

## **Il punto di vista dell'Associazione federMobilità sulla riforma del TPL** *Alcuni spunti di riflessione e proposte conseguenti*

L'Associazione considera solido il quadro di riferimento composto dalle norme vigenti europee, nazionali nonché da quelle definite dall'Autorità nazionale di regolazione. Per darne, tuttavia, compiuta attuazione occorre partire analizzando e superando le carenze che costituiscono spesso le ragioni e/o gli alibi della non ottimale attuazione delle pur condivisibili indicazioni ed obiettivi che sono alla base delle norme stesse.

Consideriamo sinteticamente i seguenti punti che di seguito saranno sviluppati:

- **efficienza ed efficacia dei servizi tpl e fondo nazionale trasporti;**
- **superamento asimmetria informativa, dati e innovazione tecnologica;**
- **produttività del sistema industriale tpl, principio di concorrenza, gare pubbliche;**
- **governance e ruolo dei soggetti organizzatori. Competenze e formazione**

### **Efficienza ed efficacia nella produzione dei servizi di tpl**

In Italia il tema rimane di attualità. Rimane una questione di difficile approccio per alcune carenze strutturali che si trascinano nel tempo, in primo luogo una certificata, esaustiva e dettagliata conoscenza tecnica ed economica dei fenomeni connessi alla mobilità.

Prima di tutto nei servizi di Tpl gomma vengono ancora pagate, nella maggior parte dei casi, le percorrenze in base alle autocertificazioni dei produttori dei servizi e come sappiamo, tale metodo,

non consente di avere certezza sulle percorrenze realmente svolte e conseguentemente sul reale costo di produzione.

Si continua a ragionare di percorrenze svolte in termini di Km percorsi, in realtà in questo schema deve essere introdotto pure il tema delle ore di servizio offerte al pubblico così da tenere in considerazione anche l'elemento della velocità commerciale (elemento che caratterizza l'algoritmo di calcolo dei costi standard approvato con Decreto ministeriale 157/2018). Tale soluzione permetterebbe una più facile comparazione dei fenomeni sia in termini tecnici che economici ed inoltre favorirebbe l'introduzione di servizi flessibili sempre più legati al corrispettivo orario anziché a quello chilometrico.

Occorre inoltre sapere quante persone vengono trasportate nelle singole linee e nelle singole corse.

Serve in sostanza un **salto tecnologico** per il servizio Tpl. Salto oggi possibile a costi contenuti. Viste le differenze oggi esistenti fra i vari servizi, in termini di efficienza, è indispensabile analizzare, in ogni bacino ottimale e per ogni specifico servizio di tpl, il costo industriale teorico di produzione del servizio rispetto a quello reale e valutare da cosa possono essere originati gli scostamenti di costo.

Ricordiamo che il titolare del servizio di Tpl rimane il singolo Ente Locale anche se il bacino/ambito ottimale comprende servizi da affidare per una molteplicità di EE.LL. presenti in quell'ambito.

Ulteriore elemento di riflessione è collegato ai criteri di riparto del **Fondo Nazionale Trasporti**.

Come è ovvio tale rilevante compensazione condiziona pesantemente le scelte e le opportunità in capo ai singoli titolari dei servizi di Tpl.

Qui serve un nuovo significativo cambio di passo, che però presuppone conoscenza approfondita e dettagliata della realtà, ma anche di decisioni e scelte complesse che non sono solo di ordine tecnico ma anche di ordine sociale e politico.

Scelte connesse alla gestione dei territori ed al perseguimento di obiettivi di sostenibilità ambientale, di riduzione dei costi e dei tempi connessi al trasporto di passeggeri e merci pur salvaguardando diritti costituzionalmente garantiti come il diritto al lavoro, alla scuola, alla salute, alla mobilità.

Il tema, pertanto, si fa oggettivamente complesso ma riteniamo lo si debba assolutamente affrontare.

Il servizio di Tpl è un servizio universale rivolto a tutti i cittadini, ed è teso a soddisfare nel modo più efficiente, efficace ed ambientalmente sostenibile le loro necessità.

Ma quali servizi vanno resi su ogni territorio?

O meglio quali vanno finanziati con le tasse degli stessi cittadini?

Quale quantità?

I territori e, all'interno di questi, i singoli EELL ed i loro cittadini hanno necessità quali-quantitative di mobilità diverse.

- Come rendere efficace la domanda da soddisfare in ogni territorio/Ente Locale, in relazione sia alle caratteristiche orografiche, produttive, sociali sia alle caratteristiche demografiche?
- Come affrontare e conseguentemente valutare quanto servizio di Tpl può essere reso per soddisfare le complesse e complessive esigenze di quello specifico territorio?
- Quanto può costare quel servizio reso in quel contesto? con quali modalità e prescrizioni esercirlo?
- Qual'è l'obiettivo di carico e conseguentemente di ricavi da passeggeri che può essere raggiunto in quell'ambito?

Obiettivi che sono intrinsecamente correlati alla quantità e qualità del servizio che viene offerto ma anche dalle politiche attive di pianificazione del territorio, delle attività e della mobilità che l'Ente Locale titolare del servizio metterà in campo a tal fine, a partire es.: dalla definizione degli orari della città (le risposte a tali domande possono essere soddisfatte applicando le indicazioni regolatorie emanate da ART).

Serve quindi un sistema di responsabilità condiviso fra i numerosi soggetti in campo.

Necessita, inoltre, un livello di solidarietà fra i diversi territori; livello che la politica sovra-locale dovrà mediare in base alle oggettive differenze ed alle diverse esigenze socio-economiche esistenti. In base a quanto detto si potrà partire da elementi concreti ed analisi oggettive dei vari contesti territoriali di cui si compone il Paese.

L'ammontare del Fondo Nazionale Trasporto ed i suoi criteri di ripartizione fra i singoli territori, conseguentemente, dovranno tenere in debito conto le situazioni oggettive di contesto e gli obiettivi che il legislatore europeo e nazionale hanno definito, in relazione anche alle attività di concertazione svolte con i singoli Enti attuatori.

E' fondamentale per più motivi che l'ammontare del FNT sia adeguato annualmente.

La soluzione dovrebbe permettere di individuare un livello di compensazione volto a garantire ad ogni territorio i **cosiddetti servizi minimi** ed un'altra compensazione correlata alle ulteriori esigenze di mobilità presenti in quel territorio. In tal senso l'ammontare delle compensazioni andrebbe messo in relazione per ogni territorio ai costi ed ai ricavi obiettivo concordati e pertanto delle concrete azioni attuate a supporto della mobilità sostenibile dall'Ente Locale. Dando atto che la compensazione sarà zero se i ricavi da traffico sono pari o superiori ai costi di produzione e massima in caso contrario.

Si suggerisce in tale contesto di affrontare e risolvere il tema della separata contribuzione oggi riservata al finanziamento degli investimenti. Un sistema di affidamenti necessita, fra l'altro, di chiarezza sulle risorse disponibili per l'intero arco della sua durata compresa la disponibilità di risorse per gli investimenti nel rinnovo del parco rotabile in nuove tecnologie, ecc.

Ove il sistema di determinazione dell'ammontare ed i criteri di distribuzione delle risorse del FNT comprendesse la quota annualmente stimabile per coprire i costi di acquisto per gli investimenti ed i conseguenti oneri finanziari si risolverebbe, in tal modo, uno dei temi che spesso rende difficoltosa e complessa la scelta delle stazioni appaltanti e poi degli offerenti in sede di procedure di affidamento dei servizi Tpl. A tal proposito si rileva che il legislatore nel continuare a finanziare interventi puntuali di rinnovo del parco mezzi in alternativa all'adeguamento del FNT, evidenzia una possibile difformità attuativa rispetto alla previsione dell'art. 27 del DL 50/2017).

Sul tema efficienza ed efficacia insistono le scelte degli EE.LL. ad esempio sulla determinazione della cosiddetta **velocità commerciale**. Le politiche della mobilità, la definizione degli orari della città, la tariffazione della sosta, le corsie preferenziali, la definizione di ampie aree ztl e pedonali ecc. contribuiscono insieme alle politiche tariffarie, alle campagne comunicative ed informative ed alle modalità operative di erogazione di un servizio di tpl e del suo livello di qualità, a determinare il livello del costo del servizio, la quantità di passeggeri trasportati, i ricavi del servizio ed a caduta il risultato economico di quel servizio.

N.B. Da queste prime righe si evince che il tema dell'efficacia e dell'efficienza di un servizio di Tpl dipende innanzitutto dalla consapevolezza e dalle scelte che l'Ente Locale, titolare di quel servizio, mette in campo nelle varie fasi amministrative. Si pensi alla convenzione prevista dalla delibera ART n.154/2019 alla lettera i) delle Definizioni.

Avere contezza che il servizio è appunto un suo (Ente Locale) servizio che è temporaneamente affidato a soggetti terzi in base ad una procedura di affidamento è elemento non sempre così chiaro ai soggetti in campo.

La gestione di un servizio di Tpl dovrebbe essere quindi svolta per conto dell'Ente Locale in base ad un articolato Contratto di Servizio formulato in base alle prescrizioni ART.

Si evidenzia inoltre, per la rilevanza economica e sociale che assume e per i conseguenti condizionamenti che ne discendono in termini di livello di efficienza ottenibile, una potenziale incongruenza derivante dalle legittime e condivisibili tutele previste dalla norma per i lavoratori soggetti a subentro, la cosiddetta "**clausola sociale**, se non considerata correttamente con l'efficienza del sistema di produzione del servizio di tpl e la produttività generale di ogni singola azienda. Attualmente tale clausola tutela "asetticamente" sia i lavoratori che dispongono di accordi di secondo livello molto performanti per l'azienda nella quale operano, sia quelli che hanno accordi di secondo livello assolutamente poco performanti per l'azienda nella quale operano.

Pertanto saranno da tenere sotto esame i risultati in termini di compatibilità economica.

In molte realtà locali le norme di contrattazione di secondo livello sono difformi rispetto ai dettami degli stessi Contratti Nazionali di lavoro, nel senso che l'introduzione di vincoli contrattuali connessi alle modalità di effettuazione della prestazione lavorativa ad es.: del personale viaggiante, ha ridotto/condizionato significativamente la potenziale produttività del lavoro contrattualmente prevista su 39h settimanali.

Si verifica poi, per paradosso, che in molte di tali situazioni gli obiettivi di produttività che vengono contrattualizzati e che danno origine ad ulteriori erogazioni economiche ai manager, alle strutture, ed ai lavoratori siano inevitabilmente condizionati dalle "errate" definizioni di partenza.

Ora tale tema presupporrebbe una attenta analisi delle cause e delle condizioni di mercato che lo origina.

Il risultato concreto è che in molte realtà porta ad un maggior costo diretto di produzione del servizio in misura sia proporzionale alla minore produttività reale, ai maggiori premi individuali erogati a fronte di una "presunta" maggiore produttività ed anche, per un "conseguente scivolamento compensativo" verso l'alto degli inquadramenti del personale tecnico ed amministrativo.

Fuor di metafora, la applicazione delle norme generali europee e nazionali, che si pongono condivisibili obiettivi in termini di raggiungimento di una ottimale efficienza del sistema, è fortemente condizionata dalle attuali condizioni di produzione del servizio in termini di produttività del lavoro.

Ovviamente spesso tale situazione segue il concetto di economia di scala, ma purtroppo in senso inverso: più sono grandi gli operatori, più il controllo è esercitato da un soggetto pubblico più si trovano, salvo pochi casi di eccellenza, soggetti evidenti livelli di inefficienza e, pertanto, elevati costi di produzione.

### **Difficoltà di contesto.**

Quanto appena sottolineato corrisponde alla realtà di fatto? In molti casi no.

Quali possono essere le cause che motivano la differenza fra quanto dovrebbe e quanto in realtà si manifesta?

In origine i servizi di Tpl venivano “gestiti” da soggetti concessionari spesso aziende di proprietà pubblica ed in molti casi, soprattutto sui servizi extraurbani, da imprese a proprietà privata.

Questo schema a oltre ventanni dal Dlgs. Burlando è rimasto, nel Tpl gomma, pressoché inalterato salvo le poche gare andate a buon fine che hanno parzialmente modificato lo status quo.

Oltre alle difficoltà di fondo illustrate nel capitolo precedente, elementi che in vario modo hanno influito ed influiscono sulla sostanziale non applicazione dei dettami normativi e regolamentari, vi è un aspetto di sistema diremmo costitutivo che ha ulteriormente contribuito a rallentare il processo di affidamento concorrenziale del Tpl e quindi del suo efficientamento.

Per comprendere tale aspetto dovremmo dare una risposta alle seguenti domande:

- dove risiedono le competenze di pianificazione e gestione di un servizio di Tpl?
- Gli EE.LL. hanno le competenze per affidare i servizi e controllarne poi il corretto svolgimento?
- Gli EE.LL. hanno le competenze necessarie ad analizzare la domanda e decidere come modificare le politiche di mobilità ed il Tpl? Possiedono tutti i dati e le informazioni per effettuare, nel campo della mobilità e del servizio di Tpl, le scelte migliori a vantaggio dei loro amministrati?

Sostanzialmente, salvo rare eccezioni, la risposta è **no!!**

Le conseguenze delle carenze strutturali, di competenze, di informazioni ecc. in capo alla maggior parte degli EE.LL. titolari dei servizi contribuisce spesso a spiegare il fenomeno della “cattura dell’Ente Locale” da parte del gestore del servizio, cattura ancora più facilmente “comprensibile” nel caso l’azienda che gestisce il servizio sia a controllo pubblico con amministratori nominati appunto dallo stesso Ente Locale.

Le vecchie municipalizzate sono state sostituite da Spa o Srl ( spesso a controllo indiretto delle Holding) che oggi in base ad ulteriori riforme, sono spesso ad Amministratore Unico e Revisore Unico. Processi decisionali forse più veloci, costi per i CdA minori, ma anche minore la trasparenza dei processi decisionali di un sistema a controllo pubblico!!

Il risultato spesso ben visibile che ne deriva è che la trasparenza (la cosiddetta “casa di vetro” delle municipalizzate) diventa opaca venendo sostituita da un sistema che si nasconde dietro la logica, anche, del “segreto industriale” per rallentare i processi di affidamento che dovrebbero avvantaggiare i cittadini di quel territorio e l’Ente Locale proprietario dell’azienda di gestione. Senza poi soffermarsi ai ricorsi e controricorsi che alla fine bloccano l’esito delle poche gare svolte evitando così di mettere in atto le soluzioni industriali e commerciali positive che ne sarebbero potute scaturire.

Ne discende un tema complesso, difficile da sciogliere che si evidenzia nel cosiddetto **“conflitto di interessi”**.

Questo effetto di “cattura” è meno visibile da parte dei concessionari privati che svolgendo spesso servizi extraurbani hanno come referenti le Province o le Regioni. Fenomeno meno

analizzato anche perché le conduzioni aziendali sono mediamente di discreta efficienza. Risultato sicuramente influenzato normalmente da dimensioni aziendali più ridotte e/o da contrattazioni aziendali meno onerose.

Questo effetto in molte parti del Paese si è tradotto, non potendo le aziende controllate dagli EE.LL. chiudere i loro bilanci di esercizio in perdita (salvo per gli EELL intervenire con specifici e robusti aumenti di capitale), in rari casi con reali interventi di efficientamento mentre in altri, più “semplicemente”, incrementando i corrispettivi erogati ai gestori a parità di servizi svolti.

Il risultato che ne deriva è che si hanno meno imprese che chiudono con perdite di esercizio ma i servizi sono generalmente più costosi.

NB il corrispettivo per gli oneri delle contrattazioni del lavoro non può essere una componente separata nel trasferimento dei fondi fra Stato e Regioni prima e poi da queste agli EE.LL. e poi ai soggetti gestori. Tale quota è una normale componente del costo di produzione e pertanto non trova giustificazione un trasferimento separato. Ovviamente avendo, tale ultimo trasferimento, a base numero e livello medio di inquadramento dei dipendenti, nel concreto rischia di trasferire più risorse ai soggetti meno efficienti, pertanto contraddicendo nei fatti gli obiettivi di efficientamento definiti dalle norme.

Queste considerazioni appena svolte, a nostro parere, evidenziano con forza un rilevante tema di governance sul quale esprimeremo alcune considerazioni e proposte nell’ultimo paragrafo dopo aver esaminato un ulteriore aspetto, a nostro avviso, rilevante.

### **Le informazioni, i dati e le tecnologie.**

Questo tema si interseca in maniera significativa con le considerazioni sopra espresse e ne va a completare il quadro.

Si evidenziano in sintesi quali modalità gestionali, ove messe in campo dai gestori dei servizi di Tpl, contribuirebbero ad ottenere il risultato di un consapevole ed utile presidio dell’Ente Locale titolare del servizio di Tpl affidato in gestione a terze parti, partecipate o no. Di seguito le peculiarità da perseguire anche tramite un opportuno e necessario efficientamento del sistema che non pesi sui costi di produzione del servizio:

- avere soggetti gestori che utilizzino processi produttivi e commerciali certificati in qualità;
- avere la certificazione da sistemi AVM delle percorrenze svolte in linea;
- avere soggetti gestori che abbiano procedure contabili affidabili con puntuali contabilità industriali e separate per lotto/affidamento, nonché bilanci di esercizio certificati da soggetti terzi;
- avere dai soggetti gestori periodicamente (mese, trimestre, ecc.) ampia reportistica sia tecnica che economica sul servizio di Tpl, quali ad es: costi e ricavi per linea di servizio, andamento dei passeggeri, dei reclami, manutenzioni ordinarie e straordinarie sul parco rotabile, su depositi officine, attrezzature, ecc.;
- reportistica sugli investimenti realizzati;

- sistemi di comunicazione dati ed info che si basano su sistemi informativi evoluti (AVM, Sistema Bigliettazione Elettronica, sistemi conta passeggeri, ecc)
- sistemi di comunicazione all'utenza in tempo reale sullo stato e sulle variazioni del servizio;
- avere il gestore validi e certificati processi di controllo gestionale che consentano alla stazione appaltante di poter effettuare audit di secondo livello o controlli campionari al fine di verificare, a costi contenuti, la qualità dei servizi erogati e gli standard quali quantitativi definiti dal CdS.

Cosa può inoltre contribuire affinché il sistema riesca ad intraprendere con decisione la strada degli affidamenti regolati?

Pensiamo che un elemento cardine sia la possibilità di confrontare i dati di produzione del servizio di Tpl sia nel tempo che nello spazio.

Fare cioè in modo che i soggetti decisori a tutti i livelli possano capire la correlazione fra interventi e risultati sia sul tema dell'efficienza ma anche su quelli dell'efficacia e della sostenibilità ambientale.

Solo la conoscenza approfondita dei fenomeni può consentire quello scatto in avanti da tutti auspicato da oltre vent'anni al fine di raggiungere gli obiettivi al centro dei processi di riforma. Si può fare con poche risorse aggiuntive, bisogna solo crederci!!

A tale proposito basterebbe un rafforzamento, in termini di risorse umane competenti ed un adeguamento delle risorse economiche assegnate, necessario per portare a regime l'operatività dell'**Osservatorio** che già da anni è costituito e opera presso il MIT.

Chiariti obiettivi, tempi e risorse dedicate, tale strumento operativo oltre che con l'ISTAT dovrebbe operare in stretto contatto con ART sia nella taratura degli obiettivi da raggiungere sia nella disamina delle risultanze e conseguentemente sulle eventuali necessità di ricalibratura delle modalità di raccolta dei dati e della loro elaborazione.

### **La governance operativa e ruolo dei soggetti organizzatori**

Le carenze come sopra evidenziate nel dettaglio dei singoli capitoli hanno complessivamente l'effetto di tenere "in scacco" il sistema. Tali carenze possono essere risolte con una soluzione semplice e poco onerosa per il Paese in relazione agli oltre 10 miliardi annui spesi dal sistema per il Tpl della gomma e del ferro locale?

Può tale scelta essere spesa (compensata) dai miglioramenti economici e qualitativi attesi sui servizi di Tpl? **federMobilità pensa di sì.**

A regime si può spendere meno e meglio avendo strutture dedicate a tale obiettivo.

Le buone pratiche europee possono aiutarci a trovare una soluzione strutturata e funzionante.

Riteniamo che la soluzione sia la creazione di un sistema di **soggetti organizzatori strutturati. Vista la norma nazionale che disciplina la creazione di Enti di governo per ogni bacino ottimale stimiamo che a livello nazionale potrebbero essere sufficienti circa una sessantina di soggetti organizzatori corrispondenti a tale modalità organizzativa.**

Sessanta soggetti organizzatori, con specifica personalità giuridica, a controllo completamente pubblico composti ciascuno da circa 20-25 unità operative, ovviamente tale numero base sarà da modulare in relazione alle funzioni ai compiti ed ai ruoli che su ogni territorio verranno a loro realmente assegnati. **Allo scopo si suggerisce l'emanazione di una specifica norma quadro di riferimento nazionale che favorisca l'utilizzo di forme consortili fra Enti Locali.**

Una parte di queste figure è già presente nei Comuni e nelle Province italiane. In alcune realtà regionali esistono le cosiddette Agenzie con strutturazione e compiti da rafforzare in relazione alla proposta che qui avanziamo ed al fine di risolvere le criticità sopra evidenziate.

Si tratta in buona sostanza di una operazione di razionalizzazione e completamento, che necessita di una imprescindibile attività formativa di accompagnamento, come ben si evidenzia dall'Indagine federMobilità 2019, commissionata ad ISFORT, allegata. **A tal proposito, riconoscendo l'importanza della formazione e le carenze evidenziate nel Paese, l'Associazione federMobilità ha ritenuto di dare un contributo attraverso la creazione di apposita SCUOLA di FORMAZIONE.**

Va messa in campo la realizzazione di soggetti che operino con spirito manageriale e non burocratico in senso stretto.

Servono a dirigere figure professionali di profilo elevato con collaboratori in possesso di un elevato livello di competenze sia tecniche che amministrative che economiche, il tutto in considerazione degli importanti obiettivi che il sistema vuole raggiungere e del significativo ammontare di spesa pubblica che già oggi viene destinata alla mobilità in generale ed al Tpl in particolare.

Specificatamente pensiamo a compiti riguardanti l'analisi della domanda, la pianificazione della mobilità e del Tpl, la gestione delle procedure di affidamento dei servizi di Tpl e la mobilità, la sottoscrizione ed il controllo/monitoraggio dei CdS.

Potranno svolgere altri compiti quali quelli connessi alla proprietà delle infrastrutture delle reti connesse al Tpl, ai depositi ed officine, alle autostazioni ecc.

Potranno altresì gestire la parte dei ricavi da traffico nell'ipotesi di affidamenti cosiddetti gross-cost anche in considerazione delle nuove modalità di soddisfazione della domanda, oggi individuate dall'acronimo MaaS.

Potranno gestire la sosta a pagamento su strada, in parcheggi custoditi, gli accessi alle Ztl, nonché tutti i servizi afferenti alla sharing mobility, ecc.

Dovranno avere sistemi informatici ed informativi all'avanguardia tali da consentire loro un costante dialogo informativo con i gestori dei servizi e con gli EE.LL. titolari dei servizi di Tpl ed altri su cui siano chiamati a svolgere le loro funzioni.

I principali processi gestionali dei soggetti organizzatori dovranno essere certificati in qualità così da aumentare la trasparenza ed efficacia del dialogo, degli scambi informativi e dei controlli con i soggetti gestori dei servizi di Tpl e con gli EE.LL.

**Dovranno svolgere un ruolo propositivo nel salto tecnologico ed informativo di cui il sistema del Tpl e della mobilità necessita. Questo anche in considerazione dei cambiamenti che saranno connessi alle modifiche sui comportamenti dei cittadini, delle loro abitudini e dei cambiamenti strutturali sulla mobilità che verranno generati a seguito della pandemia in atto.**

Questi soggetti, di cui troviamo modelli ed anche ampia operatività in diverse città europee sotto la classificazione O.A. (organizing authority), sarebbero soggetti con personalità giuridica, sotto il diretto controllo degli EE.LL. consorziati che sono e rimangono i titolari dei servizi di Tpl di quel territorio.

Per rendere più fluido il loro operato noi suggeriamo di trovare una forma di collegamento relazionale con l'Autorità di Regolazione dei Trasporti. Va infatti considerato che i loro atti sono per norma già soggetti al controllo di ART. Uno stretto dialogo fra questi soggetti, ma anche con l'Osservatorio debitamente strutturato, favorirebbe il perfezionamento degli atti ad es.: una migliore probabilità di successo delle procedure di affidamento rispetto al recente passato.



Roma, 16 febbraio 2021

Allegati linkati sul sito federMobilità:

- 1) [Indagine sugli assetti istituzionali e le competenze professionali degli Enti titolari dei servizi del trasporto pubblico autofilotranviario](#)
- 2) [Suggerimenti intesi ad aprire temi di dibattito interno al fine di indirizzare su comportamenti uniformi le azioni degli associati in relazione alla gestione del tpl nell'emergenza Covid-19 e appendice](#)
- 3) [Posizione Recovery Plan](#)
- 4) [Iniziative formative federMobilità 2021](#)