



## **NEXT GENERATION MOBILITY**

Le imprese della mobilità come leva per  
la trasformazione sostenibile e per la  
competitività del sistema-Paese

---

***Position Paper***

*Abstract*

*Documento realizzato da ASSTRA con la collaborazione tecnico-scientifica di*



**The European House**  

---

**Ambrosetti**



Con una filiera che produce un fatturato di oltre 10 miliardi di euro impiega oltre 124.000 addetti e una flotta di quasi 50.000 mezzi in Italia, il trasporto collettivo sostiene lo **sviluppo economico e la connettività dei territori** e consente maggiore **sicurezza**, migliori **condizioni di vivibilità** nei centri urbani e la **riduzione dell'inquinamento** e della congestione stradale.

Nell'ultimo biennio, l'emergenza da COVID-19 ha modificato drasticamente le abitudini di mobilità degli italiani, causando una contrazione della domanda di trasporto collettivo **fino a oltre il 90%** rispetto ai valori normali durante il *lockdown* (la quota modale si è dimezzata dal 10,8% al 5,4%) e una perdita di ricavi da traffico per 2,2 miliardi di Euro nel 2020 e di circa 2 miliardi di Euro per il 2021. Tuttavia, le aziende di trasporto pubblico hanno dimostrato grande capacità di **flessibilità e resilienza** allo *shock* pandemico, riprogettando l'offerta dei servizi di mobilità in tempi ristretti, incrementando il numero di corse, rimodulando gli orari e prevedendo turni straordinari nel pieno rispetto degli obblighi di sicurezza.

Nel prossimo futuro, il consolidamento e l'affermazione di un nuovo sistema della mobilità locale dovrà prendere l'avvio da un **ripensamento degli spazi urbani** per "riportare la persona al centro", secondo scelte di pianificazione e progettazione su scala urbana guidate dall'approccio ASIP (*Avoid-Shift-Improve-Pay*) e nella direzione della c.d. "*Mobility-as-a-Common*", quale bene "pubblico" e scelta di responsabilità del cittadino rispetto alla propria comunità di riferimento. Per rendere il TPL la modalità preferita dai cittadini per gli spostamenti e una leva per rafforzare la competitività del sistema-Paese, si raccomanda di:

- Sostenere l'**adozione dei Piani di Mobilità Urbana Sostenibile** (PUMS) tra i Comuni italiani quale strumento strategico per migliorare la gestione della mobilità urbana e i collegamenti tra le città e l'area circostante.
- Istituzionalizzare i **tavoli di coordinamento prefettizi**.
- Rafforzare il ruolo e l'utilizzo della figura del **Mobility Manager aziendale**.
- Promuovere misure funzionali all'**incremento della velocità commerciale** dei mezzi di TPL, per aumentare l'attrattività del trasporto collettivo, migliorare il servizio offerto e ridurre i costi operativi per le aziende di TPL.

L'affermarsi di **nuove abitudini di lavoro, studio e consumo** – oggi un quarto degli italiani lavora in *smart working* tutti i giorni o quasi e circa il 17% saltuariamente e si riducono gli spostamenti sistematici (il ricorso al TPL per spostamenti di studio o lavoro è passato dal 27,3% prima della pandemia al 22,6%) – farà sì che nel breve periodo la domanda di mobilità da parte di viaggiatori e pendolari continuerà ad attestarsi su **livelli inferiori rispetto a quelli del 2019**, per poi **risalire a partire dal 2023**. Oggi l'utente-cliente desidera svolgere un ruolo proattivo nella programmazione del proprio spostamento, secondo un'esperienza immersiva ed integrata e con crescente attenzione alla qualità del servizio: l'evoluzione delle aspettative dell'utenza richiede quindi l'offerta di **soluzioni ad alto valore aggiunto** (come *app* di infomobilità, servizio *wi-fi* a bordo, ecc.) e la possibilità di **accedere ad**

**informazioni in tempo reale** circa le diverse opzioni di mobilità disponibili, grazie alla sincronizzazione intermodale e all'integrazione tra primo e ultimo miglio.

Accompagnare l'evoluzione dell'offerta del sistema della mobilità collettiva per dare **nuova centralità all'utente-cliente** dei servizi di trasporto richiede di:

- Ripensare il **rapporto trilaterale** tra i tre assi portanti della *governance* della mobilità (enti pubblici, aziende del TPL e utenti).
- Rafforzare la **collaborazione e confronto con le associazioni dei consumatori**, a partire dalle *best practice* ed iniziative già in essere.
- Potenziare gli investimenti, da un lato, in **corsi di formazione e aggiornamento** del personale dei servizi di mobilità collettiva nei rapporti con l'utenza e, dall'altro, nell'**accessibilità dei servizi**.
- Adottare **meccanismi di integrazione e diversificazione tariffaria**, per facilitare l'esperienza del viaggio e per modulare la domanda negli orari di picco e adeguare i "tempi" della città ai flussi di persone e merci.
- Estendere il perimetro dei progetti di **riqualificazione e ri-funzionalizzazione delle stazioni ferroviarie** nei centri urbani di grandi e medie dimensioni come *hub* intermodali.
- Ampliare le **corsie preferenziali** per favorire il *modal shift* dal trasporto privato al trasporto collettivo.

Nel nuovo contesto, l'evoluzione del trasporto collettivo **in chiave digitale** impatterà sull'intera catena di valore del settore (*operations*, manutenzione, *marketing* e comunicazione ed amministrazione). Attraverso l'utilizzo di *open data* e l'interoperabilità delle banche dati (nel rispetto della tipologia dei dati messi a disposizione e della reciprocità nell'accesso alle informazioni), i mezzi pubblici si trasformeranno da semplice *asset* posseduto dalle aziende di TPL a dispositivi IoT interconnessi tra loro e con il resto della città, in grado di semplificare i processi di acquisto e pagamento, erogare nuovi servizi in ottica predittiva e abilitare opzioni di infomobilità avanzate.

Per valorizzare il ruolo del trasporto collettivo all'interno del crescente **ecosistema digitale della mobilità** secondo il paradigma di *Mobility-as-a-Service* (MaaS), si raccomanda di:

- Favorire la **digitalizzazione dei servizi di mobilità** attraverso accordi commerciali e la realizzazione di sistemi di *Mobility-as-a-Service* nei territori aumentando le risorse oggi previste dal PNRR (40 milioni di Euro) ed ampliando il perimetro delle città coinvolte oltre alle 14 Città Metropolitane italiane.
- Favorire **standard comuni a livello nazionale** per realizzare sistemi di emissione di biglietti multimodali e di infomobilità, secondo principi di integrazione e interoperabilità, a partire dai progetti di MaaS in corso di sviluppo.
- Investire, nel medio-lungo termine, nella ricerca su soluzioni di **guida autonoma** applicata alla mobilità collettiva.

- Promuovere la **riconversione e l'upgrade delle competenze del personale** sull'uso delle nuove tecnologie digitali e la gestione della sicurezza ferroviaria e sviluppare **centri di competenza** (su scala regionale e/o per macro-area) per formare le figure professionali associate alla mobilità del futuro.

In parallelo, la **transizione sostenibile** del TPL si deve sviluppare lungo due direttrici: il **progressivo spostamento della quota modale** dal trasporto privato a quello pubblico (il tasso di sostituzione di un autobus da circa 100 passeggeri è pari a 20 o più autovetture, con minori emissioni inquinanti, il 75% in meno di combustibile e l'87% in meno di consumo del suolo) e l'**ammodernamento dell'attuale parco mezzi del TPL urbano ed extra-urbano** a favore di soluzioni tecnologiche maggiormente sostenibili – al 2020, la flotta autobus del TPL in Italia ha una **età media di 10,5 anni, contro un'età media di 7 anni dei principali paesi europei**, e un'alimentazione per il 71% a gasolio e il 27% a metano per i bus di linea urbana e a gasolio (99%) per quelli extra-urbani.

Una “*next generation mobility*” in chiave sostenibile può far leva su tre tecnologie: l'**elettrificazione** delle flotte (gli e-bus possono ridurre il livello di emissioni di CO<sub>2</sub> fra il 50% e l'80% rispetto ai bus ibridi-diesel e i sistemi a propulsione elettrica hanno un forte potenziale di sviluppo in Italia al 2030, con opportunità per il dispiegamento di soluzioni *bus-to-grid*), l'utilizzo di **metano (CNG, LNG) e biometano**, e l'alimentazione ad **idrogeno**. Se si rinnovasse il parco autobus *pre* Euro 5 nelle **14 Città Metropolitane italiane** con soluzioni tecnologiche a impatto ambientale *near-to-zero* (alimentazione elettrica e/o ad idrogeno), si potrebbero **risparmiare ogni anno più di 155mila tonnellate di emissioni climalteranti**.

Per **rendere il TPL una leva per rafforzare la sostenibilità del sistema-Paese** si raccomanda di:

- Estendere *ex lege* lo **status di “imprese energivore”** alle aziende di TPL, con la possibilità di accedere ad agevolazioni sui prodotti energetici e sostenere minori costi, sull'esempio della Germania.
- Completare in tempi rapidi il percorso di **infrastrutturazione della rete di ricarica elettrica** sul territorio nazionale funzionale alla progressiva diffusione di bus elettrici, velocizzando in parallelo gli **iter autorizzativi** degli interventi.
- Stimolare gli investimenti nel rinnovo delle flotte del TPL, prevenendo la possibilità di utilizzare le risorse statali anche mediante **forme finanziarie alternative di acquisto dei mezzi** (come *leasing*) e **strumenti finanziari rotativi**, a valere sulle risorse europee.
- Sostenere gli investimenti nel trasporto rapido di massa (integrando i 3,6 miliardi di Euro previsti dal PNRR) per favorire lo **shift modale verso il trasporto collettivo di almeno il 10%** e rendere possibile una migliore **gerarchizzazione** delle forme di trasporto.
- Prevedere **fondi compensativi** per gestire l'incremento dei costi derivanti dall'incremento del prezzo dei principali prodotti energetici per trazione e

dell'elettricità (ad ottobre 2021, aumentati su base annua rispettivamente del 25% e fino a punte di oltre il 50%).

- Adeguare e velocizzare i tempi del **procurement pubblico** – sulla base dei tempi previsti dalla filiera produttiva – anche per rendere sostenibile l'impegno della sostituzione delle flotte di autobus Euro 1, 2 e 3 tra giugno 2022 e gennaio 2024 (15.775 mezzi, a fronte di un fabbisogno aggiuntivo di 2,66 miliardi di Euro per il biennio 2022-2023).

Infine, un tema centrale riguarda le risorse stanziare per il settore. Il TPL può contare su contributi in conto investimenti di oltre **27,4 miliardi di Euro** sull'orizzonte 2015 - 2033 (escluso il cofinanziamento minimo garantito dai soggetti beneficiari) per l'acquisto di autobus e di materiale rotabile ferroviario, interventi per la sicurezza della rete ferroviaria, lo sviluppo dei sistemi di trasporto rapido di massa e il rinnovo della flotta navale. Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** destina **8,58 miliardi di Euro** per rendere il trasporto collettivo più sostenibile, prevedendo ad esempio il rinnovo di flotte bus e treni "verdi" (3,64 miliardi di Euro), lo sviluppo del trasporto rapido di massa (3,6 miliardi di Euro) e lo sviluppo del *MaaS* (40 milioni di Euro).

Nell'attuare le misure previste per sostenere l'intera **filiera del TPL** occorre mantenere la distinzione tra gli interventi di **carattere straordinario del PNRR** e quelli **di natura strutturale**. Su quest'ultimo aspetto si tratta di:

- Superare le differenziazioni basate sulla proprietà delle imprese in favore di **logiche coerenti con il quadro normativo europeo** e fondate su **principi di efficacia ed efficienza del servizio**, oltre a semplificare la **contrattualistica pubblica** e gli **adempimenti amministrativi** in linea con le previsioni definite in sede europea.
- Garantire la **stabilità**, l'**adeguatezza delle risorse** e la **regolarità nei flussi dei pagamenti**, attraverso misure compensative o di abbattimento del costo delle materie prime, meccanismi di tutela dai fenomeni inflattivi, attraverso l'incremento del fondo nazionale trasporti previsto nella legge di bilancio 2022, e la velocizzazione e semplificazione delle procedure di impegno e di spesa delle risorse, fondamentali per assicurare liquidità al settore e puntuale pagamento dei fattori produttivi al fine di contenere i crescenti costi del credito.
- Per sostenere gli **investimenti** nel settore, assicurare corrispettivi contrattuali comprensivi anche della quota degli ammortamenti relativi agli investimenti da effettuarsi durante la vigenza del contratto e prevedere durate contrattuali di ampio respiro, coerenti con la normativa UE e con i piani di investimento.
- Favorire i **processi di aggregazione** tra le imprese di TPL, attraverso un dimensionamento dei bacini e secondo un approccio bottom-up al fine di cogliere i benefici delle economie di scala, di *network* e di gruppo, in modo da superare la situazione di eterogeneità dimensionale del settore.

## L'impegno delle imprese di mobilità

Le **imprese di mobilità svolgono un ruolo chiave** per il progresso e lo sviluppo del settore. Non solo perché rappresentano il **perno del processo produttivo** ed in particolare degli investimenti ma anche perché l'efficienza produttiva e l'efficacia del servizio sono condizioni essenziali per assicurare la qualità del trasporto collettivo ed una reale competitività rispetto al trasporto privato.

A tale scopo occorre perseguire l'obiettivo di valorizzare il **ruolo imprenditoriale ed industriale delle aziende del settore**, partendo dalla affermazione di un principio, peraltro già sancito a livello comunitario, di neutralità dell'assetto proprietario delle imprese nonché della modalità di affidamento del servizio.

**L'obiettivo ultimo che le regole vigenti già pongono è infatti quello di una produzione efficiente ed efficace dei servizi.**

Tenendo conto che il mercato di riferimento è fortemente regolato e che la regolazione incide significativamente sulle tipiche leve imprenditoriali l'impegno delle aziende può svilupparsi attraverso:

- Promozione, secondo logiche industriali e sulla base dei contesti di mercato, di **sinergie tra imprese, ad esempio, attraverso forme aggregative o di partenariato coerenti con il RE 1370/2007;**
- **Gestione ed identificazione dei rischi**, sia commerciali che industriali, connessi all'erogazione del servizio, favorendone la contrattualizzazione secondo le misure di regolazione dell'ART (matrice dei rischi);
- Promozione, anche attraverso l'incremento dei livelli di **digitalizzazione**, di **politiche tariffarie più flessibili ed integrate**, nel rispetto del necessario contenuto di socialità della tariffa per alcune fasce di utenza. Ciò al fine di incidere favorevolmente sulla regolazione della domanda, favorendo **l'ottimizzazione dei flussi e facilitando la fruibilità dei servizi** da parte dell'utenza;
- Assunzione di un **ruolo centrale nello sviluppo dei MaaS**, in quanto integratore naturale dei servizi di mobilità e perno della mobilità sostenibile; l'operatore di trasporto collettivo rappresenta, sulla base della centralità del servizio di trasporto all'interno dell'ecosistema della mobilità

urbana, la **spina dorsale del sistema** e rappresenta – per competenze, capacità di investimento e conoscenza del territorio servito – il soggetto in grado di integrare sulla piattaforma una selezione di altri servizi. il MaaS costituisce un processo della catena del valore di assoluta rilevanza e parte fondamentale di un rinnovato modello di business;

- **Rafforzamento della lotta all'evasione tariffaria**, che ogni anno produce un danno di 500 milioni di euro per il sistema TPL, considerando inoltre che in questo periodo si registra una **maggior propensione ad evadere**;
- **Sviluppo di modelli di business finalizzati all'incremento di entrate diverse da quelle caratteristiche (tariffe e contributi)** attraverso lo sviluppo di nuovi servizi di mobilità;
- **Promozione di progetti di digitalizzazione del sistema della mobilità** sia applicata all'offerta dei servizi di mobilità (ad es. MaaS, infomobilità, bigliettazione elettronica, ecc) che alla gestione dei processi aziendali (*operations*, manutenzione, marketing e comunicazione ed amministrazione) al fine di cogliere i benefici derivanti dall'innovazione tecnologica;
- **Incremento dei livelli di produttività** del lavoro associato ad un sistema di relazioni industriali adeguato alle sfide del processo tecnologico;
- Compartecipazione ad una **politica espansiva degli investimenti** finalizzati a più elevati livelli di qualità del servizio oltreché a contribuire alla trasformazione ecologica delle flotte e delle infrastrutture;
- Rafforzamento della **capacità progettuale** per farsi promotori di iniziative di investimento cogliendo le opportunità che si presentano a livello europeo, nazionale e territoriale;
- Consolidamento della **collaborazione con gli attori della mobilità**, dando continuità a quanto fatto nell'ambito dei tavoli di coordinamento prefettizi al fine gestire in modo ottimale la fase emergenziale Covid-19 e contribuire ad assicurare il regolare svolgimento delle attività.