione dei sistemi di trasporto pubblico locale
- Metodologie per la progettazione dei servizi di trasporto pubblico locale
- Governance e strategia di impresa
- Modelli organizzativi d'impresa
- Analisi di bilancio: aspetti patrimoniali economici e finanziari
- I sistemi di controllo di gestione
- Le gare per l'affidamento del servizio
- Costi standard, tariffe e sussidi

Master 2.0 Management del Trasp

Nel prossimo mese di marzo i nuovi corsi presso l'Università di Roma Sapienza



Dopo la positiva esperienza della prima edizione che si è conclusa lo scorso giugno, partirà a marzo 2017 la seconda edizione del Master in Management del Trasporto Pubblico Locale di secondo livello, organizzato dal Dipartimento di Ingegneria Informatica, Automatica e Gestionale della Sapienza Università di Roma, in collaborazione con Anav, Asstra, Agens e Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Nella prima edizione del Master 34 allievi provenienti da Aree Metropolitane, Regioni, Province e Comuni,

enti affidatari come le agenzie per la mobilità o altre agenzie pubbliche, si sono confrontati in un percorso multidisciplinare, pensato per sviluppare nuove professionalità e preparare i partecipanti alle nuove sfide poste dai cambiamenti in corso nella gestione del TPL.

Nel corso del Master gli iscritti hanno potuto approfondire e sistematizzare esperienze e conoscenze maturate sul campo, grazie anche a numerose testimonianze professionali, momenti di alta formazione e qualità difficili da trovare nel panorama italiano.

Nella prima edizione del Master, le

Il corso è diretto al personale delle istituzioni e organizzazioni, pubbliche e private, con compiti di programmazione, controllo e gestione, nonché di analisi dei costi e valutazione della qualità dei servizi nel settore TPL.

innovazioni gestionali e le sperimentazioni progettuali nel TPL che gli allievi hanno approfondito nell'ambito dei project works sono state molteplici, con il supporto scientifico di docenti esperti del settore provenienti da diverse sedi universitarie nonché dirigenti delle Agenzie e Associazioni di settore ed aziende esercenti il servizio TPL.

Il corso è stato pensato per il personale delle istituzioni e organizzazioni, pubbliche e private, con compiti di programmazione, controllo e gestione, nonché di analisi dei costi e valutazione della qualità dei servizi nel settore TPL, con particolare riferimento a funzionari e dirigenti di Aree

Metropolitane, Regioni, Province e Comuni; di agenzie per la mobilità o altre agenzie pubbliche; di aziende esercenti il servizio TPL con tutte le modalità e, infine, di aziende di gestione delle reti.

La Community del Master, un network per tutti gli Alumni, Studenti e Faculty, contribuisce a creare costanti momenti di confronto e discussione su temi innovativi per il management del TPL organizzando eventi, convegni, seminari e promuovendo lo scambio continuo di informazioni, nonché mantenendo un forte collegamento con il programma master, anche attraverso la possibilità di richiedere agli ex-studenti un interven-

to per il miglioramento del funzionamento del settore e la formazione dei nuovi protagonisti. Il corso prevede anche una summer school incentrata sui temi del potenziamento delle capacità progettuali e dello sviluppo delle competenze comportamentali, relazionali e negoziali.

Tra i project works elaborati nel corso della scorsa edizione è emerso il best paper: "Verso i corrispettivi standard" a cura di Giovanna Scelfo, Luca Tosi, Paolo Zaramella, che pubblichiamo di seguito.

orto Pubblico Locale

BEST PAPER 2016

VERSO I CORRISPETTIVI STANDARD

Una proposta di percorso per definire i criteri di corretta ripartizione delle risorse pubbliche destinate al trasporto pubblico locale

Il project work "Verso i corrispettivi standard", è stato predisposto come elaborato finale del Master in Management del Trasporto Pubblico Locale dalla dott.sa Giovanna Scelfo, (Segesta Autolinee S.p.A.), dal dott. Luca Tosi (Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio S.r.l.) e dall'ing. Paolo Zaramella (SAF Autoservizi FVG S.p.A.) ed ha avuto come tutor il prof. Andrea Boitani (Università Cattolica del Sacro Cuore) ed il dott. Nicola Biscotti (ANAV).

■ La definizione dei "costi standard", posta al centro dell'attenzione dai nuovi orientamenti della legislazione italiana in materia, sollecita una riflessione sulla necessità di affrontare parallelamente la questione della corretta misura del corrispettivo, "corrispettivo standard", necessario al conseguimento dell'equilibrio economico di bilancio delle aziende erogatrici dei servizi di trasporto pubblico locale, a fronte di "ricavi standard" ottenuti applicando tariffe coerenti col soddisfacimento della domanda di mobilità della popolazione.

La misura del corrispettivo può non ritenersi "corretta" (o appunto standard), laddove configuri uno spre-



Master 2.0

co di risorse pubbliche, sovvenzionando servizi che, per quantità o per ridotta qualità della progettazione, non rispondano ai reali bisogni di mobilità e/o sovvenzionando inefficienze delle aziende che determinino un costo del servizio più elevato del dovuto.

Stante la necessità di assicurare l'equilibrio economico del sistema TPL e delle aziende erogatrici del servizio, se diamo per assunta la necessità di operare in condizioni che assicurino il superamento delle inefficienze produttive, e quindi in condizione di costi standard di produzione, la riflessione sui corrispettivi standard e sull'equa distribuzione delle risorse pubbliche destinate al trasporto pubblico locale non può che partire dall'analisi dei "ricavi standard", definiti come ricavi potenziali che ci si può attendere da un servizio dato, erogato in uno specifico territorio e con struttura e livello di domanda determinati.

La stima dei ricavi standard pone quindi la questione chiave di determinare il livello tariffario più efficiente per garantire la maggior copertura dei costi di produzione del servizio attraverso gli introiti tariffari, garantendo nel contempo un accesso generalizzato al servizio da parte della popolazione, la salvaguardia della funzione del TPL come servizio pubblico di base e la conseguente più equa ed efficiente ripartizione delle risorse pubbliche destinate alla sovvenzione di questo settore.

Il raggiungimento di questi obiettivi si ritiene richieda il superamento di una logica basata su target rigidi, quali ad esempio quelli individuanti un obiettivo fisso del rapporto fra ricavi e costi (ad esempio il 35% indicato dal D.Lgs. 19 novembre 1997, n. 422), proponendo una metodologia di stima dei ricavi potenziali che, in analogia con quanto proposto per i costi standard, definisca gli stessi in funzione di un set di variabili in grado di caratterizzare uno specifico servizio TPL erogato in un determinato territorio.

■ Le riflessioni proposte in questo breve articolo rappresentano una sintesi di un project work realizzato

nell'ambito del primo Master in "Management del trasporto pubblico locale", organizzato dalla Sapienza Università di Roma¹

La prima osservazione è che, se definiamo i "ricavi standard" come i ricavi potenziali conseguibili per ogni unità di servizio erogato ($R_s = \frac{\epsilon}{\text{posti offerti} \cdot \text{km}}$), gli stessi possono anche essere espressi come prodotto della tariffa media chilometrica per il load factor medio, cioè per il rapporto fra i passeggeri*km trasportati e i posti offerti*km offerti ($R_s = \frac{\epsilon}{\text{km}} \cdot \frac{\text{passeggeri} \cdot \text{km}}{\text{posti offerti} \cdot \text{km}}$). Questa rappresentazione dei ricavi standard ha il vantaggio implicito di ridurre il problema a due soli termini: la Tariffa media e il Load Factor. Di fatto, dunque, stimare i ricavi standard (o potenziali) attesi da un servizio TPL corrisponde a rispondere a due domande: qual è la tariffa media chilometrica corretta da applicare al servizio

TPL? Qual è il load factor target a cui dobbiamo tendere?

Entrambe le risposte possono essere differenti a seconda delle caratteristiche, sociodemografiche, insediative, economiche, del territorio in cui si svolge il servizio TPL considerato, e parte dell'analisi condotta nel project work è stata volta ad individuare le variabili in grado di spiegare tali differenze. In ogni caso, è comunque possibile fare alcune considerazioni generali.

Tariffe medie L'analisi condotta, basata prevalentemente sui dati raccolti dall'Osservatorio Nazionale sulle politiche del Trasporto Pubblico Locale e su dati reperibili sul web, mostra chiaramente un'elevata variabilità delle tariffe medie chilometriche², sia sotto l'aspetto del livello

La riflessione sull'equa distribuzione delle risorse pubbliche destinate al trasporto pubblico locale deve ripartire dai ricavi standard.

1 Il Master di secondo livello è stato organizzato dal Dipartimento di Ingegneria Informatica Automatica e Gestionale Antonio Ruberti della Sapienza Università di Roma, con il patrocinio del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti ed in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, ANAV, ASSTRA e l'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale.

2 Per tariffe medie chilometriche intendiamo le tariffe risultanti dal mix di titoli venduti in un determinato bacino di servizio. Il metodo adottato per calcolare la tariffa media chilometrica di un bacino di servizio è stato quello di dividere gli introiti totali annuali per il totale dei passeggeri*km trasportati.

assoluto delle stesse, sia considerando la loro variazione in funzione della distanza di viaggio. Tali differenze, frutto di libere scelte degli Enti deputati alla definizione dei modelli tariffari regionali e locali, non sembrano correlarsi con alcuna variabile territoriale significativa (quale ad esempio il reddito medio pro capite o il PIL) e risultano pertanto in buona misura arbitrarie. È dunque evidente che, stante la forte correlazione fra tariffe e introiti, non è possibile affrontare la definizione di un introito (e quindi di un corrispettivo) standard senza preliminarmente definire un criterio per standardizzare anche le tariffe, sempre ricordando che standardizzare non vuole dire uniformare ma esclusivamente differenziare in funzione di variabili chiare, misurabili e trasparentemente espresse. A titolo esemplificativo, si riporta nelle figure 1 e 2 la variazione territoriale delle tariffe base del servizio ferroviario regionale e del servizio TPL, aggregato per bacini provinciali.

Rispetto alle tariffe, va infine osservato che la forte regressività della tariffa unitaria in funzione della distanza percorsa, propria di tutti i modelli tariffari esaminati, a fronte di costi unitari di produzione dei servizi contrattualmente costanti, determina una redditività maggiore (espressa dal rapporto ricavi/costi), a parità di altre condizioni, per i servizi TPL caratterizzati da molti spostamenti di breve lunghezza, condizione tipica dei servizi TPL delle aree urbane a domanda forte.

Load factor Rappresenta una misura sintetica ed intuitiva in grado di rappresentare l'interazione fra domanda ed offerta, quantificando la quantità di servizio erogato effettivamente utilizzato dai passeggeri. Esprime l'attrattiva del servizio, nelle reali condizioni in cui questo si esercita: la misura è sintetica, ma richiede un'analisi di maggior dettaglio per essere spiegata, vale a dire per discriminare quanto le variazioni di load factor dipendano dalla programmazione dei servizi, più o meno efficace, dalla quantità e dalla distribuzione temporale della produzione, in relazione alla quantità e distribuzione della domanda, o dalla qualità, e quindi attrattiva, del servizio erogato. Si può probabilmente

dire che il load factor sintetizzi l'efficienza del sistema di pianificazione, programmazione ed erogazione del servizio TPL e dunque dell'interazione fra i differenti attori, pubblici e privati, che al funzionamento del sistema contribuiscono. È altresì evidente come in alcune aree a domanda particolarmente debole, l'obiettivo di conseguire un load factor superiore alla soglia di efficienza del servizio possa essere in contraddizione con la volontà di garantire un livello minimo di servizio base per alcune fasce di popolazione che non dispongono di alternative di mobilità, imponendo una riflessione sulle forme maggiormente efficienti di utilizzo, anche non tradizionale, delle risorse destinate a sovvenzionare il diritto alla mobilità delle persone.

Tutto ciò premesso, è possibile definire un modello sintetico, econometrico, in grado di determinare i ricavi standard di un bacino di servizio a partire da un limitato numero di variabili esplicative? Il project work ha cercato di dare una risposta a questa domanda provando a sviluppare tale modello a partire dai dati del servizio TPL resi disponibili dall'Osservatorio Nazionale sulle politiche del Trasporto Pubblico Locale, relativi al triennio 2012-2014 e aggregati su base provinciale, e da un dataset di variabili calcolabili a partire da dati ISTAT.

Le variabili considerate sono state suddivise in: variabili esplicative del livello di domanda (densità insediativa residenziale e superficie del bacino di erogazione del servizio); variabili esplicative della ripartizione modale (quantità di servizio offerto per residente, velocità commerciale, qualità percepita, reddito medio pro capite, tasso di motorizzazione); variabili esplicative dell'efficienza nel controllo dell'evasione tariffaria (Tasso di evasione). Purtroppo non è stato possibile reperire le informazioni relative al tasso di evasione tariffaria e alla qualità percepita dagli utenti, derivante dalle customer satisfaction.

I risultati ottenuti mostrano la difficoltà di trovare una correlazione significativa fra le variabili considerate e il load factor, assunto, per le ragioni sopra ricorda- ▶

Il Load factor è una misura intuitiva che rappresenta l'interazione tra domanda e offerta quantificando la quantità di servizio erogato effettivamente utilizzato dai passeggeri.

Master 2.0

Spostamento medio (km)	Tariffa chilometrica (€/km)	Load factor obiettivo per un rapporto ricavi/costi standard = 35%	% copertura costi con LF=29% (media nazionale)
3	0,174	8,6%	118%
4	0,132	11,4%	89%
5	0,106	14,1%	72%
6	0,089	16,9%	60%
7	0,076	19,6%	52%
8	0,067	22,3%	46%
9	0,060	25,0%	41%
10	0,054	27,7%	37%
11	0,049	30,4%	33%
12	0,045	33,1%	31%
13	0,042	35,8%	28%
14	0,039	38,4%	26%
15	0,036	41,1%	25%
16	0,034	43,8%	23%
17	0,032	46,4%	22%
18	0,031	49,1%	21%
19	0,029	51,8%	20%
20	0,028	54,4%	19%

Tabella 1 - Relazione fra lunghezza media degli spostamenti, tariffa chilometrica e load factor nel determinare il grado di copertura potenziale dei costi di produzione del servizio da parte degli introiti tariffari.

te, come variabile dipendente esplicativa degli introiti tariffari per unità di servizio prodotto. Al di là dei problemi posti dalla ridotta affidabilità dei dati disponibili sui passeggeri trasportati, argomento centrale ma troppo ampio per poter essere discusso in questa sede³, le analisi condotte sembrano indicare che l'interazione domanda-offerta, rappresentata dal grado di occupazione media dei mezzi, sinteticamente espressa attraverso

³ In attesa di sistemi efficienti di conta passeggeri a bordo mezzo, che consentirebbero un calcolo estremamente semplice e affidabile del Lf, la valutazione è spesso condotta esclusivamente con riferimento alla fascia oraria di punta, dipendendo da tale dato il dimensionamento della flotta necessaria all'effettuazione del servizio dato. Si ricorda che il nuovo "Schema di decreto legislativo recante testo unico sui servizi pubblici locali d'interesse economico generale", all'art. 22, comma 2, dispone che i contratti di servizio debbano prevedere che "i veicoli per il trasporto pubblico locale, devono essere dotati di sistemi elettronici per il conteggio dei passeggeri".

il load factor, sia un processo troppo complesso per essere efficacemente rappresentato attraverso un ristretto numero di variabili quantitative. L'esperienza diretta mostra come spesso, anche in condizioni territoriali apparentemente comparabili, servizi analoghi rispondano in modo sostanzialmente diverso alla domanda locale di mobilità, determinando una capacità di attrazione assai differente di passeggeri.

Questa riflessione ripropone la centralità dell'analisi dei fabbisogni (quantità e caratteristiche della domanda di mobilità) e della corretta ed efficace programmazione e commercializzazione dei servizi, elementi chiave per garantire l'efficienza complessiva del trasporto pubblico locale e, quindi, la sua capacità di attrarre utenti e di sostenersi attraverso gli introiti da traffico.

L'inevitabile dipendenza del load factor dal livello di

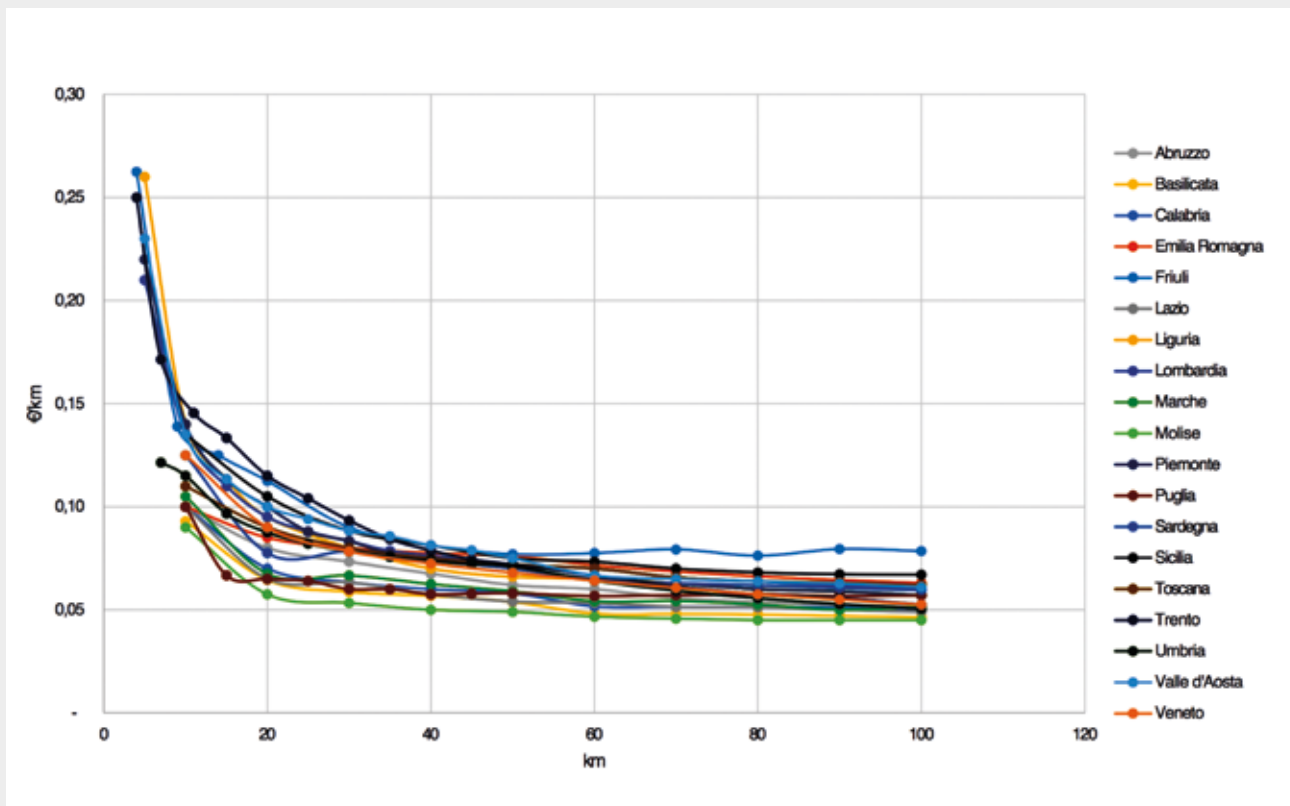


Figura 1 - Tariffe chilometriche base del servizio ferroviario regionale (rielaborazione dato Trenitalia-trasporto regionale, 2015).

servizio offerto, in presenza di forti variazioni dello stesso non correlabili alla domanda, può in parte giustificare la scarsa capacità del modello di spiegare la variabile studiata.

Prime conclusioni.

Al di là della possibilità di pervenire ad un modello econometrico di determinazione dei ricavi standard di un bacino di servizio TPL, le analisi condotte hanno consentito di individuare l'interdipendenza di tre variabili: distanza media degli spostamenti, modello tariffario e load factor, nel determinare le condizioni di equilibrio economico del sistema TPL e il grado di copertura potenziale dei costi di produzione attraverso gli introiti tariffari. A titolo esemplificativo, si riportano in tabella 1, le con-

dizioni di equilibrio di ipotetici bacini di servizio con:

- produzione annua uguale alla media della produzione dei bacini di servizio provinciali considerati;
- servizio esclusivamente costituito da bus;
- velocità commerciale media 17 km/h;
- regressione tariffaria in funzione della distanza di spostamento uguale alla media nazionale.

Si osserva come, al variare della distanza media dello spostamento, vari drasticamente il load factor necessario per conseguire un determinato livello di copertura dei costi di produzione del servizio⁴ da parte dei ricavi tariffari (qui posto al 35% - vedi colonna 3 della tabella)

4 Il costo di produzione è stato calcolato utilizzando il modello di stima del costo standard sviluppato dalla Sapienza Università di Roma per il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

Master 2.0

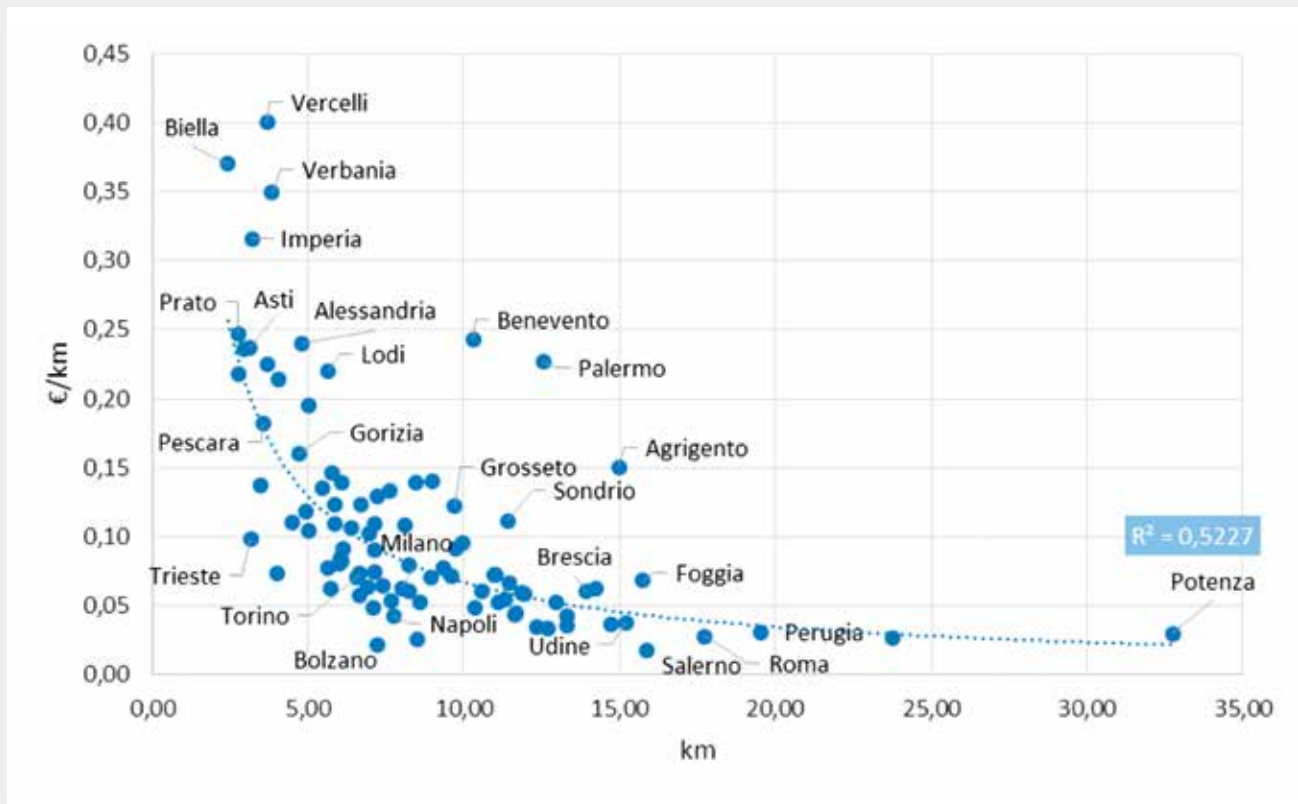


Figura 2 - Variazione della tariffa unitaria in funzione della distanza media di viaggio nei differenti bacini provinciali TPL (dato medio triennio 2012-2014, rielaborazione dei dati dell'Osservatorio Nazionale sulle politiche del Trasporto Pubblico).

o, al contrario, la percentuale di copertura potenziale dei costi attraverso gli introiti, stante un valore predefinito di load factor (qui posto al 29%, pari alla media di quanto rilevato nei bacini provinciali considerati – vedi colonna 4 della tabella).

Cenni su alcune esperienze locali

L'ultima sezione del project work ha esaminato i risultati delle scelte di pianificazione dei servizi da parte degli Enti regolatori, della loro capacità di attrarre utenza e dell'impatto delle politiche tariffarie nelle tre realtà territoriali in cui operano i componenti del gruppo di lavoro: Comune di Milano, Regione Sicilia e Regione Friuli Venezia Giulia.

Il Comune di Milano, per migliorare la sostenibilità

economica del servizio di trasporto pubblico (pur già coperto quasi al 50% dagli introiti da traffico), ha fatto uso della leva tariffaria nel 2011 e nel 2013, nel primo caso con un forte aumento (+50%) quasi esclusivamente a carico dei titoli singoli (più carnet e titoli giornalieri e settimanali), due anni dopo operando un parziale riallineamento delle tariffe con un aumento degli abbonamenti compreso fra il 17% (mensili) e il 10% (annuali). La doppia manovra ha evidenziato, almeno nelle condizioni operative di un'area urbana "ricca" come quella milanese, una forte efficacia della manovra tariffaria sui titoli destinati all'utenza occasionale, importante quota degli introiti nell'area milanese, che ha portato ad un forte aumento di introiti (+27%), senza perdita di utenza e, anzi, con una tendenza alla fidelizzazione degli utenti meno occasionali evidenziata dal forte au-

mento simultaneo degli abbonamenti mensili. Molto meno efficace la manovra tariffaria che ha coinvolto gli abbonamenti e quindi l'utenza più sistematica: in questo caso l'aumento tariffario, pur decisamente inferiore, ha messo in luce la maggior elasticità di questa fascia di utenza alle tariffe, determinando una leggera contrazione nell'uso dei mezzi pubblici, in particolare nella misura in cui ha colpito le tariffe agevolate rivolte ad anziani e studenti. Molto inferiore l'efficacia anche economica, con un aumento degli introiti solo del 6% circa.

L'analisi condotta nell'area metropolitana di Milano ha infine evidenziato performance prestazionali ed economiche fortemente differenziate per metropolitana, tram e bus in relazione alle variabili di capacità, velocità e costo di esercizio, pur riguardando i servizi un'area omogenea ed a forte intensità di domanda. Ciò evidenzia l'effetto collaborativo, di rete, dei servizi che di fatto determina una condizione di "sussidio incrociato". Questa condizione mette in evidenza la necessità di una programmazione fortemente integrata dei servizi di rete e anche di una regolazione unitaria che consenta le necessarie compensazioni fra servizi a redditività potenziale assai differente.

L'esperienza della regione Sicilia conferma la forte connessione tra organizzazione dei servizi e grado di copertura dei costi con ricavi da traffico. I servizi di trasporto in Sicilia sono adeguati alla domanda di mobilità così da essere coperti per il 50% - unico caso in Italia - da ricavi da traffico e da rendere minimo il ricorso al sostegno pubblico (appena 1 euro per chilometro percorso, contro 1,54 del resto del Paese). Gli ottimi livelli raggiunti sono frutto della scelta dell'ente regolatore che ha adottato un "modello di pianificazione cooperativo" con i gestori. L'Amministrazione infatti, pur fissando le tariffe e gli orari, lascia agli operatori l'onere di proporre ed adeguare i servizi alle esigenze della domanda.

Il Piano dei Trasporti siciliano non è dunque rigido, ma continuamente adattato alle variazioni delle necessità della comunità. Il costante dimensionamento si traduce in un minor numero di autobus che viaggia

con posti vuoti (efficienza organizzativa) ed in più comode soluzioni offerte agli utenti (efficacia organizzativa): due elementi, efficienza ed efficacia, che portano la Sicilia ad avere anche il migliore load factor, pari al 44%, contro una media italiana del 24% e l'ente regolatore siciliano a godere di servizi al più basso costo in Italia (1 euro di corrispettivo per vettura*km prodotta) e di grande utilità (50% di entrate garantite dai viaggiatori).

L'esperienza del FVG, caratterizzata da una prima gara esperita nel 2000 e da una seconda gara in corso, esaminata attraverso quindici anni di dati del Controllo di gestione, ha evidenziato come il mantenimento del valore economico attraverso l'applicazione degli aumenti ISTAT, ancorché diversificati tra corrispettivo e tariffe, è sicuramente uno strumento per la stabilizzazione delle risorse a disposizione e per l'efficienza del sistema ma non rappresenta di per sé lo strumento per l'aumento del rapporto ricavi/costi. Il modello di pianificazione cooperativo tra regolatore e gestori, che permetta agli operatori di cogliere le variazioni di domanda e di disporre di meccanismi di adeguamento contrattuale degli elementi in gioco, può essere uno strumento di miglioramento necessario per arginare il ricorso

sempre più ampio all'auto privata, che rimane la grande rivale del servizio collettivo, soprattutto ove insistono vantaggi competitivi come ad esempio prezzi agevolati per il carburante.

In conclusione l'equilibrio economico del sistema e il corretto uso delle risorse pubbliche in esso immesse non può fondarsi che sulla qualità dei servizi erogati e sulla loro piena rispondenza alla domanda di mobilità espressa dagli utenti. Ciò permette di massimizzare i ricavi da traffico e contenere i sussidi pubblici, garantendo l'equilibrio economico e la stabilità del sistema. È senz'altro opportuno che gare e contratti di servizio si orientino verso una forte responsabilizzazione del gestore perché l'offerta risponda meglio alla domanda e soddisfi la domanda di mobilità con un maggior ruolo del servizio pubblico.◀

**E' necessaria una
programmazione
fortemente integrata
dei servizi di rete e
una regolamentazione
unitaria.**