



**Aspetti economici ed informazioni come elementi base
per le scelte delle Stazioni Appaltanti
Giulio Guerrini**

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

STATO

REGIONE

EELL

CITTADINO/CLIENTE

AGENZIA

GESTORI TPL

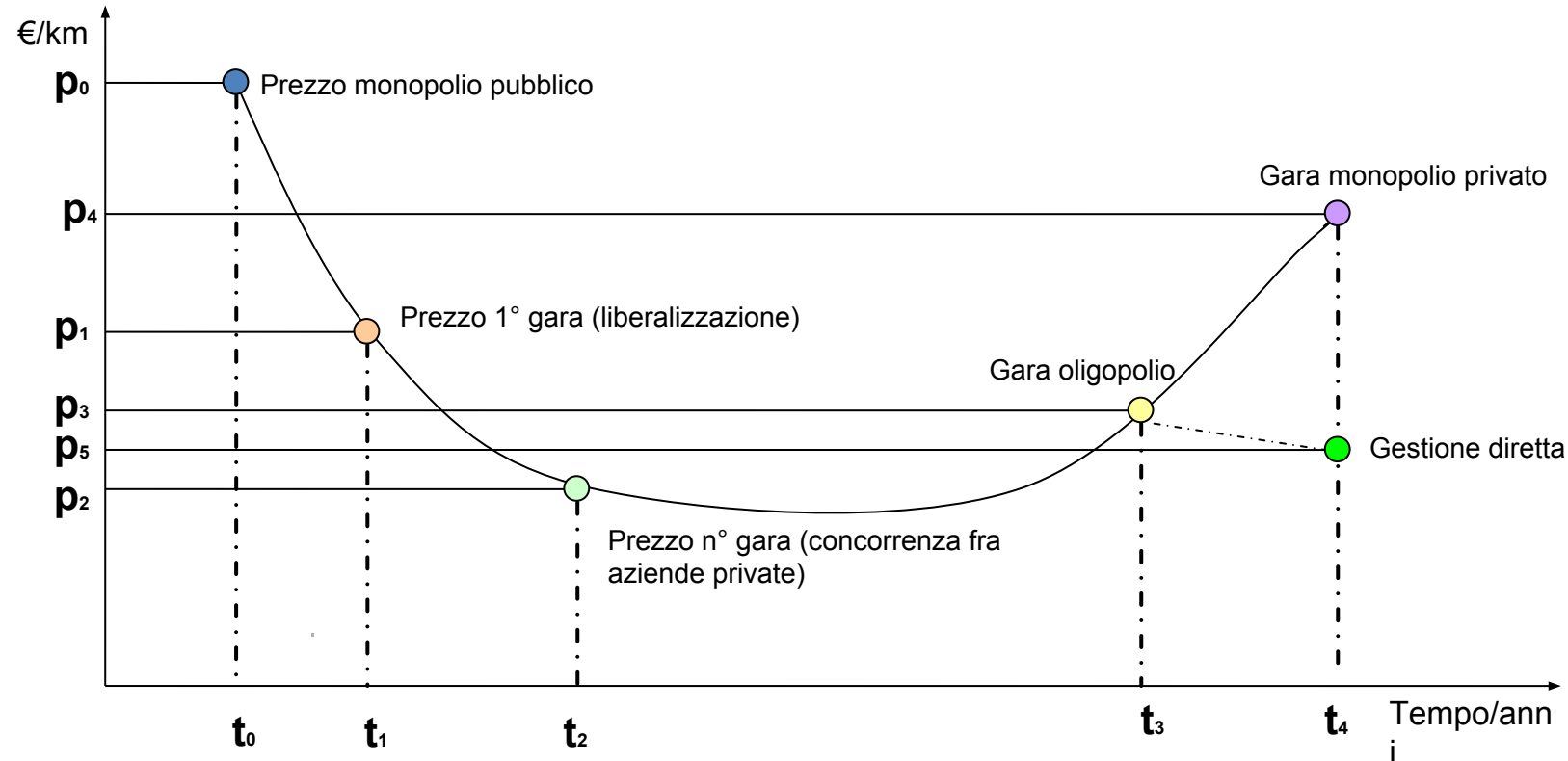
OOSS

LAVORATORI

ASSOCIAZIONI CONSUMATORI

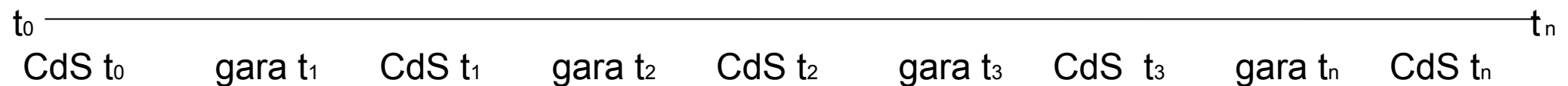
PERCHE' LA GARA ? Quale ruolo per la Stazione Appaltante/Agenzia nel processo di liberalizzazione regolata ?

IPOTESI EVOLUZIONE MERCATO : Da monopolio pubblico a liberalizzazione a concorrenza a oligopolio privato a monopolio privato a gestione diretta a ... un processo da tenere sotto osservazione da parte stazione appaltante.



Ipotetica evoluzione costo, a parità di qualità del servizio Tpl offerto, nel lungo periodo 20-30 anni.

La gara ed il CdS un processo in evoluzione continua ed in stretta correlazione



LA LIBERALIZZAZIONE REGOLATA – TANTE SFIDE PER STAZIONI APPALTANTI/AGENZIE COMPETENTI

COSA CAMBIA CON IL NUOVO SCHEMA DI GIOCO ? C'E' "IL MERCATO"?

COME RIDURRE IL CONFLITTO DI INTERESSI CHE LIMITA LA CONCORRENZA?

EELL

STAZIONE APPALTANTE/AGENZIA

GESTORE TPL

COME SI RIDUCE IL TEMA DELLA ASIMMETRIA INFORMATIVA ?

COME SI REALIZZANO GARE PARTECIPATE? QUANTI LOTTI DI GARA PER BACINO?

COME NON PERDERE DI VISTA IL CLIENTE E L' INTEGRAZIONE FRA I SERVIZI ?

EELL, PUMS, QUALITA' DELLA VITA, RETI DI TPL, GARA (GESTIONE CDS)

Su quali voci di conto economico di un servizio di tpl, impattano Pums e Reti Tpl ?

COSTO DEL SERVIZIO

Percorsi 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

INCIDONO SU: N° e Tipologia Mezzi, N° Autisti (livello soddisfazione/costo), Incidentalità, Costi Assicurativi, Consumi carburante, Manutenzione mezzi, ecc.

RICAVI DEL SERVIZIO

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 ,Ztl , Sistema Sosta, Ciclabili ecc

INCIDONO SU: Quantità di passeggeri trasportabili, Tariffe applicabili, Soddisfazione del cliente

ASPETTI NORMATIVI ED ECONOMICI : LA SINERGIA NECESSARIA A RIDURRE I RISCHI DI CONTENZIOSO

Abbiamo visto come Costi e Ricavi del servizio di Tpl siano fortemente influenzati dalle Scelte E.L. :
la Pianificazione del territorio, le “Regole” applicate alla mobilità nel suo complesso ed il livello
Quali/Quantitativo della Rete di Tpl in primis.

Questi elementi, in abbinata al Patrimonio di Informazioni che devono essere in possesso della STAZIONE
APPALTANTE (vedi Art), costituiscono la base per la formulazione ottimale del Bando di Gara e del CdS

DOVE SIAMO?

IL LIVELLO : DI SCELTE EFFETTUATE DA EL, DI COMPETENZE E DI INFORMAZIONI OLTRE ALLE
COMPETENZE E RISORSE DISPONIBILI, POSIZIONANO LA STAZIONE APPALTANTE NELLO
SCENARIO OTTIMALE PER FARE LA GARA?

COME FORMULARE, DI CONSEGUENZA, UN BANDO DI GARA ED UN CdS PER CENTRARE GLI
OBIETTIVI DELL' EL TITOLARE DEL SERVIZIO E RIDURRE I RISCHI DI CONTENZIOSO ?

ASPETTI NORMATIVI ED ECONOMICI : LA SINERGIA NECESSARIA A RIDURRE I RISCHI DI CONTENZIOSO

SUGGERIMENTO :

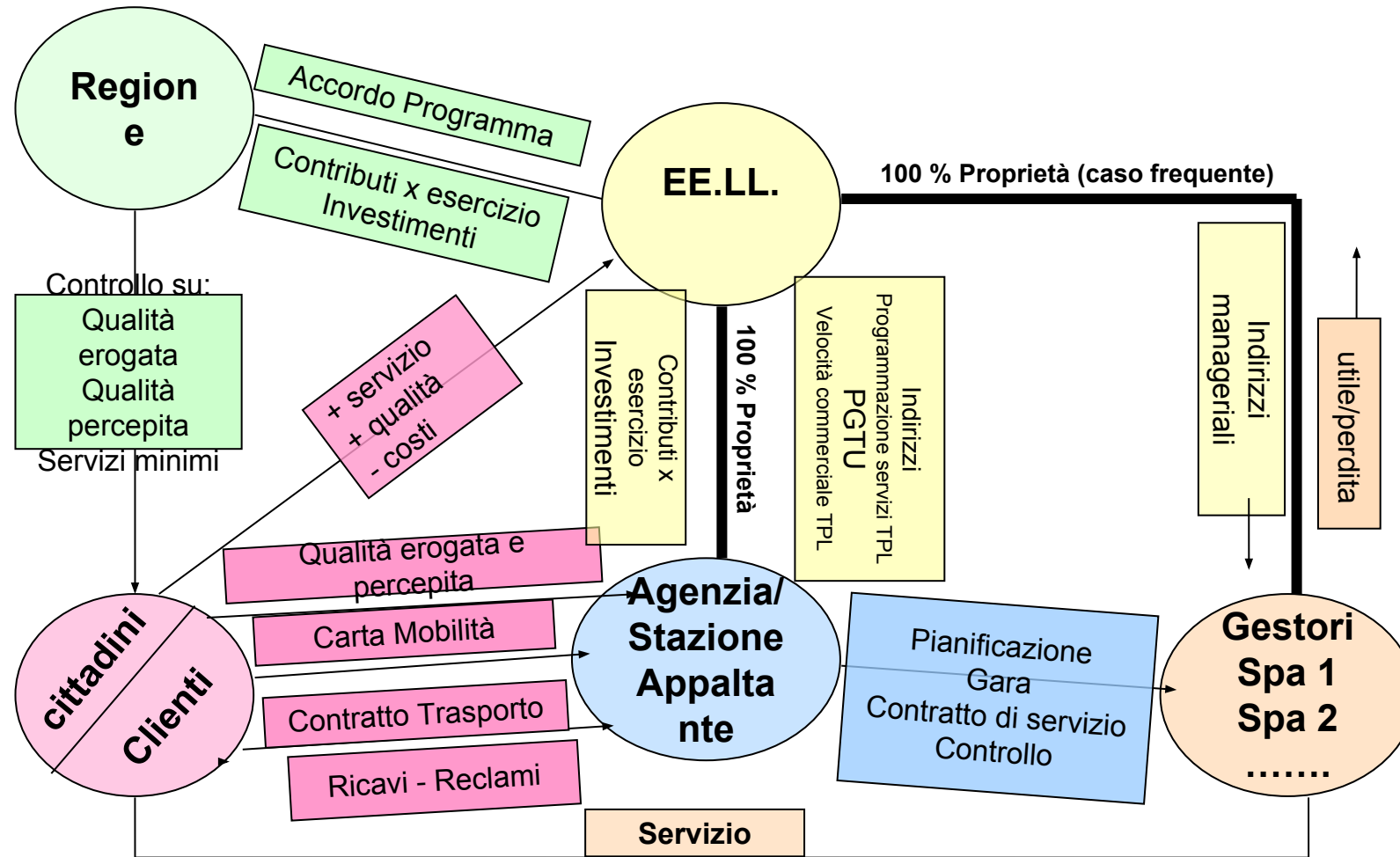
APPROFONDIRE LA CONOSCENZA : DEL PROCESSO INDUSTRIALE (ASPETTI TECNICI ED ECONOMICI), DELLE NORME, DELIBERE DI ART, DEI “LIMITI” DI CONTESTO (ogg. e sogg. Esistenti),

EFFETTUARE LA “GIUSTA” SCELTA DEL MODELLO DI GARA IN RELAZIONE AL “CONTESTO” (NB NECESSITANO ESAUSTIVE CONVENZIONI CON ENTI TITOLARI DEL SERVIZIO),

SUPPORTATI DALLA “ TECNICA CONTRATTUALE”, MESSA IN ATTO IN LOGICA DI RISK MANAGEMENT E COAUDIUVATA DALLA PREDISPOSIZIONE DI UN ESAUSTIVO SISTEMA DI CONTROLLO (attuato anche in vari step, NB dobbiamo pensare anche alla prossima gara !!!!!!!)

RAPPRESENTANO PER LA STAZIONE APPALTANTE UNA OPZIONE PER RIDURRE I NUMEROSI RISCHI DI CONTENZIOSO INSITI NELLA FASE DI GARA E POI NELLA GESTIONE DEL CdS

Regolamento Europeo, Leggi Nazionali e Regionali, Art, Agcm, OBIETTIVO:
Qualità, efficienza ed efficacia dei servizi Tpl.
ES: relazioni fra i soggetti, ipotesi gara “gross cost”.



VERSO LA GARA DEL TPL

I RAPPORTI FRA I SOGGETTI OGGI IN CAMPO VANNO RIVISTI O ADEGUATI

PER LEGGE E PER LOGICA ma anche per L' OPPORTUNITA' ,oltre che l'obbligo, di garantire il principio della CONCORRENZA fra i partecipanti alla gara

IL RAPPORTO/"CONFLITTO DI INTERESSI" CON "INCUMBENT" DI PROPRIETA' PUBBLICA PUO' A SEGUITO GARA/ALIENAZIONE ROMPERSI

IL PATRIMONIO DI INFORMAZIONI SUI SERVIZI DEVE QUINDI ESSERE DETENUTO IN MANO PUBBLICA

PER LEGGE GIA' IL PATRIMONIO (RETI,DEPOSITI,OFFICINE ECC) DEVE RIMANERE DI PROPRIETA' PUBBLICA

LA SOLUZIONE ORGANIZZATIVA E' A PORTATA DI MANO

QUALE RUOLO PER LA STAZIONE APPALTANTE/ AGENZIA?

SOGGETTO GARANTE DELL'EFFICACIA ED EFFICIENZA DEL SERVIZIO TPL PER GLI EELL TITOLARI DEI SERVIZI

SOGGETTO GARANTE DELLE REGOLE PER I GESTORI DEI SERVIZI DI TPL

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

QUALI I PRESUPPOSTI PER UN AGENZIA SOGGETTO GARANTE?

SERVONO, nei confronti di ciascun soggetto in campo (vedi slide 2), :

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

SERVONO ALTRESI' ALL' AGENZIA, AL FINE DI "RIDURRE I RISCHI DI CATTURA" :

- STRUTTURE CON ORGANI PARTECIPATI, DOTATI DI AUTONOMIA E CAPACITA' MANAGERIALE
- RISORSE UMANE ED ECONOMICHE IN LINEA CON GLI OBIETTIVI PREFISSATI

QUALI I PRESUPPOSTI PER UNA AGENZIA SOGGETTO GARANTE ?

ATTENZIONI DA NON MANCARE

- PUNTUALE PREVENTIVA DEFINIZIONE DEI PUMS ED AL LORO INTERNO LE RETI DEL TPL
- PUNTUALI CONVENZIONI CON GLI EELL TITOLARI DEI SERVIZI DI TPL
- ELEVATA CAPACITA' DI ANALISI DEI RISCHI IN RELAZIONE ALLE SCELTE DA COMPIERE IN GARA E NON
- AVERE COSTANTE CONSAPEVOLEZZA DELLE GRANDEZZE ECONOMICHE IN GIOCO
- FORMULARE CAPITOLATI DI GARA IN OTTICA RISK MANAGMENT
- FORMULARE I CAPITOLATI DI GARA IN OTTICA QUALITA' DEL SERVIZIO

QUALI PRESUPPOSTI PER UN' AGENZIA SOGGETTO GARANTE ?

AVERE/COSTRUIRE UN SISTEMA INFORMATIVO ED INFORMATICO CONDIVISO CON I GESTORI DEI SERVIZI TPL

AVERE UN SISTEMA CONTABILE IMPOSTATO A CRITERI DI CONTABILITA' SEPARATA

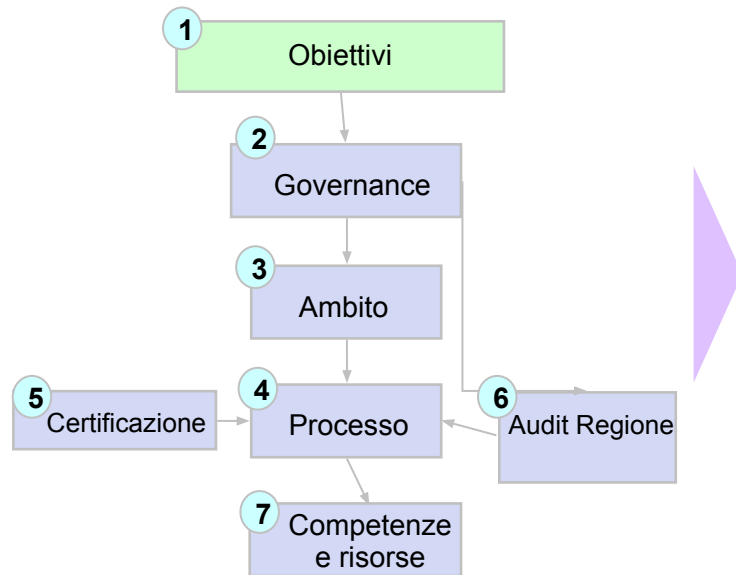
.....PER OGNI EELL, PER OGNI SERVIZIO, PER OGNI LINEA DI TPL, ESSERE IN GRADO DI IMPUTARE/ASSEGNARE I RELATIVI: COSTI, RICAVI, PASSEGGERI, RECLAMI.....

ESSERE UN SOGGETTO CERTIFICATO IN QUALITA'

AVERE I PRINCIPALI PROCESSI CERTIFICATI IN PARTICOLARE QUELLI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEI SERVIZI TPL

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

Lo sviluppo dei processi e delle competenze di controllo del servizio va fatto in un quadro di compatibilità complessiva ...



e di corretta allocazione delle responsabilità...

1. Livello di servizio per i cittadini
Garanzie di efficacia della spesa pubblica in TPL (Quantità servizio erogato - IL CONSUNTIVATORE AUTOMATICO)
2. Controllo come forma non solo di verifica, ma anche di indirizzo sulla gestione operativa (logiche di premio/penali, ecc.)
3. Applicazione dei criteri previsti dal capitolato/CdS su:
 - Tempi/puntualità
 - Informazione
 - Qualità trasporto
 - Gestione interna
 - Evasione, ecc.
4. Logiche di comportamento, modalità di controllo, meccanismi di sanzionamento, ecc.
5. Garanzia di oggettività e professionalità dei controlli
 - sul campo
6. Verifica efficacia controlli svolti da Agenzia
 - attraverso AVM
7. Sviluppo competenze di valutazione tecnico-economica delle funzioni pianificazione e controllo

[II
controllo]

[obiettivi
1]

Il processo di liberalizzazione

+ servizio ai cittadini
- costo

Legge nazionale
Legge regionale

+ concorrenza

Liberalizzazione

Gara

Controllo servizio erogato

Quantità

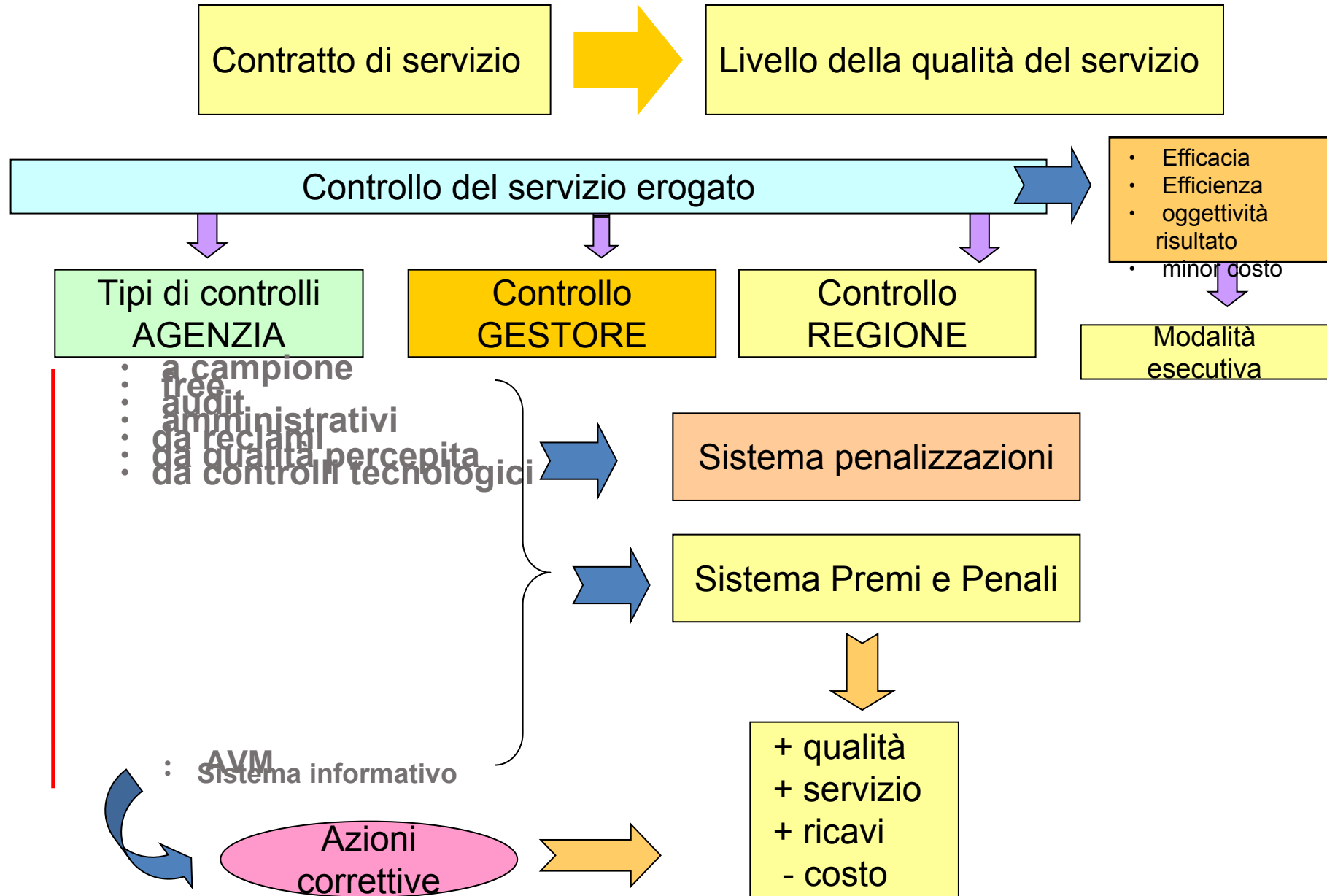
- n° corse
- Km
- costo orario

Qualità

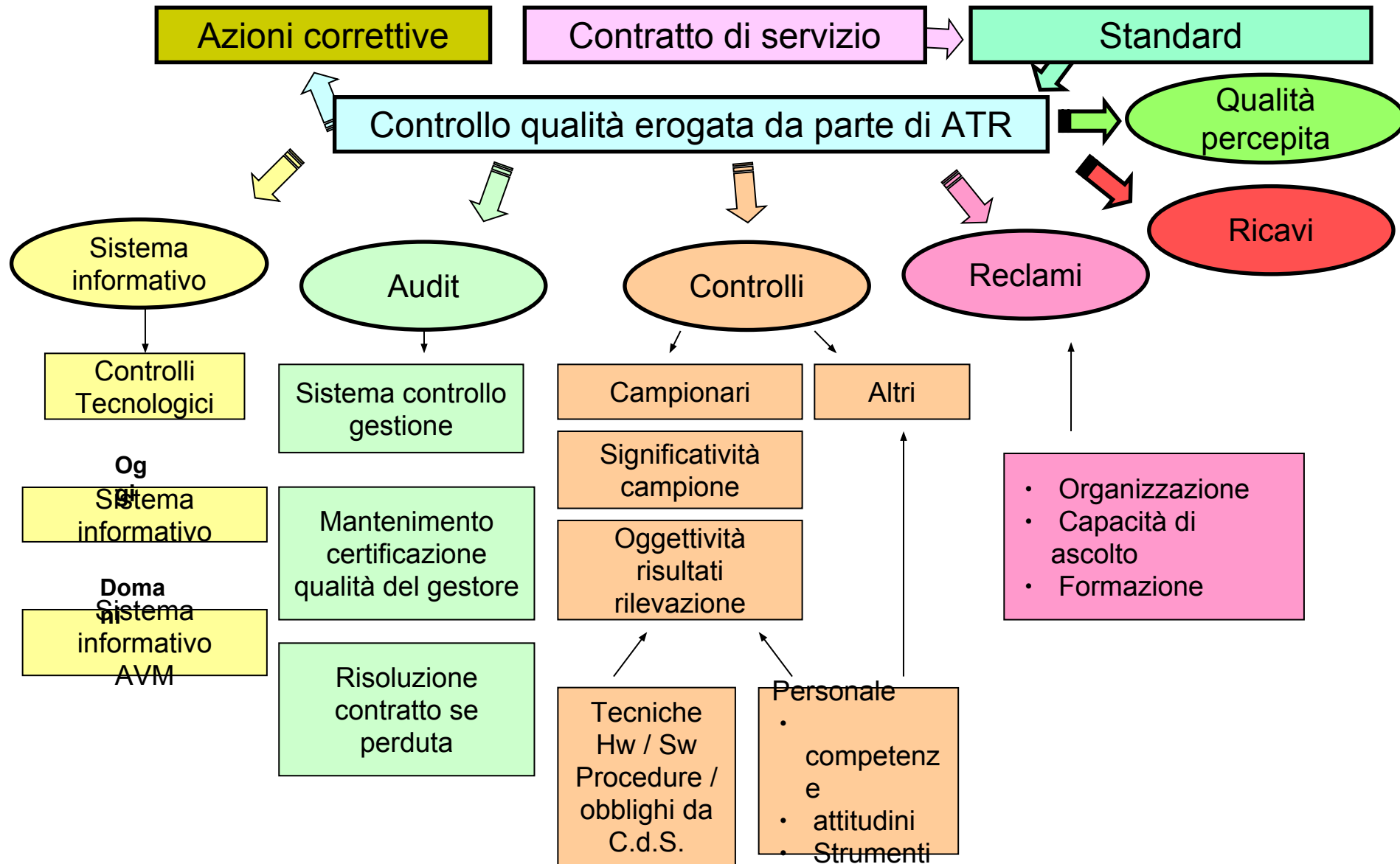
- regolarità
- puntualità
- pulizia
- affollamento
- Sicurezza
- Informazione utenza
- ricavi
- evasione

Il livello del servizio offerto ai cittadini va valutato in rapporto a costi e ricavi generati

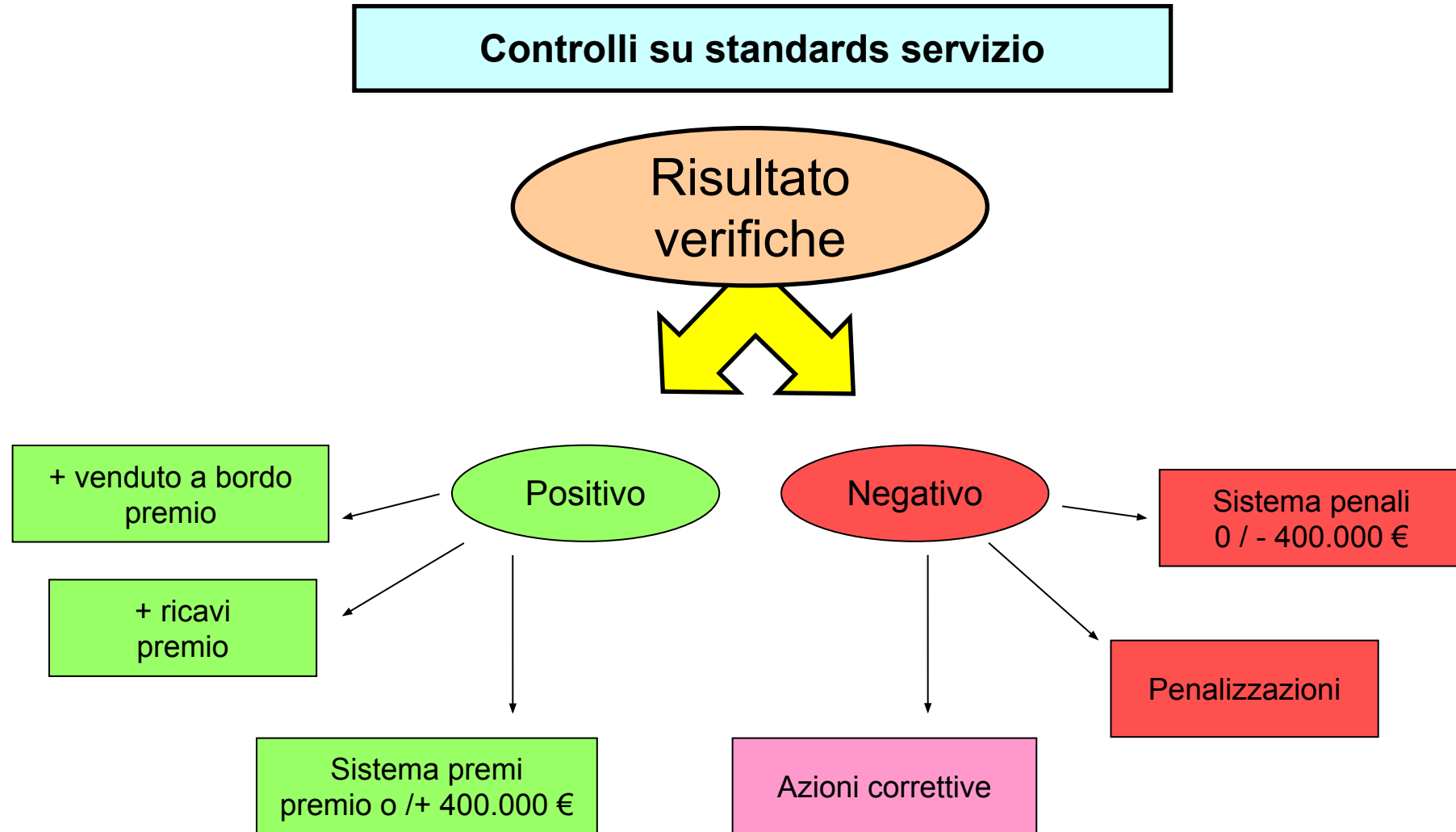
[Dopo la gara ... il controllo]



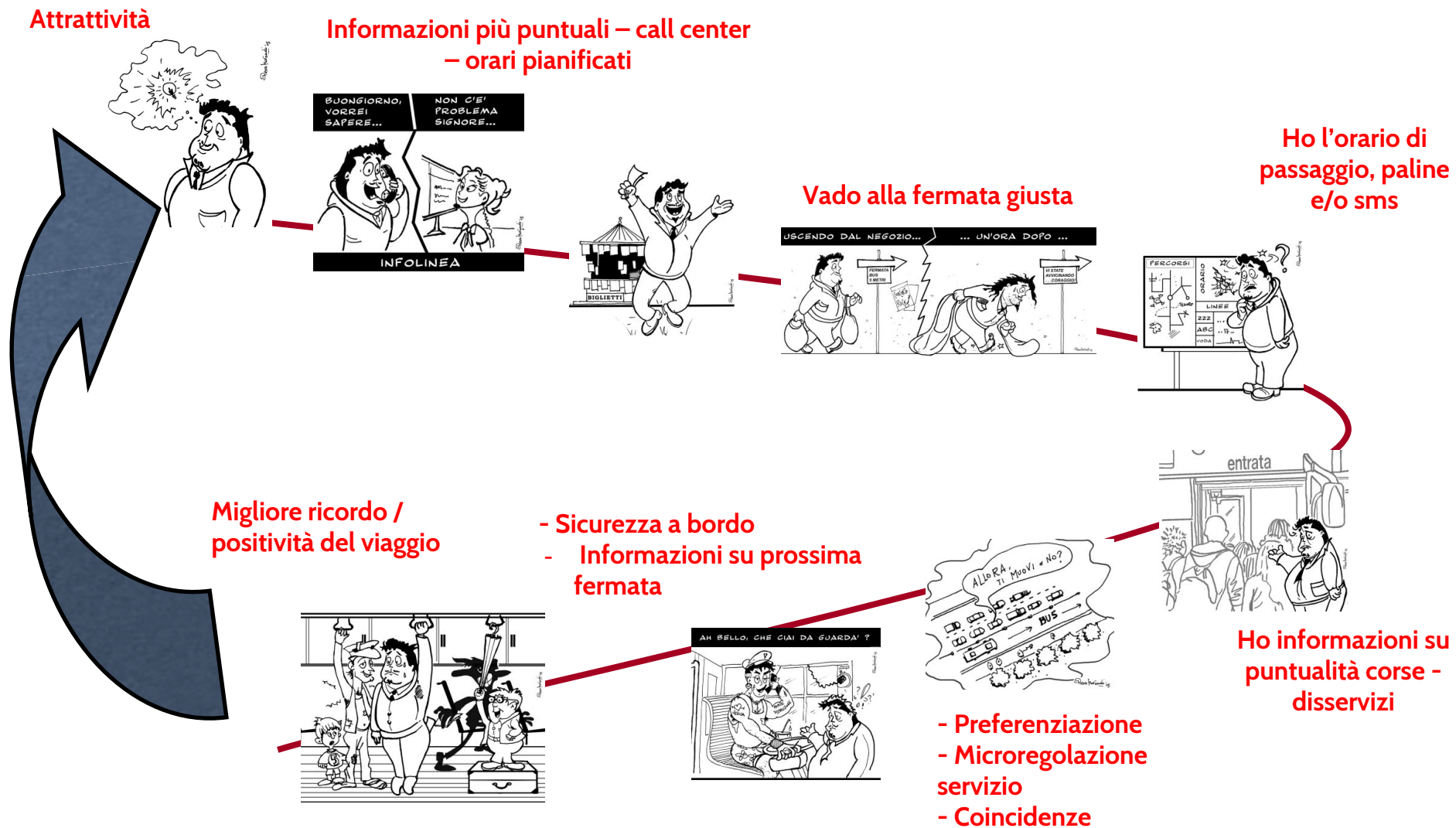
IL Controllo della qualità erogata- IL RUOLO DELLE RISORSE UMANE- ORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE



MODALITA' DINAMICHE ED INNOVATIVE NELLA GESTIONE DEL CDS E DEL CLIENTE



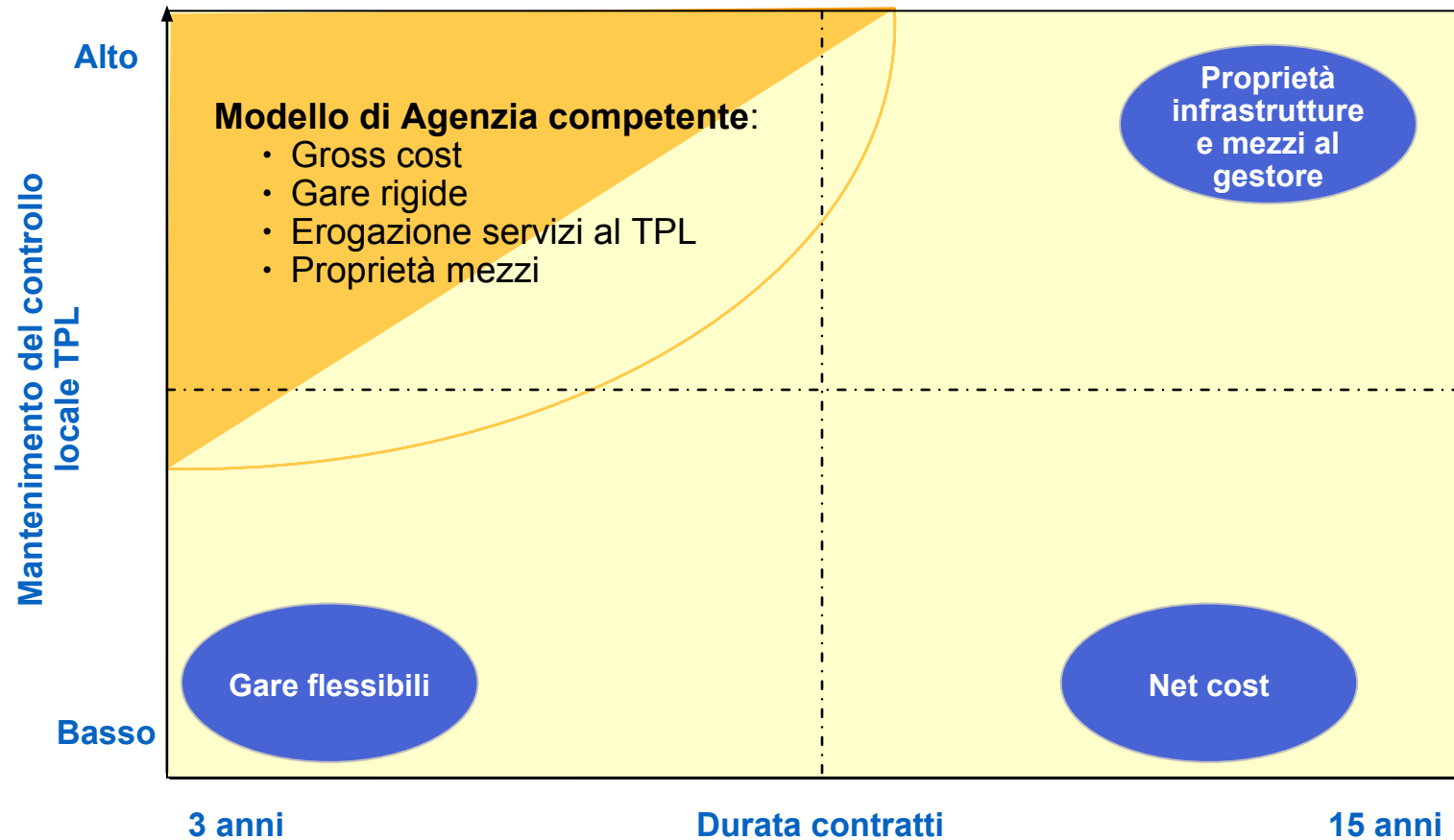
L'ideale percorso del cliente: il supporto del Monitoraggio Automatico dei Veicoli – AVM



Il perché di una scelta

Fonte: Piano Strategico
2002

Nel 2002, in occasione del piano strategico 2003-2007, venne fatta un'approfondita riflessione sul modello di Agenzia



Il Perché di una scelta

Fonte: Piano Strategico
2002

L'Agenzia competente consente un vantaggio economico annuale stimabile nel 5-8% dei ricavi, di cui circa il 2-3,5% è relativo al modello di business

	Riduzione Base Calcolo per Utile Gestore	Recupero IVA (Minore Agenzia Costo Reg.)	Ritardo nel recupero IVA (costo finanz.)	Risparmio IRPEG (1)	Eliminazione Oneri Proprietà (2)	Totale
Esistenza di Agenzia	0,1%					0,1%
Soggetto imprenditoriale		3%	- 3%			0%
Accordo di programma vs Contratto di servizio			3%	- 0,3%	0,1%/2%	2,8%/4,7%
Totale Struttura Giuridica	0,1%	3%	0 %	-0,3%	0,1%/2%	2,9%/4,8%
Gestione ricavi in Capo all'Agenzia	0,5%/1%			0,1%		0,6%/1,1%
Gestione Officine e Manutenzione in Capo all'Agenzia (4)	0,8%/1%					0,8%/1%
Proprietà di mezzi in Capo all'Agenzia (4)	0,4%/0,6%				0,1%/0,7%	0,5%/1,3%
Totale modello di business	1,7%/2,6%	-	-	0,1%	-	1,9%/3,4%
Totale generale	1,8%/2,7%	3%	0 %	-0,2%	0,1%/0,7%	4,8%/8,2%

(*) Esclusa valutazione dei benefici in termini di rischio di contenzioso

(1) Prudenzialmente non è stato considerato il risparmio IRAP

(2) Su base annualizzata

(3) Il potenziale risparmio massimo IRPEG è oltre 200 (20% ricavi totali)

(4) Il vantaggio è conseguibile nel caso di servizio fornito gratuitamente o di mezzi concessi in usufrutto

LA GARA - Per scegliere bisogna avere le informazioni !! Facile per Consorzio Atr aveva gestito il servizio e le professionalità apicali sono in organico. Nel 2003 parte la gara. Dal 1/1/2005 nuovo gestore e nuovo innovativo CDS .Oggi le delibere dell'Autorità Nazionale Art aiutano a comprendere il percorso da seguire

A parte quelli fin qui descritti, sono ancora diversi gli elementi da considerare e su cui valutare le decisioni da prendere compatibilmente con i tempi necessari per l'espletamento delle procedure di gara, prendendo in considerazione quegli elementi che si riterranno di volta in volta strategici per l'approfondimento degli **aspetti maggiormente interessanti e/o critici per il Bacino di Forlì-Cesena** .



E' SEMPRE necessaria una preventiva ed approfondita analisi dei rischi
con riferimento al contenuto del capitolato di gara*

Programma di esercizio	Flotta e manutenzione
Infrastrutture, tecnologie e relativa manutenzione	Durata del contratto
Copertura del costo di produzione del servizio e del ragionevole margine di profitto	Politiche tariffarie e marketing
Modifiche al programma di esercizio	Diritto di esclusiva
Obblighi relativi al personale	Monitoraggio e rendicontazione
Subaffidamenti	Standard sociali e qualità del servizio
Garanzie	Sanzioni penali e premi
	Decadenza e risoluzione
	Adempimenti di legge

* Tratto da una commissione di lavoro presieduta da Luciano Marchiori in sede ASSTRA

Il Controllo attraverso un sistema di reportistica del CDS

Riepilogo sintetico dei report mensili / trimestrali / semestrali / annuali

- Certificazioni sulla regolarità contributiva dell'affidatario e dei subaffidatari; quietanze pagamenti
- Aggiornamento elenchi ruolo del personale del gestore
- Consuntivazione delle percorrenze di servizio
- Utilizzo degli autobus: per monitorare percorrenze = usura
- Consumi degli autobus: per pianificazione costi dei servizi e base d'asta
- Manutenzione degli autobus: per monitorare la qualità del parco autobus
- Pulizia degli autobus: per monitorare la qualità del servizio
- Costi della manutenzione degli autobus: per pianificazione costi dei servizi e base d'asta
- Andamento Sinistri stradali: per monitorare gli indicatori di livello di sicurezza del servizio
- Manutenzione degli immobili: per monitorare lo stato di conservazione delle infrastrutture locate
- Costi della manutenzione ed esercizio degli immobili: per pianificazione costi dei servizi e base d'asta
- Manutenzione dei sistemi tecnologici
- Formazione del personale: per monitorare gli impegni normativi (codice strada, etc.) e contrattuali
- Ricavi: per monitorare il grado di copertura dei costi del servizio, per pianificazione costi dei servizi e base d'asta
- Reclami: per monitorare la qualità generale del servizio
- Relazioni sulla qualità del servizio
- Relazioni sull'andamento economico dei servizi, ed aziendale – contabilità analitica separata
- Report specificamente previsti dagli Accordi di Programma destinati alla Regione E.R.
- Mantenimento certificazioni aziendali

Il Controllo attraverso audit strutturati

L'obiettivo è accertare la congruità dei sistemi di report periodicamente prodotti, oltre che la puntuale applicazione delle normative nazionali e contrattuali sui temi della sicurezza e dei rapporti di lavoro subordinati.

Esempio oggetti di verifica / a campione o sistematica:

- Elenco nominativo di tutto il personale utilizzato dall'Affidatario e da eventuali subaffidatari per l'espletamento del servizio, etc;
- Documentazione attestante il regolare assolvimento dei controlli medici del personale, distoglimento dal servizio per inidoneità;
- Ordini di servizio;
- Raccolta turni uomo e relative variazioni;
- Programmazione impieghi del personale e Registrazione impieghi del personale;
- Raccolta turni macchina e relative variazioni;
- Programmazione impieghi del materiale rotabile e Registrazione impieghi del materiale rotabile;
- Piani di controllo del servizio erogato e Registrazione dei controlli effettuati;
- Piani delle pulizie autobus da effettuare nel mese e Registrazione delle operazioni di pulizia effettuate;
- Registrazione sinistri, incidenti e danneggiamenti;
- Registrazione attività di manutenzione programmata e non programmata effettuate sugli autobus in servizio Tpl;
- Registrazione attività di manutenzione sugli immobili locati;
- Applicazione dei criteri di separazione contabile dei servizi, verifica delle registrazioni puntuali;

Il Controllo attraverso indagini di qualità percepita ed erogata - esempi

