



federMobilità

Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

**RIFLESSIONI SUL MODELLO DI GOVERNANCE DELLA
REGIONE TOSCANA ALLA LUCE DELLE NOVITA'
LEGISLATIVE E NORMATIVE**

a cura del **COMITATO TECNICO** di federMobilità

- **Dott. Giulio Guerrini**
- **Ing. Bruno Ginocchini**
- **Ing. Saverio Montella**



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

Linee guida per uno studio di fattibilità su eventuali modifiche nell’espletamento delle “funzioni organizzative” del Trasporto Pubblico Locale in Toscana

1. Definizione delle “funzioni organizzative” e loro collocazione

Il Trasporto Pubblico Locale è un settore che opera in un quadro di notevole complessità, nel quale l’attività imprenditoriale di gestione dei servizi si svolge a valle dell’intervento di numerosi altri livelli preordinati:

- il livello legislativo, articolato in Europeo, Nazionale e Regionale;
- il livello regolatorio, di cui è responsabile in Italia l’Autorità di Regolazione dei Trasporti (ART);
- il livello amministrativo e organizzativo, che, in base alle diverse legislazioni regionali, è diversamente ripartito tra gli Enti Territoriali, cioè le stesse Regioni, le Città Metropolitane, le Province e i Comuni.

L’Atto Regolatorio emanato da ART con la Delibera n. 154, di revisione di quello già emanato con delibera n. 49 del 2015, e recante “Misure per la redazione dei bandi e delle convenzioni relativi alle gare per l’assegnazione dei servizi di trasporto pubblico locale passeggeri svolti su strada e per ferrovia e per la definizione dei criteri per la nomina delle commissioni aggiudicatrici, nonché per la definizione degli schemi dei contratti di servizio affidati direttamente o esercitati da società in house o da società con prevalente partecipazione pubblica” ha provveduto ad aggiornarne, tra l’altro, parte delle Definizioni. Alle lettera i) delle Definizioni è individuato esattamente l’Ente Affidante:

i) Ente Affidante (EA): ente pubblico, o soggetto da esso delegato, a cui è attribuita la competenza a stipulare un CdS con un’impresa affidataria di servizi di TPL, con compiti di esecuzione, monitoraggio, verifica e controllo dello stesso. L’EA può pertanto non coincidere con l’Ente titolare del servizio (*infra*). In tale occorrenza, il rapporto tra i due soggetti dovrà essere regolato da apposita convenzione che ne disciplini compiti, ruoli e ripartizione delle responsabilità. Nella convenzione andranno disciplinati, a titolo esemplificativo, gli aspetti connessi alla quantità del servizio messo a gara e relativi aspetti economici, la pianificazione del servizio, le tariffe, gli standard richiesti (e.g. velocità commerciale per linea, tipologia dei veicoli da utilizzare, relativa alimentazione, età media/massima, dotazioni tecnologiche minime), il tipo e la quantità dei controlli, gli investimenti, la reportistica di base, nonché ogni altro aspetto ritenuto rilevante ai fini del CdS.



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

Il contenuto del suddetto Atto Regolatorio, con anche parte del contenuto dell'Atto Regolatorio approvato con Delibera ART n.48 del 2017, recante “La definizione della metodologia per l’individuazione degli ambiti di servizio pubblico e delle modalità più efficienti di finanziamento” dettano insieme regole assai stringenti per lo svolgimento delle “funzioni organizzative” del TPL da parte appunto degli Enti Affidanti.

A livello europeo e internazionale esistono sedi di confronto sulle buone pratiche in materia sia nell’ambito della “Commissione autorità organizzatrici” della Unione Internazionale del Trasporto Pubblico (UITP), sia nell’ambito di diverse Associazioni nazionali.

In Italia, uno sforzo di messa a fuoco dall’interno, da parte di chi adempie a queste funzioni, che caratterizzano l’esercizio della responsabilità “organizzativa” del sistema Tpl, sulla base delle norme e degli atti di regolazione vigenti, è stato costantemente portato avanti dall’Associazione federMobilità, con il contributo dei soci.

I risultati più recenti e sistematici sono illustrati nella prima parte di una ricerca, svolta con il decisivo apporto di ISFORT, che ha condotto a *una mappatura largamente condivisa dell’allocazione di tali funzioni, Regione per Regione, presso i singoli Enti territoriali o presso altri soggetti specificamente individuati o allo scopo costituiti.* (Vedi Nota*)

Le “funzioni organizzative” generalmente riconosciute sono:

- programmazione/progettazione dei servizi;
- monitoraggio del settore;
- affidamento dei servizi;
- gestione dei Contratti di Servizio;
- gestione dei beni essenziali;

L’indagine sul modo di espletarle ha rivelato panorama assolutamente diversificato tra i diversi ambiti regionali, con una gamma di modelli che va dall’estremo accentramento della filiera di governance sull’Ente Regione o sull’Agenzia regionale (dove presente) alla distribuzione di funzioni e responsabilità sulla pluralità degli Enti locali (Città metropolitane/Province, Comuni) o delle Agenzie (dove presenti), oltre che sulla Regione stessa.

Può essere utile riportare letteralmente la descrizione sintetica dei sei principali modi di organizzazione rilevati:

1) *Il modello accentrato che fa perno sulla Regione, cui competono sia le attività di programmazione, pianificazione e monitoraggio dei servizi (in larga prevalenza, ma non sempre in*



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

esclusiva), sia le attività di affidamento dei servizi e gestione dei Contratti per tutto il territorio regionale (con residue e limitate eccezioni). Questo modello è caratteristico soprattutto di piccole regioni come Valle d'Aosta, Friuli Venezia Giulia, Provincia Autonoma di Bolzano (restano competenze residue al Comune capoluogo), Marche (anche se in alcuni casi i servizi urbani sono gestiti dai Comuni) e Abruzzo.

Attualmente rientrano in questa tipologia anche la Sardegna, che dovrebbe teoricamente evolvere verso il Modello 21, e la Toscana, dove tuttavia i servizi residui (in aree deboli) sono amministrati e organizzati da Comuni e Province e il Comune di Firenze amministra e organizza autonomamente il servizio tramviario.

2) Il modello accentrato che fa perno sull'Agenzia regionale della mobilità, con le stesse caratteristiche descritte per il Modello 1. E' il caso di alcune grandi regioni come Piemonte e Campania. La Campania è tuttavia ancora in una fase transitoria: non tutte le Province hanno ancora restituito la gestione dei Contratti alla Regione che in prospettiva dovrebbe delegarli ad ACAMIR, l'Agenzia regionale della mobilità; ed è anche il caso della Calabria (l'ART-CAL, Autorità regionale della mobilità, è l'Ente di governo del bacino unico regionale) e, in prospettiva, dell'Umbria (la norma del 2015 prevede l'istituzione di un'Agenzia unica per la mobilità e il Tpl, individuata nella società Umbria TPL e Mobilità Spa, che tuttavia non è ancora operativa) e della Sardegna (qui l'istituzione di un'Agenzia regionale del Tpl è prevista da una norma che risale al 2005).

3) Il modello decentrato che fa perno sulle Province o sugli Enti di governo-ATO non coincidenti con un singolo Ente locale, ferme restando le funzioni di pianificazione, programmazione, monitoraggio e indirizzi tariffari che in misura più o meno estesa restano in capo anche alla Regione. E' il caso della Liguria (competenze gestionali alle Province) e del Veneto (competenze agli ATO, uno per Provincia, costituiti dalla Provincia a da Comuni principali della Provincia stessa).

4) Il modello decentrato che fa perno sui Comuni. E' il caso del Lazio e della Provincia Autonoma di Trento.

5) Il modello decentrato che fa perno sulle Agenzie su base provinciale o di aggregazioni di Province. E' un modello che interessa due grandi Regioni settentrionali: le 6 Agenzie del Tpl della Lombardia (per 10 Province) e le 7 Agenzie della mobilità dell'Emilia-Romagna (per 9 Province). Le Agenzie tendono di norma ad assumere anche funzioni di programmazione/pianificazione e monitoraggio del settore assorbendole dalla Regione.

6) Il modello misto, nel quale la gestione del Tpl si articola con varie gradazioni tra Regione (di



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

norma con competenze sui servizi interprovinciali), Province o ATO provinciali (come in Puglia) e Comuni (servizi urbani). E' il caso di Regioni sia grandi, quali Sicilia e Puglia, che piccole come Molise, Basilicata e Umbria (situazione attuale, in fase di transizione verso il Modello 2). Da ricordare che le competenze della Regione Puglia sono in parte delegate all'Agenzia regionale della mobilità ASSET.

A ogni livello, fermo restando che la responsabilità politico-amministrativa di ciascun servizio è in capo all'Ente Territoriale che ne è titolare a norma della rispettiva legislazione regionale, sono state dunque rilevate le possibilità di:

svolgere le “funzioni organizzative” direttamente all'interno dell'Ente territoriale responsabile dei servizi, coordinarsi fra più Enti territoriali per farle svolgere all'interno di uno di essi, costituire, da parte di uno o più Enti territoriali, di una Agenzia specializzata nello svolgimento per loro conto di tali “funzioni organizzative”.

Rispetto a questa casistica, il caso della Toscana si colloca fra quelli in cui la maggior parte delle “funzioni organizzative” sia di competenza della Regione stessa, sia di competenza di altri Enti territoriali, sono state accentrate presso un unico Ufficio collocato all'interno della Regione stessa, senza procedere alla costituzione di una apposita Agenzia.

(*) federMobilità, ISFORT; INDAGINE SUGLI ASSETTI ISTITUZIONALI E LE COMPETENZE PROFESSIONALI DEGLI ENTI TITOLARI DEI SERVIZI DEL TRASPORTO PUBBLICO AUTOFILOTRANVIARIO; Roma, gennaio 2019

2) La situazione della Toscana in dettaglio

La regione Toscana ha dato attuazione alla normativa nazionale in materia di TPL attuando, fin dai primi anni '80 una ampio decentramento delle funzioni amministrative e programmatiche, poi “stabilizzate” nella legge 31 luglio 1998, n.42: gli Enti competenti, per tutto quanto riguarda il trasporto pubblico su gomma, sono le Province ed i Comuni dotati di servizio urbano. Il coordinamento è assicurato dagli strumenti di pianificazione previsti sui tre livelli regionale, provinciale e comunale e dallo strumento della Conferenza regionale dei servizi minimi.

La LR. 29 dicembre 2010, n. 65 costituisce il fondamento legislativo della seconda riforma avviata dalla Regione in materia di trasporto pubblico locale (da ora TPL), riforma che non intacca la ripartizione delle competenze, intervenendo sostanzialmente sulla parte di funzioni che riguardano l'affidamento del servizio e la ripartizione del contributo economico derivante dalle risorse nazionali e regionali.



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

Gli obiettivi della riforma sono orientati a supportare un “progetto” di ampia riorganizzazione dell’offerta teso a superare i limiti rinvenibili nei risultati ottenuti con la prima tornata di gare per l’affidamento del servizio, avvenuta per lotti di dimensione provinciale, nei primi anni 2000: se da una parte erano stati assolutamente apprezzabili i risultati ottenuti, nel giro di un quindicennio, in termini di efficacia ed efficienza e con l’effetto di razionalizzare il servizio, superando la precedente frammentazione (dai previgenti 70 contratti di servizio ai 14 sottoscritti dalle province), permanevano forti disomogeneità fra i territori, in particolare per quanto riguarda dotazione territoriale del servizio, costi di produzione dello stesso pur a parità di condizioni per la sua effettuazione, tariffe applicate, livello di coordinamento con i servizi ferroviari, anzianità del parco bus. Di queste esigenze, alle quali si affiancano gli obiettivi di razionalizzazione imposto dal DPCM 11 marzo 2013, si fa carico la riforma, che per quanto visto ha un forte caratterizzazione “contingente”, prevedendo una nuova "governance" dell'intero sistema e l’individuazione di un ambito ottimale a livello dell’intera regione per la gestione dei servizi TPL in Toscana. Governance che si realizza tramite la gestione associata di Regione ed Enti Locali, regolata da apposita Convenzione delle competenze collegate all’affidamento dei servizi e una sede di confronto e coordinamento fra tali soggetti individuata nella Conferenza Permanente del TPL.

Con l’individuazione del lotto regionale, si pongono le basi per la ricerca di un partner strutturato in grado di realizzare, con un adeguato piano industriale (sostanziato in Piano Economico Finanziario, Piano Occupazionale e Programma di rinnovo/adeguamento di bus e tecnologie), gli obiettivi del “progetto” che anche solo in termini quantitativi si dovrà concretizzare in un’offerta che passi dagli attuali 110 milioni di km-bus realizzati su più lotti, ad una rete, integrata da servizi innovativi per le aree a domanda debole, per complessivi 98,5 milioni di km-bus.

Già queste cifre offrono un’indicazione della complessità e rilevanza dell’intervento previsto, ma un quadro sintetico degli obiettivi può ancor meglio darne conto. Con la realizzazione della gestione del servizio alla scala dell’Ambito Territoriale Ottimale regionale, mediante l’affidamento in concessione dei servizi con procedura di evidenza pubblica si perseguono, obiettivi su più livelli dalla struttura della rete alla qualità dell’offerta di trasporto.

Così si prevede: che i progetti di rete da realizzare nelle due fasi temporali per raggiungere l’ottimizzazione della rete, comportino:

- nella prima fase un sostanziale mantenimento del livello di servizio complessivo;
- nella seconda fase (dopo 24 mesi dall’avvio della nuova gestione) una razionalizzazione del servizio, impostata sulla ricerca della massima produttività dei servizi strutturali e la separazione gestionale dei servizi svolti nelle aree a domanda debole;

Il pieno coordinamento dei servizi su gomma con quelli ferroviari sull’intero territorio regionale e quelli tramviari nell’Area Fiorentina;



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

La gestione integrata nella complessiva offerta di TPL regionale, delle funicolari di Certaldo e Montenero (Livorno).

Che sia garantita la realizzazione degli obiettivi richiesti dal DPCM 11 marzo 2013, premessa per l'erogazione completa delle risorse del Fondo Unico Trasporti alla Regione:

Incremento dei passeggeri trasportati;

Incremento del rapporto fra ricavi e costi per la produzione del servizio, da realizzare considerando lo sviluppo graduale di un sistema tariffario unico, di livello regionale, coerente e integrato anche con il sistema tariffario del servizio regionale ferroviario;

Mantenimento dell'occupazione.

Che sia realizzato un ringiovanimento ed adeguamento del parco bus e delle tecnologie anche per il supporto al controllo e alla verifica del servizio.

Che siano garantite:

- uniformità delle informazioni nei riguardi dell'utenza;
- unitarietà del sistema di vendita, validazione e sanzione dei titoli di viaggio;
- stessa tipologia per le paline bus, spazi di fermata e livrea dei bus;
- gestione unitaria dei dati tecnici/economici/organizzativi per l'intera rete;
- sistema rilevazione dell'utenza (Saliti/Discesi, Origine/Destinazione) del confort a bordo e dei consumi;
- omogeneità al pubblico per divise, tesserini, numero verde per reclami.

Fra i nuovi strumenti a supporto del progetto la norma regionale individua anche un fondamentale strumento organizzativo: L'Ufficio Unico previsto nella struttura regionale con un coordinamento sul territorio con gli uffici provinciali, l'ufficio dell'area metropolitana e quelli dei capoluoghi di provincia. Gli indirizzi e le modalità di svolgimento delle attività dell'ufficio unico sono indicati dal nuovo organismo della Conferenza Permanente (individuato dalla L.R. 65/2010 - 30 rappresentanti: 10 province, 10 capoluoghi, 10 altri comuni. Presieduta dall'Assessore Regionale ai Trasporti) i cui compiti si riassumono nella valutazione e indirizzi per l'omogeneità degli interventi di competenza degli Enti in materia di trasporti e mobilità e politiche tariffarie. In particolare l'Ufficio Unico garantisce:

- supporto operativo alla stessa Conferenza Permanente;
- supporto alla programmazione della mobilità (che resta in capo agli enti);
- istruttoria tecnica alla conferenza dei servizi regionale;
- gestione del contratto di servizio;
- controllo, vigilanza e monitoraggio sui servizi;
- gestione banche dati;



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

L'impegno dell'Ufficio Unico si è concentrato, nei suoi primi anni di vita, sullo sviluppo del progetto di rete, la definizione della Convenzione per la gestione associata delle funzioni in materia di TPL (quella che potremmo definire come il “regolamento di condominio” concordato fra Regione ed Enti Competenti), la realizzazione della Conferenza dei servizi minimi (che potremmo definire come l'accordo sulla distribuzione territoriale delle risorse statali e regionali e le quote di compartecipazione degli Enti competenti). A questa fase è seguita quella della definizione del bando

di gara per il lotto regionale e il presidio della procedura di gara e del collegato contenzioso tuttora in corso. Un vero e proprio sviluppo del ruolo dell'Ufficio Unico si è realizzato con il contratto ponte 2018-2019 (dai 14 lotti provinciali all'affidamento previsto dalla gara) fra Regione Toscana ed il consorzio di tutti i gestori del servizio uscenti cui, nel 2020, fa seguito l'emanazione di obbligo di servizio da parte della stessa Regione. Di fatto una sostanziale anticipazione delle previsioni organizzative a presidio di un contratto che a sua volta anticipa la gran parte delle previsioni di quello posto a base di gara e consente, così, di evitare il depauperamento dell'offerta nell'attesa della definizione del contenzioso.

3. La resilienza mostrata dal modello organizzativo in atto in Toscana e le prospettive del prossimo Contratto di Servizio

Ora abbiamo visto che le scelte della Regione Toscana hanno permesso di dare attuazione alla normativa sugli affidamenti dei servizi di Tpl con un modello “accentrato” e competente.

Le scelte effettuate sono sicuramente il frutto del grande lavoro di conoscenza e pianificazione dei servizi effettuata dalla Regione con il supporto degli EELL titolari dei servizi.

Lotto unico ed ufficio unico regionale sono una risposta ad un disegno strategico ed a chiare scelte programmatiche nel campo della mobilità con specifici focus sull'integrazione ferro-gomma ed i servizi nelle aree cosiddette a domanda debole.

Ipotizzando che si chiuda con la definitiva assegnazione e sottoscrizione del CdS la gara su lotto unico regionale si ritiene opportuno riflettere se le scelte a suo tempo messe in campo, peraltro denotate dalla contingenza di sopporre differenze e disomogeneità dell'offerta di trasporto pubblico, siano da ritarare **ai nuovi obiettivi da porsi** alla luce di quanto è avvenuto in campo normativo e regolatorio.



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

Le riflessioni che seguono vogliono focalizzare l'attenzione su una serie di aspetti che si ritiene debbano avere come necessario focus quello della ripetibilità delle gare nel tempo, l'efficacia ed efficienza del servizio di Tpl all'interno di politiche di mobilità sostenibili coerenti con le esigenze di mobilità e qualità della vita dei cittadini utilizzatori e non dei servizi di Tpl.

Ecco di seguito alcune considerazioni di ordine generale che si intrecciano con l'attuale situazione della Regione Toscana in vista della prevista sottoscrizione del CdS relativo al Tpl gomma con il vincitore della gara sul lotto unico regionale ed alle opportune riflessioni che parallelamente si ritiene opportuno porre sul modello di governance futuro.

DI CHI E' IL SERVIZIO DI TPL? DI CHI SONO LE INFORMAZIONI SUL SERVIZIO?

Tanti sono i soggetti interessati :

STATO, REGIONE, EELL sono i titolari dei servizio e quindi i decisori di che servizio si vuole, con quali caratteristiche quali/quantitative ecc., ecc

Le scelte debbono essere però calibrate anche in relazione alle esigenze/ruoli assegnati agli altri soggetti in campo quali:

CITTADINO/CLIENTE;

AGENZIA o STAZIONE APPALTANTE;

GESTORI TPL ;

LAVORATORI ;

ASSOCIAZIONI CONSUMATORI

avendo ben presente, si veda schema seguente, che le gare avvengono Es ogni 10-15 anni, ma la loro preparazione è quotidiana e le normative, regole di riferimento sono cambiate!!



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

Ma non vi sono solo gli elementi che incideranno sulla futura gara a focalizzare l'attenzione ma anche quegli ELEMENTI che sarà utile AVERE SOTTO CONTROLLO PERCHÉ IMPATTANO SULLA GESTIONE “quotidiana” del CdS e che sono stati definiti nella apposita Convenzione fra i singoli EELL e la Regione Toscana.

Oggi aspetti ulteriormente disciplinati dalla delibera ART n°154/19 le cui disposizioni troveranno, via via, applicazione anche per le gare assegnate con le precedenti regole.

Tali aspetti sono stati opportunamente introdotti proprio al fine di facilitare il soggetto che dovrà bandire la futura gara.

L'attuale situazione di governance del Tpl andrà esaminata pertanto anche alla luce di queste importanti novità regolamentari che sono state introdotte, in buona sostanza, per cercare di agevolare il compito delle SA nel loro complesso impegno necessario prima per l'affidamento del servizio e poi per la gestione dei CdS.

Questo nuovo quadro regolatorio nasce soprattutto per ridurre l'asimmetria informativa oggi esistente fra Gestore e SA riequilibrandolo a favore di quest'ultima.

Le norme e le regole aiutano, la loro attuazione ed efficacia è strettamente connessa alla organizzazione che deve darvi contezza.

La necessaria analisi anche di questi aspetti e le scelte che ne discenderanno influenzeranno il modello di governance operativa che la Regione Toscana andrà ad individuare, fra quelli possibili.

In un servizio di Tpl, infatti, su quali voci del conto economico impattano le decisioni EL assunte su: Pums, Reti Infrastrutture e Tpl, Strade, Corsie Preferenziali, Ztl ,aree pedonali, ciclabili ecc ?

Incidono sul COSTO DEL SERVIZIO in relazione a:

Percorsi delle Linee, Quantità servizio offerto (KM - ORE DI SERVIZIO), Velocità commerciale, Corsie Preferenziali, Preferenziazioni Semaforiche, Infrastrutture: Depositi, Officine, Rete (Autostazioni, Nodi di Scambio, Fermate, Biglietterie, Tecnologie e Sistemi Informativi), Tipologia e Qualità Materiale Rotabile



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

Le scelte dell' EL titolare del servizio INCIDONO su: N° e Tipologia Mezzi, N° Autisti (ma anche su livello di soddisfazione e conseguentemente del costo), Incidentalità, Costi Assicurativi, Consumi carburante, Manutenzione mezzi, ecc.

Incidono su RICAVI DEL SERVIZIO in relazione a :

Tempi di percorrenza per soddisfare la relazione O/D, Copertura Rete (Territorio, Stagioni, h Giorno, Frequenze) Competitività Vs altre modalità di trasporto, SHARE MODALE (quale obiettivo ?), Nodi di scambio, Infrastrutture di Rete, Tecnologie a supporto, ,Zfl , Sistema Sosta, Ciclabili ecc.

Le scelte EL INCIDONO quindi su: Quantità di passeggeri trasportabili e ricavi totali, Tariffe applicabili, Soddisfazione del cliente Tpl ma anche sui non utilizzatori Tpl. Con Tpl efficace meno auto in circolazione!

Ecco un primo rilevante tema che va esaminato al fine di verificare l'adeguatezza dell'attuale sistema basato sull' ufficio unico regionale per andare ad una conferma della soluzione o ad una sua evoluzione.

La domanda da porsi potrebbe essere:

serve al sistema un SOGGETTO GARANTE DELL'EFFICACIA, EFFICIENZA E QUALITA' DEL SERVIZIO TPL che operi PER CONTO DELLA RT E, COL TRAMITE DI SPECIFICHE CONVENZIONI e ACCORDI, operi anche per conto degli altri EE.LL. TITOLARI DEI SERVIZI di TP.

Verificando in particolare se la possibile soluzione della costituzione di una o più AGENZIA / STAZIONE APPALTANTE (di seguito Agenzia) a livello Regionale possa dare quei vantaggi che ci si aspetta dal soggetto che sarà individuato a svolgere "IL RUOLO" di interfaccia e gestione delle convenzioni, dei CdS ecc.

Ruolo che andrebbe SVOLTO, relativamente al TPL, SULLA BASE DEI CONTENUTI delle CONVENZIONI SOTTOSCRITTE con la REGIONE TOSCANA ed eventualmente direttamente CON GLI STESSI EELL PER le FUNZIONI INTEGRATE SULLA MOBILITA' che questi EE.LL. vorranno assegnare all'Agenzia.

L' Ufficio Regionale o l'Agenzia dovrà operare AVENDO A DISPOSIZIONE SISTEMI INFORMATIVI EVOLUTI (ALMENO quelli CONTABILE, per la PIANIFICAZIONE del SERVIZIO TPL e per il CONTROLLO del CdS con il Gestore Servizio) .



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

L'Ufficio Regionale o l' Agenzia sarà il:

- **SOGGETTO GARANTE DELLE REGOLE (CONTENUTO CdS) PER I GESTORI DEI SERVIZI DI TPL**

- **SOGGETTO GARANTE DELLA QUALITA' E QUANTITA' DEI SERVIZI DI TPL OFFERTI AI CITTADINI**

SERVONO, nei confronti di ciascun soggetto in campo (vedi sopra pag. 7):

- CONOSCENZA
- COMPETENZA
- RICONOSCIBILITA'
- AUTOREVOLEZZA
- AFFIDABILITA'

Si suggerisce altresì di valutare le migliori soluzioni che consentano di “**RIDURRE I RISCHI DI CATTURA**” del Regolatore da parte del Gestore TPL rispondendo preventivamente a domande del tipo:

- opportunità di avere **STRUTTURE CON ORGANI PARTECIPATI, DOTATI DI AUTONOMIA E CAPACITA' MANAGERIALE?**;

- quale quantità di **RISORSE UMANE COMPETENTI**, e quale **ENTITA' delle RISORSE ECONOMICHE** necessitano al regolatore per essere **IN LINEA CON GLI sfidanti OBIETTIVI PREFISSATI?**.

Le diverse soluzioni di governance in campo offrono modalità diverse di risposta ai temi sopra evidenziati e pongono i **PRESUPPOSTI PER** valutare la creazione di **UN' AGENZIA** regionale per il Tpl che diventi “**SOGGETTO GARANTE** “rispetto al mantenimento dell'attuale assetto o di altra soluzione che, a seguito dello studio, si riterrà idoneo scegliere .

L'ingresso di adeguate professionalità può agevolare il soggetto deputato alla governance a dare risposte rapide ed efficaci?

E' opportuno/necessario:

- rafforzare e completare le **STRUTTURE COMPETENTI** già esistenti in Regione, **AGEVOLANDO** quindi **LA TRANSIZIONE** verso il nuovo modello di governance prescelto?;



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

costruire/consolidare il necessario **SISTEMA INFORMATIVO ED INFORMATICO CONDIVISO ED INTEGRATO** che andrà realizzato/ adeguato fra soggetto Regolatore ed i NUOVI GESTORI DEI SERVIZI TPL? ;

- REALIZZARE UN SISTEMA CONTABILE IMPOSTATO A CRITERI DI CONTABILITA' SEPARATA per i singoli servizi di Tpl , con l'obiettivo di avere sia dati tecnici che economici per ogni EL titolare di servizio di Tpl?;.....PER OGNI EELL, PER OGNI SERVIZIO, PER OGNI LINEA DI TPL, ESSERE IN GRADO DI IMPUTARE/ASSEGNARE I RELATIVI: COSTI, RICAVI, PASSEGGERI, RECLAMI.....?

Avere a disposizione ulteriori necessarie professionalità con competenze e conoscenze potrà contribuire ad accelerare la creazione di UN SOGGETTO Regolatore competente ed autorevole che dovrà essere **CERTIFICATO IN QUALITA'** o almeno con i PRINCIPALI PROCESSI operativi certificati in qualità.

La risposta positiva ai quesiti sopra posti, al di là della soluzione individuata,contribuirà a a realizzare il “Regolatore Competente” e soprattutto porrà la base di come questi possa giocare “ IL RUOLO”.

Ruolo, come detto, da svolgere con **AUTOREVOLEZZA, COMPETENZA, OGGETTIVITA', TRASPARENZA.**

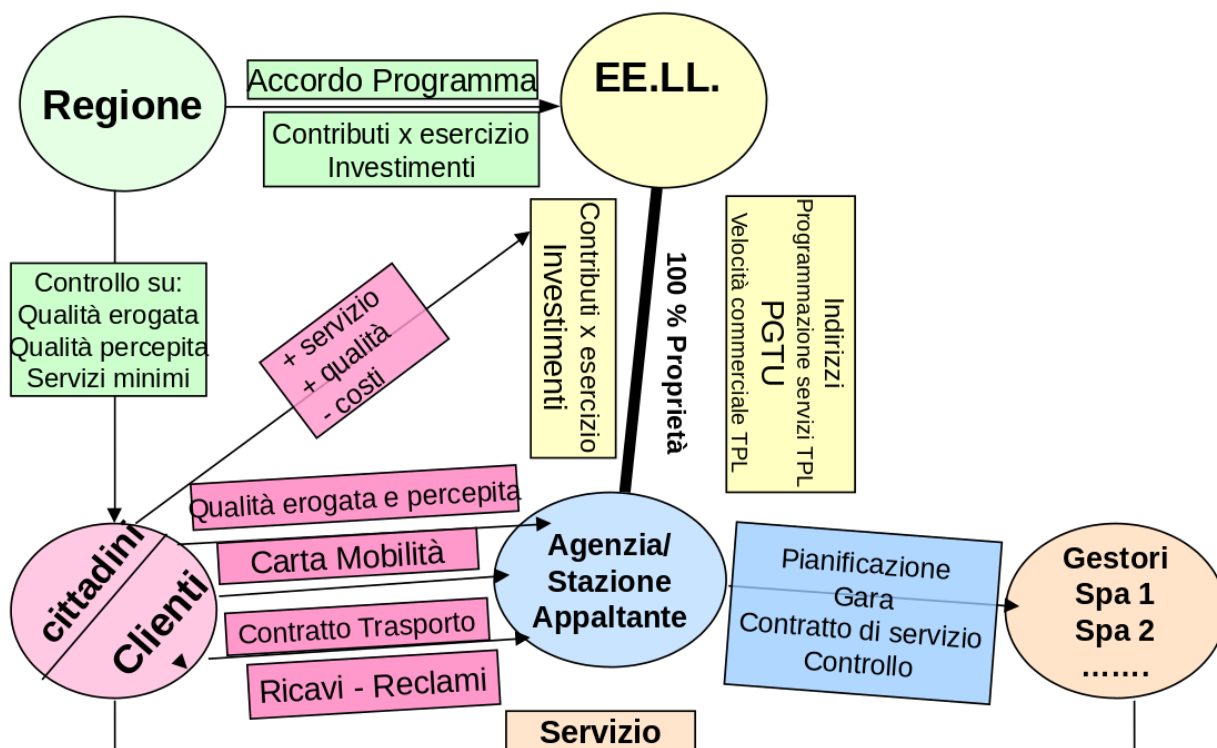
Per giocare con successo il complesso ruolo, sommariamente sopra delineato, serve quindi una forte dose di conoscenza e managerialità IN PARTICOLARE SUI PROCESSI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEI SERVIZI TPL.

Di nuovo è opportuno porsi domande del tipo :

L'attuale modello organizzativo della Regione Toscana è tarato alle sfide da affrontare nel breve e lungo periodo?

Un ruolo maggiormente delineato della Stazione Appaltante può essere utile e rendere più proficuo il complesso schema di relazioni che si generano fra i vari soggetti in campo (si veda di seguito Es di schema relazioni) e rendere più positivi i risultati ottenibili?

Es di relazioni fra i soggetti in campo in ipotesi gara “gross cost”.





Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

Un altro tema impone la massima attenzione nella scelta della “forma societaria” che deve assumere il soggetto regolatore.

Le DOTAZIONI PATRIMONIALI.

O meglio la loro proprietà e gestione dovranno essere elemento cardine del contratto di servizio che verrà sottoscritto a breve con gestore.

Siamo a valle di una gara delicata che ha sul tema una sua filosofiama il futuro sarà diverso. Come prepararsi al futuro con quale governance non pare una scelta utilmente rinviabile. Questo anche se in parte gli effetti formalmente si dipaneranno solo alla fine del prossimo CdS per la futura gara.

Ma alla Regione, agli altri Decisori al Regolatore quei dati, informazioni, conoscenze ecc, siamo sicuri non servano prima? Domanda obbligata e risposta contenuta, a ns parere nella delibera Art 154/19 già citata.

Non possiamo evitare di evidenziare che l’allocazione ideale del patrimonio, almeno quello immobiliare, dovrebbe essere in capo ad un soggetto PUBBLICO sia per il TP ferro che per la gomma.

La strutturazione dell’ufficio regionale in Società patrimoniale o altra soluzione è pertanto punto cardine, preconditione per creare la possibilità (nel tempo) di acquisizione, da parte di tale soggetto, di tutto il PATRIMONIO TPL RITENUTO INDISPENSABILE.

La prossima gara senza la preventiva soluzione di questo aspetto si troverebbe di fronte a oggettive difficoltà nella individuazione dei beni indispensabili, la loro acquisizione o messa a disposizione ecc. Tutto ciò abbinato alla presumibile necessità, da valutare, di un passaggio fra un contratto tipo net cost , quello con il prossimo gestore, ad un contratto tipo gross cost con i futuri vincitori della futura gara (gara a più lotti).

NB: La rapida soluzione del tema “PATRIMONIO INDISPENSABILE” con il suo passaggio in mano PUBBLICA, avrebbe anche, significative positive ricadute sul tema della rilevanza della gestione commerciale da parte dell’ Agenzia. (tema economico fiscale che verrà trattato più avanti)



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

I BENI STRUMENTALI, ESSENZIALI PER L'EFFETTUAZIONE DEI SERVIZI TPL GOMMA.

Come visto è indispensabile definire LA MODALITA' DI MESSA A DISPOSIZIONE di tale patrimonio "ESSENZIALE" dalla REGIONE e dagli EELL al Soggetto Regolatore

Il sottoscrivendo CdS con il vincitore della gara prevederà la fornitura di idonee reportistiche a cura del Gestore Tpl che, periodicamente, porteranno in capo alla Stazione Appaltante i **dati gestionali ed economici**, abbinati alle informazioni utili alle scelte che il regolatore deve compiere prima in sede di gara e poi durante la fase di controllo del CdS.

Questi dati sono ELEMENTI INDISPENSABILI per il futuro processo di individuazione dei BENI ESSENZIALI e per la verifica costante del loro stato di conservazione nel rispetto di standards predeterminati appunto nel redigendo CdS.

Tali prescrizioni risulteranno, nel tempo, più pregnanti ed efficaci se abbinate alle seguenti ulteriori condizioni che impattano "sulla bontà dei dati" sulla loro "veridicità":

- Regolatore e Soggetto Gestore Tpl **certificati in qualità**;
- Il Soggetto Gestore del servizio Tpl: **utilizzi principi contabili IAS**, sia dotato di un evoluto ed integrato **sistema informativo** ed il Bilancio d'Esercizio sia annualmente sottoposto a revisione e **certificato da un Ente terzo**;
- Il Gestore fornisca dati analitici su ogni servizio di Tpl esercito, con dettagli concordati in CdS sui dati tecnici ed economici;
- La Stazione Appaltante deve essere dotata di un **efficace sistema di controllo del CdS**.
Il sistema di controllo va abbinato ad un idoneo sistema sanzionatorio che stimoli il gestore a garantire il servizio di Tpl richiesto ed il necessario flusso di informazioni/dati anche relativamente ai beni essenziali.

Ecco allora che nella scelta del modello di regolazione irrompe un'altro elemento cardine:

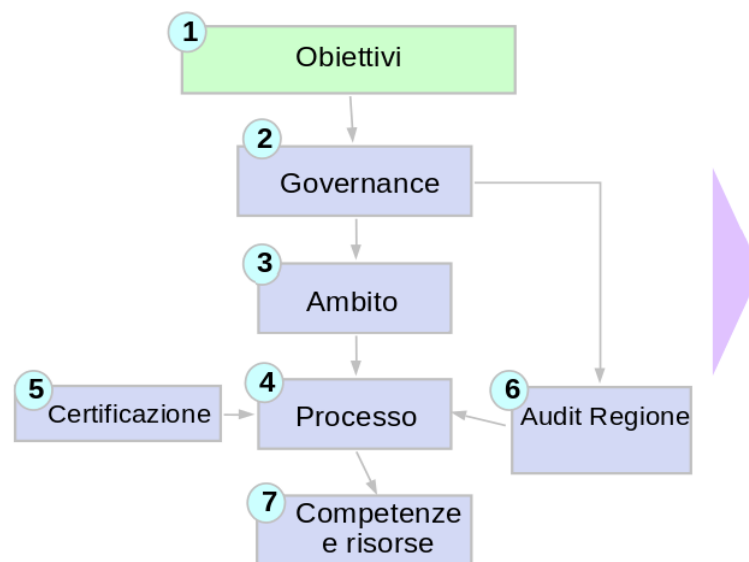
il DATO.

Ovvero la possibilità di conoscere, decidere e controllare l'intero processo ed assumere le soluzioni ottimali a costi efficienti con la corretta allocazione delle responsabilità.

Ci troviamo di fronte a molteplici scelte.

La soluzione prescelta impatterà sulla efficacia del processo di realizzazione del servizio di TP offerto ai cittadini e conseguentemente sulla qualità dello stesso.

Il controllo dei servizi Tpl – Come aumentarne l'efficacia coinvolgendo TUTTI i vari soggetti in campo ?



e di corretta allocazione delle responsabilità...

1) **OBIETTIVI** : Il Livello di servizio per i cittadini Garanzie di efficacia della spesa pubblica in TPL (Quantità servizio erogato – ES con IL CONSUNTIVATORE AUTOMATICO dei servizi previsto in gara)

2) **Importanza della Governance** per definire il “Controllo” come forma non solo di verifica, ma anche di indirizzo sulla gestione operativa (sanzioni per inadempienze ma anche logiche di premi/penali correlate al raggiungimento/non di obiettivi). Applicazione dei criteri previsti dal capitolato/CdS su:

- Tempi/puntualità;
- Informazione al pubblico e all’Agenzia;
- Qualità trasporto;
- Gestione interna (esempio obiettivi efficienza gestionale);
- Evasione, ecc.
- 3), 4), 5), 6), 7) Sono tanti i fattori che servono a realizzare un SISTEMA ECCELLENTE.



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

Serve un gioco di squadra fra i vari soggetti in campo.

Ruoli ed interessi diversi ma unico **OBIETTIVO**:
ottenere, in relazione alle risorse economiche disponibili, la migliore **QUALITÀ**, **EFFICACIA** ED **EFFICIENZA** del servizio di Tpl programmato dagli **EELL**.

Logiche di comportamento, modalità di controllo, meccanismi di sanzionamento, debbono essere integrati.

Serve garanzia di oggettività e professionalità dei controlli.

Serve una periodica verifica della efficacia dei controlli svolti dal regolatore e dagli altri attori in campo sul tema.

E' cardine, si ribadisce, per il soggetto Regolatore che lo sviluppo delle competenze di valutazione tecnico-economica delle funzioni pianificazione e controllo dei servizi di TPL sia ottimale.

NB. Il Regolatore diventa lo strumento che, attraverso le convenzioni e non solo, dialoga oltre che con la **REGIONE** anche con gli **EELL** sulle inevitabili, positive/negative, ripercussioni che le scelte da Questi assunte possono avere sul servizio di Tpl e quindi sui correlati aspetti economici, quantitativi e qualitativi disciplinati nel CdS con il Gestore.

Dati ed EELL un relazione quindi inscindibile per il controllo dei SPL.

La riflessione sull'adeguamento dell'attuale valido modello della Regione Toscana passa, come detto, anche da una riflessione su qual' è lo strumento, Ufficio Regionale, Agenzia ecc più idoneo ad ottenere la massima efficacia anche nella storicamente defatigante fase della raccolta, dai Gestori, dei **DATI** sul servizio di Tpl.

“ Illuminante a tale proposito il contenuto degli art 29 e 30 del disegno di legge sui servizi pubblici locali che non è stato convertito in legge ne ripreso, in questa parte, nel DI 50/2017 (dalla relazione al Parlamento Osservatorio sul Tpl.)

“L'art 29 recava: norme relative alla vigilanza sulla gestione dei servizi pubblici affidati, disponendo che, nel rispetto delle competenze attribuite alle autorità di regolazione e di quanto previsto dalle disposizioni di settore, l'Ente competente alla organizzazione del servizio **eserciti la vigilanza** sul rispetto del CdS attraverso il programma di controlli di cui all'art 30 deliberato dal medesimo ente. Al concessionario è imposto l'obbligo di fornire le informazioni e la documentazione richiesta, nonché ad esercitare a sua volta la vigilanza sui soggetti ad esso collegati.”



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

“L’ Art 30 prevedeva: che l’ente competente all’organizzazione del servizio predisponga e dia attuazione ad un programma di controlli, finalizzato a realizzare l’ accurata ricognizione dei servizi affidati e la verifica del corretto svolgimento degli stessi “... nonché preveda che l’affidatario fornisca i dati i documenti e le Informazioni utili....., determina i criteri e le modalità attraverso cui procedere alla verifica del rispetto del CdS tenendo conto..... .”

Tale contenuto, assolutamente condivisibile, non è, per altro, che il normale controllo che va esercitato obbligatoriamente da chi opera per deleghe, Es a propri collaboratori ed a maggior ragione per un Ente Locale che affida, con gara o direttamente, attività/servizi locali, di propria competenza, a soggetti terzi.

PRINCIPIO DEL CONTROLLO VALIDO SIA PER AFFIDAMENTI DIRETTI DI SERVIZI DA PARTE EL ,SIA PER AFFIDAMENTI AVVENUTI CON PROCEDURE DI GARA O ATTRAVERSO SA che quindi suggeriamo venga attentamente valutato nella scelta di modello di governance.

Tema del controllo degli adempimenti di una concessione drammaticamente venuto alla ribalta anche con la recente vicenda del crollo del ponte Morandi a Genova.

Ai fini sopra trattati, per la scelta di assetto regolatorio andrà data opportuna rilevanza alla certificazione in qualità della stazione appaltante e dei suoi processi che si ritiene debba quindi essere preventivamente valutata.

E’ questa una operazione “culturalmente” complessa ma indispensabile per consentire alla SA di giocare in maniera positiva il ruolo del regolatore.

Si suggerisce di valutare:

se la strutturazione in forma societaria del regolatore ed una correlata buona attitudine manageriale potrebbe favorire il raggiungimento degli obiettivi cardine collegati alla raccolta dati ma anche al controllo degli adempimenti del CdS ?

In ogni caso ,come detto la procedura è comprensibilmente “aiutata” dall’avere i processi certificati su ambo i fronti, Regolatore e Gestore.

4. ASPETTI ECONOMICI E FISCALI CONNESSI AL REGOLATORE

Per costruire un’ efficace soggetto che si occupi positivamente di svolgere le attività di Regolazione è necessario stanziare, da parte Regione Toscana, risorse economiche adeguate alle sfide che la



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

legislazione e le nuove regole impongono oltre alla oggettiva complessità di un appalto per i servizi Tpl ferro e gomma di oltre 700 Mln/euro anno.

Risorse economiche che saranno da correlare alle scelte che verranno assunte e considerando, ovviamente, che esiste già uno strutturato e speso Ufficio Regionale a supporto dell' Assessorato competente.

Nella riflessione sulla scelta non va trascurato di considerare la domanda delle domande: un Regolatore strutturato sotto forma di soggetto economico ,oltre ad un positivo impatto su quantità, qualità ed efficacia dei servizi Tpl offerti ai cittadini, raccolta dati e controllo del servizio appaltato, può, se realizzato conformemente a tutte le normative, avere per RT significativi vantaggi economici diretti ed indiretti?

Nel percorso di studio ed analisi, necessario a valutare le modifiche all'attuale modello di governance, si suggerisce alla RT di tenere in debito conto le significative ricadute economiche e fiscali che sono generate dai diversi modelli di governance utilizzabili.

La gestione di **CONTRATTI** (ferro e gomma) del valore di oltre 700 Mln annui (**considerati i ricavi**) e delle complessità ad esso correlate (Es Convenzione Regionale che vede coinvolti Regione e 100 EELL), suggerisce di valutare come evolvere l'attuale modello organizzativo ed investire in strutture competenti, prevedendone i necessari costi economici gestionali e di investimenti.

Da valutare inoltre che la strutturazione in forma di SOCIETÀ' della S.A. connessa con lo svolgimento di **attività commerciali**, potrebbe, con una ADEGUATAMENTE IDEATA e realizzata soluzione(si veda a tal proposito l'esempio positivo della Regione E.R. sulla modalità di organizzazione del Regolatore Tpl ferro), portare alla possibilità di una gestione economica del TPL che consenta, in capo al regolatore, di **ottenere il rimborso dell' Iva a credito**.

Ai fini del fattore “ **RILEVANZA COMMERCIALE** “ si suggerisce di valutare la connessione positiva che discenderebbe dal fatto che il regolatore gestisca anche i relativi patrimoni immobiliari Tpl e sia dotato di moderni ed adeguati sistemi informativi.

Inoltre , per il fattore “ **RILEVANZA COMMERCIALE**”, è altresì da valutare, la possibilità di gestire, da parte del Regolatore, strutturato sotto forma societaria, di altri servizi per conto EELL, es: mobilità sostenibile, servizi scolastici, sosta, Ncc, Taxi ecc.

Da valutare le Potenziali e positive economie di scala che verrebbero generate dallo svolgimento di tali attività e di cui godrebbe il Regolatore.



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

Tale prospettiva avrebbe, oltre a diretti positivi effetti economici per il regolatore, anche ulteriori positivi effetti sulla determinazione dell' ammontare dell' Iva a credito, contribuendo a ridurre l' ammontare di cui il Regolatore dovrebbe chiedere il rimborso ad Agenzia delle Entrate.

Tutte queste opzioni vanno quindi validate analizzando, in capo alle diverse soluzioni di modello regolatorio anche quali possono essere le significative possibili ricadute sul tema del recupero dell' Iva a credito ed anche sull' impatto, riducendone o meno l' ammontare, che la gestione di altre attività commerciali possa produrre sul fabbisogno finanziario che è in capo al regolatore durante l' attesa del rimborso dell' IVA a credito da parte dello Stato.

Infatti, la rilevanza della gestione commerciale, contribuendo a ridurre l' entità dell' importo richiesto dalla Stazione Appaltante a rimborso IVA, riduce l' entità del finanziamento necessario a finanziare l' esposizione della stessa SA per il credito maturato nei confronti dell' Agenzia delle Entrate.

NB: Ulteriore elemento che si porrà è quello della scelta della futura Gara con CdS tipo net cost o gross cost.

Questo aspetto sicuramente, da solo, con la scelta del CdS tipo gross cost basterebbe a sostenere lo svolgimento di **attività commerciale** da parte del regolatore e pertanto contribuire a risolvere il tema della RILEVANZA COMMERCIALE e quindi della legittimità della sua richiesta di rimborso dell' ammontare dell' Iva a credito.

Le verifiche sopra suggerite ed alla base del modello di regolazione ,debbono necessariamente tenere conto di un più ampio contesto di soluzioni che si basa su una rosa di scelte ancora più ampia.

Ricordiamo alcune di quelle accennate.

Il modello ipotizzato , la soluzione di regolazione definita , dovrà essere coordinata con i necessari interventi su:

LEGISLAZIONE REGIONALE, ACCORDO QUADRO FRA REGIONE ED EE.LL., CONVENZIONI EELL CON AGENZIA ecc,

Se il tutto sarà conforme alle necessità ed alle normative, allora potranno essere valutate e considerate le significative **ricadute economiche positive (circa 50mln euro anno)** da cui detrarre le **necessarie dotazioni economiche, di investimento e quelle finanziarie** (connesse alle tempistiche dei rimborsi da parte Agenzia Entrate sull IVA a credito) da destinare al regolatore.

Sottolineiamo che un assetto strutturato del regolatore, dotato di idonee competenze, con processi certificati in qualità e con sistemi informativi evoluti **dalle azioni di controllo sul CdS del Tpl gomma ben articolate** sul territorio può garantire almeno **10 Mln annui di risparmi.**



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

Risparmi connessi sia al pagamento ai GESTORI dei soli servizi TPL resi ai cittadini sia all'addebito di congrue penali da comminare al gestore servizio Tpl per le inadempienze e difformità rispetto agli obiettivi e agli standards che sono normalmente previsti in CdS e Carta dei Servizi.

Questo assunto, valido in generale, è da validare con apposite analisi sulle positive risultanze economiche già prodotte dall'operatività dell'Ufficio Regionale.

Non è difficile ipotizzare che, qualora il modello sia calibrato adeguatamente, dopo aver speso i costi necessari per la costituzione ed il funzionamento della Agenzia/e necessarie, rimarrebbero alla Regione Toscana diverse decine di mln di euro anno da destinare ad es al recupero del patrimonio indispensabile del Tpl, a investimenti sulla mobilità Sostenibile, il miglioramento dei servizi di Tpl, il miglioramento delle strade(sicurezza) ecc.

Interventi infrastrutturali che creerebbero un circolo virtuoso a favore dell'utilizzo del Tpl.

CONCLUSIONI

PUNTI DI ATTENZIONE PER Regione Toscana NEL BREVISSIMO E MEDIO-LUNGO TERMINE

L'affidamento ad un gestore unico per tutto il servizio Tpl gomma in R.T. può comportare specifiche criticità si suggerisce di valutare le modalità più idonee a :

- Raggiungere, da subito, la piena simmetria informativa attraverso un piano di gestione dei DATI;
- Garantire, da subito, una fattiva presenza ed interlocuzione sul territorio con EELL;
- Necessità di studiare e realizzare il modello che presiederà la futura gara e che potrebbe, se realizzato a breve, aiutare la Regione nella gestione della Convenzione con EELL e del CdS con gestore UNICO.

La soluzione di governance dovrà altresì garantire, anche visto il necessario futuro frazionamento negli affidamenti, l'unitarietà di alcuni sistemi/strumenti di gestione e garantire, pertanto, il mantenimento per EELL e cittadini dei benefici connessi.



Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

Benefici ad oggi conseguiti grazie al prezioso lavoro svolto da anni dalle strutture della Regione Toscana su:

- sistema tariffario e commercializzazione dei titoli di viaggio;
- coordinamento dei servizi ed informazioni al pubblico;
- gestione delle perturbazioni sui servizi di Tpl;
- omogeneità dei servizi a terra;
- immagine commerciale e sociale del servizio;
- intermodalità, in particolare ferro-gomma.

E' perciò opportuno porsi rapidamente la seguente domanda :
la soluzione organizzativa che verrà individuata per il Regolatore potrà dare vantaggi alla R.T. nel breve e nel medio periodo? **Se si quali e quanti.**

La Regione Toscana attraverso un'apposito studio potrà, quindi, verificare la migliore soluzione alle sue esigenze.

Verificherà se orientarsi al modello "Agenzie/S.A.", costituita/e sotto forma di Società, che potrebbe strutturarsi sia a livello regionale con diramazioni sui bacini ottimali, sia con più strutture autonome (Agenzie di bacino) coordinate a livello regionale (Agenzia Regionale) o mantenere l'Ufficio Regionale.

Attenzione : Si ricorda di valutare, contemporaneamente, se le strutture di governance saranno chiamate :

- AD ACQUISIRE E GESTIRE, NEL TEMPO, ALMENO LE DOTAZIONI PATRIMONIALI INDISPENSABILI AL TPL ?

- ad impostare la futura gara su PIU' LOTTI e predisporre, per tempo, al possibile necessario passaggio da contratto tipo net cost a tipo GROSS COST?

APPENDICE

Per completezza si allegano alcuni schemi, utilizzati da una ns Agenzia associata per il controllo del servizio di Tpl, che ci auguriamo possano contribuire a meglio chiarire l'articolato e complesso compito che aspetta al Regolatore.

DOPO L' AFFIDAMENTO LA GESTIONE DEL CdS, Focus sulle RELAZIONI Agenzia CON gli EELL titolari dei servizi Ed il GESTORE del Tp





federMobilità

Associazione per il governo regionale,
locale e urbano della mobilità sostenibile

[Dopo l' affidamento ... il controllo
efficacia,efficienza,qualità]

