

---

# Le politiche evolutive della mobilità nell'ottica della resilienza finanziaria e di una *governance* più efficace ed efficiente. Strategie e prospettive nella regione Abruzzo: analisi del PdL 389 del 2024<sup>1</sup>

Vincenzo Mergiotti<sup>1</sup>

<sup>1</sup> PhD, Responsabile Area Amministrazione e Bilancio TUA SpA – vincenzo.mergiotti@gmail.com

**Sintesi** Le crisi e gli eventi esterni di “shocks/uncertainty” hanno mostrato differenti modelli di approccio operativo da parte delle amministrazioni locali nella prospettiva della resilienza finanziaria. Il differente approccio influisce anche sul miglioramento della *performance* pubblica, *performance* che potrebbe giovare delle agenzie che, in quanto “executive units” vale a dire agenzie che non appartenendo all'amministrazione centrale, possono operare in modo più simile a un'azienda. Benché il ricorso alle agenzie è già diffuso nel settore del Trasporto Pubblico Locale (TPL), il recente progetto di legge regionale (PdL) proposto nella Regione Abruzzo – (PdL 389 del 2024) recante le “Norme per la gestione del trasporto pubblico locale e della mobilità regionale” – segue tale scia nell'auspicio di un nuovo assetto di governance regionale per la mobilità. Il presente lavoro si prefigge di analizzare l'anzidetto progetto di legge regionale verificando l'idoneità delle agenzie per la mobilità e della gestione manageriale del TPL nella promozione di rinnovate politiche di resilienza finanziaria.

**Abstract** Crises and “shocks/uncertainty” have shown different patterns of operational approach by local governments in the perspective of financial resilience. The different approach also affects the improvement of public performance which could benefit from the agencies, as “executive units” that is agencies that do not belong to the central government, they can operate more like a business. Although the use of agencies is already widespread in the Local Public Transport (LPT) sector, the recent Abruzzo Region's Bill – (Bill 389 of 2024) on “Regulations for the management of local public transport and regional mobility” – follows the path mentioned in the hope of a new governance of regional mobility. The purpose of this paper is to analyze the above mentioned Bill by testing the suitability of mobility agencies and managerial management of the LPT to promote new policies of financial resilience.

**Keywords:** Agencification, Mobility Agency, Financial Resilience, Local Public Transportation

**JEL codes:** H50, H70, H83, M20

## 1. Introduzione

I deboli segnali di ripresa della domanda di mobilità nel periodo post-emergenziale (CRESA, 2023 p.1) e l'incognita del possibile raggiungimento dei livelli precedenti (IBE, 2023; ISFORT, 2022 p.13) sollecitano strategie di *adaptive capacity* (Coppola, 2016 p.139) e di transizione verso una nuova

---

<sup>1</sup> Il PdL 389 è frutto dell'attività di assegnista di ricerca di Vincenzo Mergiotti presso l'Università di Teramo, l'estensore del medesimo testo normativo. Il progetto di ricerca, co-finanziato dai Conti Pubblici Territoriali e dalla Regione Abruzzo, ha per oggetto la “Sostenibilità finanziaria dei soggetti operanti nel settore del Trasporto Pubblico Locale in Abruzzo attraverso l'analisi dei Conti Pubblici Territoriali con particolare riguardo agli equilibri di parte corrente e alle politiche di investimento da attuare per il rilancio del settore”. Il progetto di ricerca (decreto rettorale 579/2021) si colloca nell'area CUN 13 (Scienze economiche e statistiche) e nel settore scientifico disciplinare SECS-P/07 (Economia aziendale), con Tutor Prof.ssa Tiziana Di Cimbrini.

normalità (PwC, 2021 p.8) nell'auspicio di prospettive nuove ed efficienti. Se, infatti, sembra consolidarsi una maggiore propensione verso una mobilità attiva e dolce in cui le persone sono più orientate a utilizzare strumenti alternativi di trasporto elettrici (McKinsey, 2020 p.5), emerge la necessità di avviare un ripensamento della mobilità urbana verso elevati livelli di *walkability* (Di Piazza, 2021 p.28), come dimostrato dalla domanda *post lockdown* che risulta diversa da quella del periodo precedente (ITF, 2020 p.1).

I nuovi possibili scenari vanno, invero, vagliati ed esplorati sulla base delle politiche di *green transition* dell'agenda europea (Mergiotti, 2023b p.713) e richiedono un approccio resiliente e sostenibile da parte delle amministrazioni locali allo scopo di facilitare *novel model* di mobilità<sup>2</sup> (Mergiotti e Sargiacomo, 2022 p.103). Va precisato, a tal proposito, che il tema della mobilità sostenibile<sup>3</sup>, da più parti ricondotto agli indirizzi strategici per il futuro (MIMS, 2022a), nel riferirsi a plurime prospettive (economiche, sociali e ambientali), deve richiamare l'attenzione delle politiche delle amministrazioni locali sull'adeguatezza dell'offerta dei servizi ai fabbisogni di mobilità dei cittadini nell'ottica di una mobilità *green*. Né sfugge il peculiare ruolo svolto dalle amministrazioni locali nell'affrontare gli eventi socio-economici esterni di "shocks/uncertainty" nella prospettiva della resilienza finanziaria di anticipare, assorbire e reagire positivamente (Coyle e Ferry, 2022 p.686; Barbera *et al.*, 2020 p.545). Si tratta della capacità di tornare alle condizioni preesistenti o di proiettarsi verso condizioni nuove e migliori (Anessi Pessina *et al.*, 2020 p.960; Ahrens e Ferry, 2020 p.814).

Le analisi svolte in tale ambito, se da una parte hanno evidenziato un approccio focalizzato a politiche di medio o breve termine da parte delle amministrazioni locali (De Aquino e Cardoso, 2017 pp.53-54), e non, dunque, la loro capacità di anticipare o pianificare azioni strategiche a lungo termine, da altra parte hanno rilevato un sistema strategico differenziato di risoluzione da parte delle stesse (Barbera *et al.*, 2020 p.546). È da evidenziare, infatti, che la frequenza delle crisi finanziarie, la recente emergenza sanitaria, i conflitti e le crisi ambientali (Conway e Johal, 2023 p.53), provocando l'aumento dell'incertezza in cui operano le amministrazioni locali, hanno mostrato differenti modelli di approccio operativo plagiati dalle specifiche condizioni ambientali, dalle dimensioni organizzative e dalla vulnerabilità finanziaria (Barbera *et al.*, 2017 p.690-691; Steccolini *et al.*, 2017). Il differente approccio è dovuto, tuttavia, anche alla diversità delle azioni reattive, alle differenti flessibilità e dinamicità organizzative, nonché alle variegate competenze che influiscono sul miglioramento della *performance* pubblica, *performance* che potrebbe giovare delle "semi-autonomous agencies" (Overman e van Thiel, 2016 p.611) a cui riservare maggiori deleghe (Christensen e Lægjeid, 2005 p.2) così usufruendo di rinnovate specializzazioni verticali e orizzontali (Verhoest, 2018 p.327).

Il fenomeno delle agenzie si colloca, invero, nell'ambito della riforma della pubblica amministrazione che ha riorganizzato il settore pubblico con una riduzione del controllo politico (Egeberg e Trondal, 2009 p.673). Si tratta del modello di New Public Management (NPM)<sup>4</sup> per il quale tali agenzie sono considerate "executive units" (Pollitt *et al.*, 2007 p.23), vale a dire agenzie che,

---

<sup>2</sup> Sul punto, si osserva che "the emergency state speeded up the changing process of PT that sees the novel model called «Mobility as a service» (MaaS), as a matter of fact already adopted from other countries. It is a new and radical PT model which covers all the mobility network functions by public-private partnership developed into a service economy in lieu of the current product-based economy" (Mergiotti e Sargiacomo, 2022 p.103).

<sup>3</sup> La mobilità sostenibile "ha l'obiettivo di garantire che i sistemi di trasporto corrispondano ai bisogni economici, sociali e ambientali della società, minimizzandone contemporaneamente le ripercussioni negative sull'economia, la società e l'ambiente" (MASE, 2023).

<sup>4</sup> Sul tema si osserva che "it has been argued that the establishment of agencies is part of a paradigm shift in public management, often referred to as New Public Management (NPM), which is characterised by ideas of "lessening or removing differences between the public and the private sector" (Hood, 1995, p.94; Nchukwe e Adejuwon, 2014 p.109).

non appartenendo all'amministrazione centrale, possono operare in modo più simile a un'azienda (Pollitt *et al.*, 2007 p.23).

Ciò detto, se il ricorso alle agenzie è già diffuso nel settore del Trasporto Pubblico Locale (TPL) allo scopo di superare gli assetti monopolistici e separare la gestione politica e la pianificazione del sistema e controllo della quantità e qualità dalla gestione dei servizi (Canonico, 2003), il recente progetto di legge proposto nella Regione Abruzzo – (PdL 389 del 2024) recante le “Norme per la gestione del trasporto pubblico locale e della mobilità regionale” – segue tale scia nell'auspicio di un nuovo assetto di *governance* regionale per la mobilità.

Il presente lavoro si prefigge di analizzare l'anzidetto progetto di legge regionale verificando l'idoneità delle agenzie per la mobilità e della gestione manageriale del TPL nella promozione di rinnovate politiche di resilienza finanziaria.

## 2. Il fenomeno delle agenzie nella gestione della mobilità in Italia

I primi passi verso il fenomeno delle agenzie sono stati mossi nel Regno Unito, con il Primo Ministro Margaret Thatcher (Gruening, 2001 p.2; McLaughlin e Osborne, 2005 p.13), e in Nuova Zelanda (Lapiente e Van de Walle, 2020 p.470), per poi diffondersi in altri Paesi, divenendo così un fenomeno globale (Pratama, 2017 p.41).

Tale fenomeno, invero, si colloca nel più ampio processo di riforma della pubblica amministrazione (Randma-Liiv *et al.*, 2011 p.161; Vigoda, 2003 p.813) dell'area manageriale che “ha spinto i governi [...] a rivedere il funzionamento delle burocrazie pubbliche” (Carboni, 2012 p.5) nell'ottica di una amministrazione meno onerosa e più efficiente.

Le agenzie, infatti, assumono un ruolo chiave nella riforma della pubblica amministrazione sollecitata dal New Public Management e costituiscono lo strumento di riforma più diffuso (Moynihan, 2006 p.1029; Randma-Liiv *et al.*, 2011 p.161), in cui al modello burocratico e accentrato si contrappone un modello di governo agile dotato di autonomia organizzativa e orientata al risultato (Christensen e Læg Reid, 2005 p.1-6; Verhoest, 2018 p.327; Lapiente e Van de Walle, 2020 p.470; Kickert, 2010 p.489).

Il modello dell'agenzia si contraddistingue, in tal guisa, non solo per gli aspetti<sup>5</sup> concernenti la struttura, che è distinta rispetto all'amministrazione pubblica, e per l'organizzazione, che assegna autonomia manageriale nella gestione delle risorse finanziarie e di personale, ma anche per il controllo della *performance* di competenza dell'amministrazione pubblica, a cui sono conferiti poteri di controllo e di indirizzo più o meno pervasivi (IRPET, 2014 p.9).

Ciò detto, se il ricorso al modello amministrativo dell'agenzia ha innescato, a partire dalla fine degli anni Ottanta (Verhoest *et al.*, 2021 p.1), un fenomeno globale di «agencification»<sup>6</sup>, in Italia la sua stagione più intensa si è avuta sul finire degli anni Novanta (Toth, 2007 p.136) ed ha suscitato profonde trasformazioni nel settore pubblico (Barbieri *et al.*, 2013 p.29). Il fenomeno, ispirato alla

---

<sup>5</sup> Al riguardo, si osserva che “three basic criteria that characterize the NPM version of agencies: 1) structural disaggregation and/or the creation of ‘task specific’ organizations; 2) performance ‘contracting’ – some form of performance target setting, monitoring and reporting, and 3) deregulation (or more properly reregulation) of controls over personnel, finance and other management matters” (Talbot, 2004 p.6), Sul punto si è anche detto che “au-delà de la variété des mesures ou des réformes auxquelles ils ont donné lieu, et peuvent se résumer en cinq points: la séparation entre les fonctions de stratégie, de pilotage et de contrôle et les fonctions opérationnelles [...]; la fragmentation des bureaucraties verticales par création d'unités administratives autonomes [...]; le recours systématique aux mécanismes de marché [...]; la transformation de la structure hiérarchique de l'administration en renforçant les responsabilités et l'autonomie des échelons en charge de la mise en oeuvre de l'action de l'État; la mise en place d'une gestion par les résultats” (Bezes e Musselin, 2015 p.125).

<sup>6</sup> Sul tema si rileva che dagli anni Ottanta il fenomeno delle agenzie “has [...] been high on the agenda of administrative policy-makers for a couple of decades” (Egeberg e Trondal, 2009 p.673; Trondal, 2014 p.545).

dottrina del New Public Management, si appalesa come il risultato di un processo di disaggregazione dell'apparato amministrativo pubblico (Talbot, 2004 p.6) così trasformate in dimensioni ridotte e dotate di maggiore specializzazione delle funzioni con autonomia gestionale (Toth, 2007 p.137).

Stando così le cose il modello delle agenzie<sup>7</sup> non poteva non coinvolgere il settore del TPL nel quale le stesse sono state denominate "agenzie per la mobilità". La principale finalità di tale innovazione è stata individuata nella realizzazione di forme di affidamento competitivo dei servizi nonché in una più adeguata separazione fra i livelli decisionali – distinti in termini di competenze – concernenti il livello politico<sup>8</sup>, il livello tecnico<sup>9</sup> ed il livello operativo<sup>10</sup> della produzione dei servizi (Canónico e Martínez, 2006 p.138).

Senonché, se la diffusione delle agenzie per la mobilità sarebbe riconducibile alla necessità di riorganizzare gli uffici pubblici secondo il paradigma del NPM, il loro sviluppo è finanche legato all'esigenza di "una più efficiente allocazione delle funzioni di governo del territorio" per superare gli ostacoli della ripartizione delle funzioni tra i differenti livelli di governo territoriale "sia con riferimento alle tipologie di servizi sia con riferimento all'ambito di esercizio delle funzioni" (IRPET, 2014 p.9). Perciò "l'istituzione dell'agenzia individuerebbe un soggetto unico responsabile per le strategie di integrazione tra le diverse modalità di trasporto e relativamente ad ambiti di traffico che non coincidono con i confini amministrativi degli enti territoriali, superando quelle problematiche che altrimenti si porrebbero relative al necessario coordinamento tra vari soggetti"<sup>11</sup> (IRPET, 2014 pp.9-10).

L'ambito di attività delle agenzie per la mobilità sono disciplinate dalle leggi regionali istitutive che prevedono differenziati ambiti, come quello concorrenziale dei servizi (Canónico e Martínez, 2006 p.135), quello di vigilanza sulla qualità nonché quello del livello ed efficienza dei servizi, con esclusione delle funzioni di gestione dei servizi di trasporto.

In un siffatto contesto, se – come già detto – il modello delle agenzie ha fatto emergere una maggiore specializzazione delle funzioni ed una più ampia autonomia gestionale (Toth, 2007 p.137), con la scomposizione degli apparati governativi in agenzie specializzate, esso ha dato anche riscontro al desiderio di migliorare l'azione amministrativa, sia in termini di efficienza sia per ciò che attiene all'efficacia. Tale modello, infatti, ha favorito lo sviluppo di una cultura manageriale più vicina ai risultati e alle esigenze dell'utenza (Toth, 2007 p.137) attraverso un'autonomia gestionale più libera nell'utilizzo delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati (Toth, 2007 p.138)

---

<sup>7</sup> Anche le agenzie per la mobilità si sono diffuse alla fine degli anni Novanta, all'indomani della delega alle regioni delle funzioni di amministrazione e programmazione del TPL (di cui al D.Lgs. 422/1997, c.d. decreto Burlando").

<sup>8</sup> Sul punto si osserva che "il livello politico dovrebbe essere responsabile della pianificazione di principi e obiettivi generali di organizzazione del trasporto regionale e della definizione delle caratteristiche di base del servizio in termini di performance di sistema" (Canónico e Martínez, 2006 p.138).

<sup>9</sup> Sul tema si rileva che "il livello tecnico si riferisce a decisioni relative alla progettazione e la gestione delle modalità di affidamento dei servizi di trasporto locale, al controllo della qualità, della sicurezza, alla definizione delle tariffe, alla comunicazione e all'informazione, alla definizione dei livelli dei servizi minimi, alla definizione di servizi supplementari, alla determinazione dei percorsi e delle tratte, alla vendita dei titoli, alla definizione degli orari, la gestione dell'integrazione tariffaria e della ripartizione dei ricavi tra gli operatori" (Canónico e Martínez, 2006 p.138).

<sup>10</sup> Sul punto si specifica che "la gestione operativa si riferisce [...] ai processi decisionali affidati all'autonomia manageriale e imprenditoriale in merito alle soluzioni organizzative da adottare per l'erogazione del servizio" (Canónico e Martínez, 2006 p.139).

<sup>11</sup> Al riguardo si rileva che l'esigenza di coordinamento "è maggiormente percepita a livello di aree metropolitane, ma può interessare anche bacini più ampi" (IRPET, 2014 p.10).

così che, all'indomani del "decreto Burlando", sono sorte numerose agenzie per la mobilità<sup>12</sup>, regionali o territoriali (provinciali o sovra provinciali), nella prevalente veste di aziende (disciplinate dal diritto comune) ad esclusiva partecipazione pubblica (regionale e/o enti territoriali).

### 3. Governo e stato dei finanziamenti del TPL in Abruzzo: la mancanza del ricorso alle agenzie

In Abruzzo la *governance* del TPL assume le caratteristiche di "modello accentrato" riconducibile alle piccole regioni e alle province autonome (ISFORT, 2019 p.6). Esso "fa perno sulla Regione" (ISFORT, 2019 p.6), unica "competente per la pianificazione, la programmazione, il monitoraggio e l'affidamento dei servizi" (ReOpen SPL, 2019 p.16) quale ente di governo d'ambito<sup>13</sup> del bacino unico regionale (art. 1, L.R. Abruzzo 43/2017)<sup>14</sup>.

Lo stato dei finanziamenti del TPL nella Regione Abruzzo è esposto nella tabella 1), che riporta la composizione del Fondo unico regionale per il trasporto pubblico locale (FUR-Trasporti) e la spesa *pro-capite* regionale.

	Abruzzo			Mezzogiorno		Italia	
	2018*	2022**	2023**	2018*			
Composizione FUR-Trasporti:							
a da FNT	132.788.443	135.055.108	137.317.872				
b da risorse regionali	<u>67.622.812</u>	<u>48.904.246</u>	<u>58.486.833</u>				
c $\Sigma$	200.411.255	183.959.354	195.804.705				
d risorse per abitante	€ 152*	€ 147,7**	€ 154***	€ 125*	$\Delta\%$ 21,6%	€ 132*	$\Delta\%$ 15,2%

Tabella 1): Stato dei finanziamenti del TPL in Abruzzo

Fonte:

\*ReOpen SPL, 2019 p.11

\*\*Relazione regionale, 2024 pp.3-4

\*\*\*Elaborazione su dati Relazione regionale e ISTAT<sup>15</sup>

Nell'anzidetta tabella si precisa che:

<sup>12</sup> In tal senso, si citano: Agenzia Mobilità Impianti della Provincia di Ferrara ([www.ami.fe.it](http://www.ami.fe.it)); Agenzia Mobilità Romagna delle Province di Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini ([www.amr-romagna.it](http://www.amr-romagna.it)); Agenzia per la Mobilità della Provincia di Reggio Emilia ([www.am.re.it](http://www.am.re.it)); Agenzia per il Trasporto Pubblico Locale del bacino della Città Metropolitana di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia ([www.agenziatpl.it](http://www.agenziatpl.it)); Agenzia della Mobilità Piemontese ([www.mtm.torino.it](http://www.mtm.torino.it)); Roma Servizi per la Mobilità ([www.romamobilita.it](http://www.romamobilita.it)); Agenzia per la Mobilità Territoriale della Provincia di Trieste ([www.amt.trieste.it](http://www.amt.trieste.it)); Umbria TPL e Mobilità ([www.umbriamobilita.it](http://www.umbriamobilita.it)). Si precisa che alcune agenzie regionali sono state istituite nella veste di unità amministrative, dotate di personalità giuridica pubblica, ad es., Agenzia regionale reti e mobilità della Regione Calabria ([www.art-calabria.eu](http://www.art-calabria.eu)); Agenzia Campana per la Mobilità, Infrastrutture e Reti ([www.acamir.regione.campania.it](http://www.acamir.regione.campania.it)) e Agenzia Regionale per la Mobilità nella Regione Puglia ([www.arem.puglia.it](http://www.arem.puglia.it)).

<sup>13</sup> Al riguardo si rileva che le imprese del settore svolgono il servizio di trasporto pubblico locale in un definito perimetro territoriale che le regioni sono tenute a costituire mediante l'individuazione di Ambiti o bacini Territoriali Ottimali (ATO) e omogenei tali da consentire economie di scala e di differenziazione idonee a massimizzare l'efficienza del servizio, in cui la dimensione degli ambiti o bacini territoriali ottimali di norma deve essere non inferiore almeno a quella del territorio provinciale (*ex art. 3-bis D.L.138/2011*).

<sup>14</sup> L'art. 1, commi 1 e 2, della L.R. Abruzzo 43/2017 prevede che: "1. Nelle more della definizione dei bacini di mobilità e dei lotti [...] è istituito il bacino unico regionale di programmazione dei servizi di trasporto su gomma ricadenti nel territorio regionale ai sensi dell'articolo 3-bis del D.L. 13 agosto 2011, n. 138. 2. La Regione esercita, d'intesa con gli enti locali, le funzioni di programmazione, nonché quelle di cui all'articolo 3-bis del D.L. 138/2011 ed adotta i conseguenti provvedimenti garantendo in ogni caso la partecipazione di tutti gli enti competenti per il trasporto pubblico locale".

<sup>15</sup> Nel 2023 la popolazione residente in Abruzzo ammonta a 1.272.627 residenti (ISTAT, 2024 p.1).

- la riga *a*) espone gli importi del Fondo Nazionale Trasporti (FNT) di competenza dell’Abruzzo che confluiscono nel Fondo Unico Regionale (FUR-Trasporti);
- la riga *b*) evidenzia le risorse proprie regionali che “il decisore politico ha inteso destinare per assicurare la quantità ritenuta essenziale di trasporto pubblico” ([Relazione regionale, 2024 pp.2-3](#));
- la riga *c*) mostra l’ammontare annuale del FUR-Trasporti nel quale “insistono sia le risorse di derivazione statale che vengono annualmente attribuite alla Regione Abruzzo [...] sia risorse proprie regionali” ([Relazione regionale, 2024 pp.2-3](#)). Per le risorse del 2018 “alla Regione Abruzzo è stato destinato il 2,69% del FNT, per un importo complessivo di 132.788.443 di euro. Tuttavia, dal Bilancio Regionale di Previsione si evince che per il 2018 sono stati messi a disposizione 200.411.255 di euro, comprendenti risorse proprie della Regione e risorse statali” ([ReOpen SPL, 2019 p.10](#)). Per le risorse del 2022 e del 2023 “le somme trasferite dallo Stato [...] sono state rispettivamente di € 135.055.108,81 e di € 137.317.872,14. A valere sugli stessi anni, la Regione ha aggiunto proprie risorse per un importo rispettivamente pari a € 48.904.246,80 (2022) e € 58.486.833,69 (2023)” ([Relazione regionale, 2024 p.3](#));
- la riga *d*) riporta l’ammontare delle risorse regionali nella misura *pro-capite* dei residenti nella regione. Nel 2018 l’Abruzzo (con 152 euro) si colloca al di sopra sia della media del Mezzogiorno (di 125 euro, pari a +21,6%) che della media italiana (di 132 euro, pari a +15,2%). Le risorse *pro-capite* risultano maggiori anche nel 2022 (con 147,7 euro) e nel 2023 (con 154 euro).

Nella composizione del Fondo Unico Regionale Trasporti (FUR-Trasporti) le “consistenze finanziarie vanno [...] a coprire i costi di quei servizi di trasporto che rientrano nella [...] categoria di servizi di interesse economico generale di livello locale” e che si riferiscono ai “servizi minimi qualitativamente e quantitativamente sufficienti a soddisfare la domanda di mobilità dei cittadini, perché diretti a garantire un servizio che il mercato non sarebbe in grado di soddisfare a costi accessibili per l’utenza” ([Relazione regionale, 2024 p.3](#)). Pertanto, le risorse del FUR-Trasporti sono esclusivamente destinate a finanziare i servizi minimi e i contratti di servizio con gli operatori regionali “per assicurare la quantità ritenuta essenziale di trasporto pubblico” ([Relazione regionale, 2024 p.3](#)).

#### 4. La proposta di un nuovo modello di *governance* della mobilità in Abruzzo

L’intento di raggiungere i risultati conseguiti dalle regioni italiane più virtuose ha sollecitato la proposta di avviare, nella Regione Abruzzo, l’*iter* legislativo per il rinnovo della *governance* regionale nell’ambito del settore TPL attraverso la costituzione di un’agenzia *ad hoc*. L’*iter* è stato avviato attraverso il Progetto di legge regionale n. 389 del 2024<sup>16</sup> (PdL 389) recante “Norme per la gestione del trasporto pubblico locale e della mobilità regionale”<sup>17</sup>. Si tratta di un progetto teso a favorire nuove finalità nella gestione della mobilità regionale in linea, peraltro, con i recenti indirizzi sulla semplificazione e razionalizzazione della mobilità sostenibile nell’ambito degli obiettivi governativi ([MIMS, 2022b p.49](#)).

L’assetto di *governance* proposto nel citato documento, da un lato è radicato nel vincolo di invarianza finanziaria<sup>18</sup>, dall’altro conferisce all’agenzia i compiti di progettare, sviluppare e coordinare i servizi

<sup>16</sup> Il PdL 389 è consultabile sul sito del Consiglio Regionale dell’Abruzzo, sezione Iter Legis, all’indirizzo: <http://iter.cra-bruzzo.it/crabiterfo/mostraDettaglio.do?idAtto=5956>

<sup>17</sup> Sotto il profilo della struttura, il PdL 389 si compone di diciannove articoli – suddivisi in quattro capi: Capo I (Finalità) art.1, Capo II (Azienda Unica per la mobilità e il trasporto pubblico locale) artt. 2-10, Capo III (Istituto della Mobilità e Logistica sostenibili) artt. 11-17, e Capo IV (Disposizioni finali) artt. 18-19 – e prevede l’istituzione dell’azienda regionale con funzioni di agenzia per la mobilità, denominata «Azienda Unica dell’Abruzzo per la Mobilità Sostenibile e le Reti» e della fondazione di partecipazione, denominata «Istituto della Mobilità e Logistica Sostenibili».

<sup>18</sup> Al riguardo è previsto dal PdL 389 che, per il reclutamento del personale, i relativi oneri di funzionamento sono a carico degli ordinari stanziamenti di bilancio regionale (art. 9, comma 1, lett. a).

di mobilità collettiva<sup>19</sup>. Lo scopo principale è quello di coniugare, in un'ottica comune, le esigenze delle amministrazioni investite delle strategie di mobilità (regione ed enti locali), le istanze dei beneficiari dei servizi (passeggeri) e le necessità dei fornitori dei servizi trasportistici (operatori) in una prospettiva di sostenibilità e di resilienza anche finanziaria per mitigare le ripercussioni negative degli "external shocks" sul sistema regionale della mobilità.

Rispetto ai tre modelli tradizionali<sup>20</sup> quello richiamato nel PdL 389 è caratterizzato da una propria "legal identity" (Verhoest *et al.*, 2021 p.1) e dalla organizzazione autonoma. Si tratta, infatti, del c.d. modello "type 2" – regolato dal diritto comune – per il quale l'agenzia è dotata di autonomia imprenditoriale sia nell'organizzazione sia nel funzionamento.

## 5. L'Agenzia abruzzese per la mobilità nel progetto di legge regionale: forma e funzioni

Il PdL 389 conferisce alla costituenda agenzia la forma legale di società per azioni, a partecipazione totalitaria della Regione Abruzzo<sup>21</sup>, la cui attività è regolata dal diritto comune in conformità allo Statuto regionale (art. 56, comma 2). L'articolo 56 dello Statuto dispone, del resto, che "la Regione, per lo svolgimento delle proprie attività, può istituire con leggi Enti" (art. 56, comma 1) che "assumono il nome di Azienda e godono di autonomia imprenditoriale". Ciò che però la proposta di legge precisa è che la quota sociale è incedibile<sup>22</sup>.

Per ciò che attiene al capitale sociale dell'agenzia<sup>23</sup>, la proposta dispone che esso sia costituito anche con il conferimento dei beni<sup>24</sup> da parte del socio-conferente (*rectius*, Regione), di quei beni, cioè, che nel confluire nel demanio regionale, risultano di proprietà della Regione (es. reti, infrastrutture e dotazioni delle ex gestioni commissariali governative<sup>25</sup>; infrastrutture e impianti del sistema

<sup>19</sup> L'art. 1 del PdL 389 specifica che la legge è diretta "a) a promuovere lo sviluppo di una mobilità sostenibile e resiliente diretto a migliorare la qualità e l'efficienza del trasporto pubblico locale e regionale nell'ottica di garantire la tutela dei passeggeri; b) a potenziare lo sviluppo degli investimenti e dell'innovazione in funzione della tutela dell'ambiente, della sicurezza e del diritto alla salute dei cittadini; c) a istituire un nuovo assetto per il governo del sistema di trasporto pubblico locale e della mobilità regionale".

<sup>20</sup> I modelli sono distinti prevalentemente sulla base delle caratteristiche giuridiche formali, in particolare: "Type 1 agencies have some managerial autonomy but do not have their own legal identity separate from the state or their parent ministry. Type 2 agencies are organizations and bodies with managerial autonomy that have their own legal identity separate from the state or their parent ministry. Type 3 organizations have their own legal identity vested in, and defined by, private law and are established by, or on behalf of, the government in the form of a private law corporation, company, or a foundation, but they are predominantly controlled by government and are at least partially involved in executing public tasks" (Verhoest *et al.*, 2021 p.1).

<sup>21</sup> Il PdL 389 prevede per la costituenda agenzia il regime dell'*in house providing* (art. 6) e del controllo analogo (art. 7).

<sup>22</sup> L'art. 2 del PdL 389 prevede, al comma 1, che "È costituita, in forma di società per azioni, l'Azienda regionale denominata «Agenzia Unica dell'Abruzzo per la Mobilità Sostenibile e le Reti» (di seguito, Agenzia Unica). La Regione Abruzzo detiene la totalità del capitale, che è incedibile". L'incedibilità della quota sociale si riferisce, peraltro, alla recente previsione sulla disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica, di cui all'art. 21, comma 5, D.Lgs. 201/2022.

<sup>23</sup> Sul punto si annota che il D.L. 91/2014 sulle agevolazioni per le imprese (c.d. Decreto competitività) ha novellato l'art. 2327 c.c. riducendo la soglia minima di capitale per la costituzione della società per azioni, per cui ora «la società per azioni deve costituirsi con un capitale non inferiore a 50.000 euro».

<sup>24</sup> Al riguardo, si osserva che l'art. 3, comma 2 del PdL 389 prevede che: "La Regione Abruzzo conferisce all'Agenzia Unica le reti, gli impianti e le altre dotazioni patrimoniali che si annoverano nel patrimonio disponibile e indisponibile regionale per lo svolgimento dei servizi di trasporto pubblico locale e dei servizi di livello locale o a rete per la mobilità, e comprendono: a) le reti, le infrastrutture e le dotazioni delle ex gestioni commissariali governative trasferite alla regione Abruzzo; b) le infrastrutture e gli impianti del sistema filoviario di interesse regionale; c) le infrastrutture, gli impianti e le dotazioni di interesse ferroviario e automobilistico regionale; d) le altre dotazioni nella disponibilità di enti, organismi e aziende di interesse regionale".

<sup>25</sup> Sul punto si specifica che nel demanio regionale sono annoverabili le reti, le infrastrutture e le dotazioni patrimoniali riferite alle ex gestioni commissariali governative ("Ferrovia Adriatico-Sangritana" e "Ferrovia Penne-Pescara") per l'esplicitamento dei servizi (ferroviari e automobilistici) in ambito regionale. Si tratta di beni appartenenti ora al demanio

filoviario di interesse regionale<sup>26</sup>; infrastrutture, impianti e dotazioni di interesse ferroviario e automobilistico regionale<sup>27</sup>). Ad essi si aggiungono, inoltre, le dotazioni che, nel costituire gli *asset* patrimoniali di enti e gestori pubblici regionali<sup>28</sup>, sono indirettamente riferiti al patrimonio regionale.

Per quanto riguarda le funzioni assegnate all'agenzia, il PdL 389 distingue tre distinti aspetti<sup>29</sup>: 1) pianificazione e organizzazione dei servizi di mobilità; 2) affidamento e monitoraggio dei servizi a terzi-operatori; 3) gestione delle risorse finanziarie per il TPL.

Sotto il primo profilo, se l'agenzia viene incaricata di definire e organizzare l'offerta dei servizi sulla base dei fabbisogni di mobilità, i flussi di movimentazione e la domanda potenziale di mobilità nell'intero territorio regionale, ad essa è pure assegnato l'onere di tracciare nuovi modelli di mobilità compatibili con soluzioni *green*, contemperando le esigenze delle aree regionali ad alta densità abitativa con quelle delle aree interne meno popolate<sup>30</sup>.

Con riferimento all'affidamento e monitoraggio dei servizi a terzi-operatori, all'agenzia è riservato il compito di provvedere, in qualità di committente, all'affidamento dei servizi ai gestori. Né è stato

(accidentale) regionale e di beni patrimoniali (per destinazione) indisponibili della Regione Abruzzo il cui trasferimento (dalle gestioni commissariali alle regioni) consegue per effetto della riforma sul decentramento amministrativo (D.Lgs. 422/1997) che ha disposto la delega alle regioni delle funzioni di amministrazione e programmazione in materia di servizi ferroviari di interesse locale non in concessione. Il DPCM 16 novembre 2000 (G.U. n. 224 del 30 dicembre 2000), recependo gli Accordi di Programma stipulati tra lo Stato e le regioni, ha reso effettivo la delega alle regioni delle funzioni di amministrazione e programmazione in materia di servizi ferroviari di interesse locale non in concessione, nonché il trasferimento a titolo gratuito alle regioni dei beni, degli impianti e dell'infrastruttura in essere presso le gestioni commissariali governative, a decorrere dal 1° gennaio 2001. Il trasferimento dei beni dallo Stato alla Regione Abruzzo è stato formalizzato con appositi verbali (di consegna) con subordinazione degli stessi alla funzione pubblicistica in ragione dell'espletamento dei servizi ferroviari e automobilistici di trasporto pubblico locale di competenza regionale. Si tratta di 819 reti, infrastrutture e dotazioni patrimoniali riepilogati nell'elenco dei beni appartenenti al patrimonio immobiliare della Giunta Regionale d'Abruzzo, nell'apposita sezione allegato 9), pagine da 58 a 75, il cui elenco è consultabile sul sito: <https://www.regione.abruzzo.it/system/files/amministrazione-trasparente/beni-immobili/elenco-beni-patrimonio-immobiliare-regione-abruzzo.pdf>

La citata dotazione patrimoniale è attualmente conferita in comodato d'uso gratuito dell'operatore pubblico TUA SpA.

<sup>26</sup> Sul punto si osserva che le procedure attuative di realizzazione dell'impianto filoviario nel bacino metropolitano di Pescara (collegamento Pescara-Montesilvano), nel conferire alla (ex GTM SpA ora) TUA SpA l'incarico della sua realizzazione, specificano la devoluzione gratuita alla Regione Abruzzo della proprietà dell'infrastruttura filoviaria e delle relative dotazioni delle aree deposito e di scambio, in conformità all'Accordo di Programma tra la Regione Abruzzo e la (ex) GTM SpA (ora TUA SpA) del 6 maggio 2004. Sulle modalità di realizzazione dell'opera (che si avvale di fondi pubblici deliberati dal CIPE nel corso del 1996 per 31 milioni di euro) si fa riferimento all'Accordo di Programma tra il Ministero dei Trasporti e la Regione Abruzzo del 20 dicembre 2002.

<sup>27</sup> Al riguardo si precisa che nel patrimonio indisponibile regionale vanno annoverati i beni immobili destinati allo svolgimento del servizio ferroviario regionale - nella disponibilità (ora) della TUA SpA e riferiti all'ex FAS SpA, - e del servizio automobilistico di trasporto locale e regionale - anch'essi nella disponibilità (ora) della TUA SpA e riferiti ante fusione societaria all'ex FAS SpA e GTM SpA.

<sup>28</sup> Sul punto si annota che nel patrimonio disponibile regionale vanno altresì inclusi i beni immobili costituenti l'*asset* patrimoniale della (ora) TUA SpA destinati allo svolgimento del servizio di trasporto locale e regionale e riferiti alla incorporante (ex ARPA SpA) e alle incorporate (ex FAS SpA e GTM SpA). Tali beni sono stati conferiti nel patrimonio della TUA SpA a seguito della fusione societaria, per la cui elencazione si fa rinvio all'atto di fusione (della TUA SpA).

<sup>29</sup> Le funzioni assegnate all'agenzia sono analiticamente indicate nell'art. 3, comma 1, del PdL 389.

<sup>30</sup> Con riguardo al primo profilo, l'art. 3, comma 1 del PdL 389 specifica che l'agenzia provvede alla: "a) progettazione, organizzazione e promozione dei servizi pubblici di trasporto integrati tra loro e con la mobilità privata nell'ottica della mobilità sostenibile; b) progettazione e promozione di nuove soluzioni, anche con l'utilizzo di tecnologie digitali, nell'ambito della mobilità sostenibile; c) gestione della mobilità complessiva, progettazione e organizzazione dei servizi complementari per la mobilità [...] h) promozione dell'uso dei mezzi di trasporto pubblico, comunicazione, e sensibilizzazione sui temi del trasporto, nel rispetto dell'ambiente; [...] l) sviluppo di iniziative finalizzate a forme complementari di mobilità, tra le quali la progettazione, l'organizzazione e la gestione dei percorsi naturalistici, culturali e spirituali a piedi, in bicicletta o con mezzi di trasporto alternativi".



trascurato l'onere di monitorare la qualità dei servizi offerti, l'efficienza e l'efficacia produttiva degli stessi gestori i cui parametri quali-quantitativi sono da ricercarsi nei contratti di servizio. All'agenzia, per converso, sono precluse le funzioni di gestione dei servizi trasportistici di TPL che restano affidati a terzi-operatori<sup>31</sup>.

Per ciò che attiene alla gestione delle risorse finanziarie per il TPL la normativa proposta conferisce all'agenzia i fondi annualmente stanziati<sup>32</sup> nel bilancio regionale della Regione Abruzzo nella voce "Fondo unico regionale per il trasporto pubblico locale"<sup>33</sup> (FUR Trasporti).

## 6. L'Agenzia abruzzese per la mobilità nel progetto di legge regionale: la gestione delle reti

La proprietà e la gestione delle reti richiama il tema dell'obbligo della separazione societaria, in luogo della separazione contabile, delle società a controllo pubblico che svolgono attività economiche protette da diritti speciali<sup>34</sup> o esclusivi<sup>35</sup> (ReOpen SPL, 2023), siccome sollecitato dalla competente Authority<sup>36</sup> (AGCM, 2019 p.7). A tal proposito, infatti, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) ha ritenuto insufficiente la sola separazione contabile rispetto alla separazione societaria che costituisce una "ulteriore misura pro-concorrenziale di portata generale e applicabile a tutti i settori economici" al fine di "riportare in una posizione di parità le imprese che competono o possono competere in un dato mercato" (AGCM, 2019 p.7-8).

La gestione delle reti e degli impianti separata dall'erogazione dei servizi, se ha trovato già nel passato disciplina nell'ordinamento statale<sup>37</sup> (Nicoletti, 2002) e regionale (Guffanti e Tassan

<sup>31</sup> Con riferimento al secondo profilo, l'art. 3, comma 1, lett. e-f, j-k), del PdL 389, specifica che l'agenzia provvede alla: "d) gestione delle procedure concorsuali per l'affidamento dei servizi; e) sottoscrizione e attuazione dei contratti di servizio con i gestori dei servizi di trasporto pubblico locale; f) monitoraggio dell'offerta e della domanda di trasporto e delle relative reti di infrastrutture, la qualità ed il livello dei servizi prodotti, l'efficienza e l'efficacia nella produzione degli stessi da parte dei gestori; j) attuazione dei servizi di trasporto scolastici e con disabilità, svolgendo anche la funzione di stazione appaltante per l'affidamento dei servizi suddetti e conseguenti compiti di gestione, controllo, monitoraggio e verifica dei contratti di servizio stipulati".

<sup>32</sup> Con riguardo al terzo profilo, l'art. 3, comma 1, lett. g), del PdL 389 specifica che l'agenzia provvede alla: "g) gestione del fondo regionale trasporti e delle risorse che gli enti locali vorranno individuare per i servizi aggiuntivi a quelli definiti ed individuati come minimi".

<sup>33</sup> Il FUR Trasporti è stato istituito dall'art. 28 bis, L.R. Abruzzo 2/2013, a seguito della legge 228/2012 che ha ripristinato il Fondo Nazionale Trasporti.

<sup>34</sup> Per la disciplina comunitaria, i diritti speciali si riferiscono ai "diritti concessi da uno Stato membro ad un numero limitato di imprese, mediante ogni atto legislativo, regolamentare o amministrativo che, all'interno di una determinata area geografica" (Direttiva 94/46/CE del 13 ottobre 1994).

<sup>35</sup> Secondo la disciplina comunitaria, i diritti esclusivi attengono ai "diritti concessi da uno Stato membro ad un'impresa, mediante ogni atto legislativo, regolamentare o amministrativo che le riserva la facoltà di fornire un servizio ... o di effettuare un'attività all'interno di una determinata area geografica" (Direttiva 94/46/CE del 13 ottobre 1994).

<sup>36</sup> Al riguardo, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) si è pronunciata sul modello legale della separazione societaria nell'avvertita necessità di prevenire comportamenti anti-competitivi, anche per le società a controllo pubblico che svolgono attività economiche protette da diritti speciali o esclusivi. Per l'AGCM la *ratio* è riconducibile alla necessità "di operare una divisione più netta (attraverso un intervento di carattere organizzativo strutturale) tra le attività in convenzione soggette a obblighi di servizio pubblico e le altre attività svolte in concorrenza, in cui operano o possono potenzialmente operare una pluralità di imprese" (AGCM, 2019 p.7-10). L'AGCM aggiunge, altresì, che "l'introduzione dell'art. 6 del D.Lgs. 175/2016 ha generato un'evidente disparità di trattamento tra le imprese soggette a controllo pubblico e le imprese private. Alle imprese private continua, infatti, ad applicarsi quanto previsto dall'art. 8, comma 2-bis, della legge 287/1990, mentre alle imprese pubbliche si applica il più blando obbligo di separazione contabile. Tale disparità si traduce in una violazione del principio di promozione e tutela della concorrenza, che postula una parità di trattamento tra imprese pubbliche e imprese private, ai sensi dell'art. 106 TFUE" (AGCM, 2019 p.7-10).

<sup>37</sup> Al riguardo, si cita l'art. 48, comma 2, D.L. 50/2017 che ha previsto il conferimento in uso agli Enti di governo delle reti, degli impianti e delle altre dotazioni patrimoniali di proprietà degli enti pubblici associati. In tale ipotesi, le amministrazioni locali hanno l'obbligo di costituire una specifica società a capitale interamente pubblico, partecipata dai soli enti conferenti (Invitalia 2019, p.63).

Mazzocco, 2017 p.10-12), recentemente è stata riproposta dal legislatore nazionale. Questi, infatti, in sede di avvio del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ha implementato la disciplina dei servizi pubblici locali (ex D.Lgs. 201/2022) con la previsione di società pubbliche *ad hoc* (art. 21) a cui cedere la proprietà delle reti ed infrastrutture per lo svolgimento dei servizi di TPL<sup>38</sup>.

Nella delineata prospettiva il progetto di legge ha conferito all'agenzia la proprietà e la gestione delle reti, infrastrutture, impianti e altre dotazioni patrimoniali regionali destinati ai servizi TPL<sup>39</sup> con ulteriori funzioni riconducibili alle "strategie" delle reti<sup>40</sup>.

Tale agenzia assume, pertanto, la veste giuridica di società patrimoniale "pesante" (Bratta, 2017 pp.13-15) giacché, in aggiunta all'amministrazione dei beni (gestione ordinaria), provvede alla realizzazione di tutti gli investimenti (gestione straordinaria) divenendo "promotore di investimenti pubblici locali, specie nei suoi aspetti di efficacia ed efficienza gestionale e finanziaria" (Fazioli, 2008 p.3). Si aggiunga che, con il conferimento delle reti, infrastrutture e altre dotazioni patrimoniali, l'agenzia è anche preposta<sup>41</sup> a conservare, valorizzare e potenziare le infrastrutture e le reti trasportistiche regionali attraverso la gestione manageriale degli investimenti e in funzione della tutela dell'ambiente, della sicurezza e del diritto alla salute dei cittadini, nonché provvedere alla gestione delle infrastrutture funzionale alla erogazione dei servizi e a ogni altro compito, non in contrasto con la normativa comunitaria, nazionale e regionale, che la Regione e gli enti locali richiedano.

La fruibilità delle predette dotazioni patrimoniali, la cui conservazione e il buon funzionamento competono all'agenzia, è assicurata dall'agenzia stessa che, se deve garantire l'accesso equo e non discriminatorio da parte degli operatori-terzi, ha diritto di esigere dagli stessi un adeguato canone. L'onerosità nell'utilizzo e/o accesso delle dotazioni si coordina, peraltro, con la volontà del legislatore di vincolare l'agenzia al rispetto dei criteri di economicità della gestione e di produttività dell'investimento.

## 7. Mobilità, logistica e costituzione della Fondazione

Parallelamente alla previsione dell'agenzia sulla mobilità il PdL 389 promuove la costituzione di una fondazione<sup>42</sup>. Si tratta di un istituto dotato di personalità giuridica privata<sup>43</sup> e senza scopo di lucro nel quale la Regione Abruzzo<sup>44</sup> assume la veste di fondatore-promotore. Esso si configura, in

<sup>38</sup> Il D.Lgs. 175/2016 ricomprende i servizi di TPL tra i servizi di interesse economico generale, cioè «servizi di interesse generale erogati o suscettibili di essere erogati dietro corrispettivo economico su un mercato» (art. 2, comma 1, lett. i).

<sup>39</sup> Sul tema si osserva che l'avvertita necessità di una agenzia regionale con funzioni di società patrimoniale trova anche motivo nel mutuare le sollecitazioni dell'AGCM sulla separazione societaria delle società a controllo pubblico che, come già detto, svolgono attività economiche protette da diritti speciali o esclusivi. Attualmente in Abruzzo, infatti, gli operatori pubblici regionali gestiscono anche le reti e le infrastrutture (ad es., TUA SpA assume la duplice veste di operatore e gestore dell'infrastruttura ferroviaria; ARAP, assume la duplice veste di operatore e gestore di talune infrastrutture ferroviarie; Abruzzo Progetti SpA, quale ente di progettazione infrastrutturale di cui alla DGR 941/2021).

<sup>40</sup> Sul tema si osserva che la gestione delle reti integra "a deverticalisation of the supply chain [...] based on a separation of infrastructural assets [...] from the service and supply management" (Fazioli *et al.*, 2004 p.25) e uno strumento "per le strategie di local policy" (Fazioli, 2008 p.3).

<sup>41</sup> Le ulteriori funzioni assegnate all'agenzia sono analiticamente indicate nell'art. 3, commi 2 e 3, del PdL 389.

<sup>42</sup> La costituzione della Fondazione è prevista dall'art. 11 e seguenti del PdL 389.

<sup>43</sup> Il riconoscimento della personalità giuridica è disposto previa valutazione dello scopo, dell'idoneità della dotazione patrimoniale e delle risorse finanziarie necessarie al perseguimento delle finalità statutarie. A tal fine, a garanzia dei terzi, è richiesto un patrimonio netto di ammontare non inferiore a 50.000 euro, conformemente all'art. 3, comma 5, lett. b), L.R. Abruzzo 13/2005.

<sup>44</sup> La costituzione delle fondazioni è regolamentata dalla L.R. Abruzzo 13/2005, così come modificata ai sensi della L.R. Abruzzo 47/2006.

particolare, come fondazione “di partecipazione”<sup>45</sup> che, nel consentire nuove adesioni successive al programma fondazionale, favorisce il reclutamento e la raccolta dei mezzi utili per il conseguimento delle funzioni assegnate.

Lo scopo della suddetta fondazione è soprattutto quello di fornire studi, ricerche e *living lab* nell’ottica di nuove prospettive per facilitare la transizione della Regione Abruzzo verso soluzioni resilienti e sostenibili della mobilità in linea con la strategia statale (MIMS, 2022a) e comunitaria<sup>46</sup> (CE, 2020). La fondazione, infatti, è preposta<sup>47</sup> sia al monitoraggio, allo sviluppo e alla promozione della mobilità e della logistica sostenibile, sia allo sviluppo delle attività di ricerca, di gestione dei progetti e dei laboratori sperimentali nonché alla promozione dell’internazionalizzazione della logistica ed allo sviluppo della consulenza e della formazione in materia di mobilità e logistica sostenibile. Si aggiunga l’implementazione delle attività tese al recupero dei finanziamenti europei per la transizione *green* su progetti e studi in ambito regionale.

Inoltre, a fronte di una carenza di specifici organismi sull’osservatorio regionale per la mobilità<sup>48</sup>, il progetto di legge ne propone la costituzione attraverso la prevista fondazione alla quale sono riservate finanche le funzioni di programmazione regionale per la mobilità e di supporto per il monitoraggio dei servizi di trasporto fungendo da strumento di diffusione delle informazioni sulla mobilità.

## 8. Conclusioni

Nonostante il fenomeno delle agenzie abbia avuto in passato un’ampia diffusione nel territorio italiano, emerge *de plano* la necessità di una rinnovata promozione dell’*agencification* da parte delle amministrazioni pubbliche. Si tratta di un efficace strumento di superamento delle crisi (Allen *et al.*, 2017 p.2) da tenere in debita considerazione attraverso un approccio più specifico e strategico, nonché mediante un rinvigorito pensiero critico e di culture organizzative di adattamento agli “shock” esterni (Barbera *et al.*, 2015 p.9; Coyle e Ferry, 2022 p.686) per facilitare una migliore rapidità d’azione (Ahrens e Ferry, 2020 p.818) e di gestione delle risorse finanziarie.

Tale percorso è indicato dal PdL 389 che, nel promuovere in Abruzzo una nuova stagione di riforme della mobilità si dirige, da una parte verso la direzione della managerialità del TPL, dall’altra sollecita l’attuazione di politiche di resilienza finanziaria proprio al fine affrontare al meglio gli “shock” esterni sulla base delle difficoltà emerse nella recente esperienza emergenziale (Mergiotti, 2023a pp.54-56). Sotto il profilo manageriale, in particolare, la prevista agenzia – di dimensione ridotta e con autonomia gestionale – agevola, al suo interno, lo sviluppo di competenze professionali

---

<sup>45</sup> Al riguardo si osserva che “si usa convenzionalmente designare con il sintagma ‘fondazione di partecipazione’ una struttura organizzativa meta-individuale a rilievo reale, connotata da tratti morfologici ricorrenti, ed in quanto tali ritenuti identificanti, ma priva di un referente normativo dedicato e puntuale” (Maltoni, 2006). Inoltre, questa tipologia di fondazione, nel mutuare taluni elementi dell’associazione, contempla nello statuto una pluralità di soci (Chiti, 2007 p.32; Cocco, 2014).

<sup>46</sup> Sul punto si rileva che nel programma “Patto europeo per il clima” (c.d. *Green Deal* europeo) assume particolare rilievo la “Strategia per una mobilità sostenibile e intelligente” che, in concreto, avvia la transizione verso una mobilità sostenibile. Si tratta di un’articolata strategia declinata in un definito “Green Package” (Valentini, 2022 p.102), che prevede il raggiungimento di obiettivi intermedi in un distinto quadro di finanziamenti comunitari (Perotto, 2022 p.390-394).

<sup>47</sup> Le funzioni assegnate alla fondazione sono indicate nell’art. 14 del PdL 389.

<sup>48</sup> Le funzioni di Osservatorio regionale per la mobilità sono indicate nell’art. 14, comma 2, del PdL 389.

di tipo *hard*<sup>49</sup> e di tipo *soft*<sup>50</sup> consentendo di raggiungere più elevati livelli di efficienza gestionale migliorando così la *performance* pubblica regionale.

Per quanto riguarda le politiche di resilienza finanziaria, premesso che il finanziamento del TPL rappresenta, per la sua entità, la seconda voce di bilancio delle regioni dopo la sanità (AGCM, 2016 p.11) qualificandosi come una evidente priorità politica (Salignac et al., 2019 p.17), il progetto di legge costituisce un importante passo verso la realizzazione di una siffatta priorità.

La costituzione dell'agenzia, infatti, permetterebbe di "catturare" risorse finanziarie anche in virtù del regime fiscale applicabile. Si tratterebbe, invero, di fondi derivanti *in primis* dai risparmi fiscali<sup>51</sup> giacché, per le funzioni svolte e nella veste di società commerciale, "l'agenzia risulta strutturalmente a credito IVA" (IRPET, 2014 p.11), per altra quota recuperabili dalle procedure competitive di affidamento dei servizi (Il Sole-24Ore, 2017). Tali economie consentirebbero di costituire preziosi fondi *ad hoc* che, nell'integrare gli importi dei fondi statali – sovente insufficienti a coprire le perdite come dimostrato dalla recente esperienza emergenziale (Mergiotti, 2023a p.54) – sopperirebbero ai ritardi governativi nel versamento dei suddetti fondi. Si consideri, a tal proposito, che nel periodo emergenziale per far fronte alla carenza di liquidità, gli operatori economici hanno dovuto sollecitare le Autorità ad effettuare ingenti operazioni di immissione di liquidità (Heald e Hodges, 2020 p.792).

Si aggiunga, peraltro, che la costituzione di tali fondi *ad hoc* e le correlate economie consentirebbero di ridurre il "peso" del TPL sul bilancio regionale<sup>52</sup> (CPT, 2022 p.11) riconducendo l'Abruzzo nell'ambito dei parametri medi del settore. Attualmente, infatti, l'incidenza delle "risorse per abitante" (cfr. tabella 1) colloca l'Abruzzo (nel 2018 con 152 euro *pro-capite* e nel 2023 con 154 euro) tra le regioni meno virtuose con lo stanziamento di somme ben al di sopra di quelle a tal uopo erogate dalle regioni del Mezzogiorno (con 125 euro *pro-capite*) e, più in generale, di quelle della media italiana (di 132 euro) (ReOpen SPL, 2019 p.11). Per converso, le economie fiscali correlate alla costituzione dell'agenzia consentirebbero minori stanziamenti regionali con una diminuzione delle "risorse per abitante" di circa 13 euro (- 9% circa)<sup>53</sup> attenuandosi il "peso" del settore sul bilancio regionale (a circa 139 euro) ed agevolandone finanche la virtuosità.

Dalle procedure competitive sfocerebbero poi ulteriori economie (almeno l'8-10%, Il Sole-24Ore, 2017) riducendosi il fabbisogno regionale di "risorse per abitante" (a circa 126 euro) in linea con le regioni del Mezzogiorno.

Né sfugge come, le economie scaturite dall'ausilio di agenzie, se da un lato potrebbero finanziare modelli sostenibili di mobilità regionale a favore dell'utenza valorizzando la *performance* delle imprese *best in class* (Mergiotti, 2024 p.56) e lo sviluppo di misure regionali di efficientamento dei

---

<sup>49</sup> Sul punto, si osserva che le *hard skills* si riferiscono a competenze direttamente legate ad aspetti tecnico professionali e si distinguono in generiche e specifiche. Le prime sono competenze la cui natura è certamente tecnica e relativa ad ambiti di lavoro particolari, ma comunque altamente trasferibili; le seconde sono invece presenti in poche situazioni e in specifici settori lavorativi (Pellerey, 2016 p.44).

<sup>50</sup> Al riguardo, le *soft skills* riguardano le competenze non specifiche e, quindi, perfettamente trasferibili distinguendosi in cinque gruppi: *skills* di efficacia personale; *skills* relazionali e di servizio; *skills* relative a impatto e influenza; *skills* orientate alla realizzazione; *skills* cognitive (Pellerey, 2016 p.43).

<sup>51</sup> Sui benefici fiscali, tra gli altri, cfr., Agenzia Entrate risoluzione 127/E/2011 e Agenzia Entrate risposta 92/2020.

<sup>52</sup> Sul tema si osserva che "a fronte di una quota di spesa *pro capite* più elevata destinata al settore, ravvisabile in [...] Abruzzo", nelle altre Regioni "la spesa per cittadino è diminuita" (CPT, 2022 p.11).

<sup>53</sup> Rispetto alle risorse stanziare per il settore nel 2023 di € 195,8 milioni (Relazione regionale, 2024 p.3), le economie fiscali per IVA si attesterebbero a circa € 17,8 milioni.

servizi (Mergiotti, 2022 p.52-53), dall'altro potrebbero incrementare gli investimenti regionali nel settore TPL con positive ricadute<sup>54</sup> sull'offerta dei servizi.

Alla luce delle suesposte considerazioni il progetto di legge 389 appare uno strumento idoneo ed efficace nell'ambito delle strategie di resilienza finanziaria nel settore TPL, non solo sotto il profilo del miglioramento dei servizi, ma anche per il raggiungimento della virtuosità. Pertanto, si auspica che il progetto trovi debita attuazione nell'attuale legislatura regionale.

### Acknowledgements

Il progetto di legge recepisce le riflessioni emerse dalle conversazioni con Pasquale Di Nardo, a cui esprimo sincera gratitudine. La sua pluriennale esperienza nel governo regionale del TPL - dapprima come consigliere regionale e, poi, in veste di amministratore di società pubbliche - è stata sostanziale nella composizione del testo normativo.

### Riferimenti bibliografici

1. AGCM, Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, (2019). Bollettino n. 7 del 18 febbraio 2019, pp.7-10, consultabile sul sito: <https://www.agcm.it/dotcmsdoc/bollettini/2019/7-19.pdf>
2. AGCM, Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, (2016). Condizioni concorrenziali nei mercati del trasporto pubblico locale, 13 giugno 2016, pp.1-165, [https://www.astrid-online.it/static/upload/agcm/agcm\\_ic47.pdf](https://www.astrid-online.it/static/upload/agcm/agcm_ic47.pdf)
3. Ahrens, T., e Ferry, L., (2020). Financial resilience of English local government in the aftermath of COVID-19. *Journal of Public Budgeting, Accounting Financial Management*, 32, 5, pp.813-823.
4. Allen, F., Krahn, J. P., e Rey, H., (2017). Financial resilience revisited: Why consistency in regulation is now paramount-across sectors and regions, and over time (No. 55). SAFE Policy Letter.
5. Anessi-Pessina, E., Barbera, C., Langella, C., Manes-Rossi, F., Sancino, A., Sicilia, M., e Steccolini, I., (2020). Reconsidering public budgeting after the COVID-19 outbreak: key lessons and future challenges. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32, 5, pp.957-965.
6. Barbera, C., Guarini, E. and Steccolini, I. (2020). How do governments cope with austerity? The roles of accounting in shaping governmental financial resilience. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33, 3, pp.529-558.
7. Barbera, C., Jones, M., Korac, S., Saliterer, I., e Steccolini, I. (2017). Governmental financial resilience under austerity in Austria, England and Italy: how do local governments cope with financial shocks? *Public Administration*, 95(3), pp.670-697.
8. Barbera, C., Jones, M., e Steccolini, I., (2015). Governmental financial resilience under austerity: The case of English local authorities. *CIMA*, 11, 3, pp.1-16.
9. Barbieri, D., Galli, D., Fedele, P., e Ongaro, E., (2013). Drivers of autonomy of public agencies in Italy. *Financial Accountability & Management*, 29 (1), pp.26-49.
10. Bergantino, A.S., (2013). Infrastrutture, accessibilità e crescita. *Rivista di Economia e Politica dei Trasporti*, 2013, 1, ISSN 2282-6599
11. Bezes, P., e Musselin, C., (2015). Le new public management; Entre rationalisation et marchandisation? In «Une French touch dans l'analyse des politiques publiques», pp.125-152.
12. Bratta, S.M., (2017). Evidenze strategiche e gestionali nelle società delle reti. In «Le società patrimoniali», in Servizi a rete locali, pp.13-15, in [www.tecneditazioni.it](http://www.tecneditazioni.it)
13. Canonico, P., e Martinez, M. (2006). L'organizzazione delle agenzie per la regolazione e la competizione nei mercati di servizi di trasporto pubblico. In R. Mercurio (a cura di) «Organizzazione, Regolazione e Competitività», Milano, McGraw Hill, pp. 135-154.
14. Canonico, P., (2003). L'organizzazione dell'Agenzia di mobilità di Lione. In «Le Agenzie di mobilità: assetto e processi organizzativi». Quaderni Cesit.
15. Carboni, N., (2012). Il new Public Management nel settore giudiziario. Istituto di Ricerca sui Sistemi Giudiziari: Consiglio Nazionale delle Ricerche, pp.5-14, ISBN 978-88-97439-03-5.
16. Christensen, T., e Lægreid, P., (2005). Regulatory reforms and agencification. Paper prepared for the SCAN-COR/SOG workshop on "Automization of the state: From integrated administrative models to single purpose organizations". Stanford University, April 1-2 2005.
17. Chiti, M.P., (2007). La presenza degli enti pubblici nelle fondazioni di partecipazione tra diritto nazionale e diritto comunitario. In «Le fondazioni di partecipazione», pp.32-44, Editore Il Sole 24 Ore.

---

<sup>54</sup> Sul punto si osserva che "è ormai largamente accettato che, nel lungo periodo, gli investimenti in infrastrutture hanno effetti duraturi se innalzano la produttività totale e dei singoli fattori privati" (Bergantino, 2013 p.1).

18. Cocco, A., (2014). La fondazione di partecipazione quale organismo di carattere pubblicistico, in *LeggiOggi*, 11 settembre 2014
19. CE, Commissione europea. (2020). Strategia per una mobilità sostenibile e intelligente. Roadmap, 1° luglio 2020, [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12438-Strategia-per-una-mobilita-sostenibile-e-intelligente\\_it](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12438-Strategia-per-una-mobilita-sostenibile-e-intelligente_it) (accesso dell'8 luglio 2024)
20. Conway, E., e Johal, P., (2023). Building Resilience for a Future Organisation, Seifi, S., e Crowther, D., (Ed.) Corporate Resilience (Developments in Corporate Governance and Responsibility, Vol. 21), 13 September 2023, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 53-72, ISBN: 978-1-83753-783-9
21. Coppola, A., (2016). Cambiamento climatico, resilienza e politiche urbane. *Italiani europei*, 4, pp.136-145.
22. Coyle, H., e Ferry, L., (2022). Financial resilience! A comparative study of three lower tier authorities in England. *Financial Accountability & Management*, 38, 4, pp.686-702.
23. CPT, Conti Pubblici Territoriali, (2022). Trasporti. I dati CPT sulla spesa pubblica 2000-2019, <https://www.agenzia-coesione.gov.it/wp-content/uploads/2021/12/Trasporti.pdf>
24. CRESA, Centro Studi dell' Agenzia per lo Sviluppo della Camera di Commercio del Gran Sasso d'Italia, (2023). Capoluoghi abruzzesi e mobilità urbana nella fase post-pandemica. *CRESAInforma*, 5, 2023, pp.1-3.
25. De Aquino, A.C., e Cardoso, R.L., (2017). Financial resilience in Brazilian municipalities. In «Governmental Financial Resilience: International Perspectives on How Local Governments Face Austerity», pp.53-71. Emerald Publishing Limited.
26. Di Piazza, F., (2021). Scenari trasportistici post Covid un esercizio di literature review. Diario di viaggio. Associazione Italiana di Scienze Regionali, AISRe, XLII Conferenza Scientifica Annuale, 10 settembre 2021, [https://www.valutazionecoesione.it/doc/incontri/2021\\_09\\_30\\_RETE\\_Aisre\\_092021\\_DiPiazza.pdf](https://www.valutazionecoesione.it/doc/incontri/2021_09_30_RETE_Aisre_092021_DiPiazza.pdf)
27. Egeberg, M., e Trondal, J., (2009). Political Leadership and Bureaucratic Autonomy: Effects of Agencification. *Governance*, 22, 4, pp.673-688.
28. Fazioli, R., (2008). La società patrimoniale in-house: strumento di sviluppo locale. In *Seminari dell'Università di Lugano 2008*, pp. 3-21. Università di Lugano-CH.
29. Fazioli, R., Matino, P., e Petretto, L., (2004). Ruolo e prospettive delle Società patrimoniali locali. *Economia Pubblica*, 3, pp.25-54.
30. Gruening, G., (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4 (1), 1-25.
31. Guffanti, L., e Tassan Mazzocco, D., (2017). Reti locali: aspetti giuridici nella separazione dei ruoli. In *Le società patrimoniali*, (a cura di S. Bosetti), Servizi a rete, 2017, pp.7-12.
32. Heald, D., e Hodges, R., (2020). The accounting, budgeting and fiscal impact of COVID-19 on the United Kingdom. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32, 5, pp.785-795.
33. Hood, C., (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20 (2-3), pp.93-109.
34. IBE, Intermobility and Bus Expo, (2023). TPL in ripresa dopo la pandemia: tutti i dati del 2022, 13 febbraio 2023, <https://www.expoibe.com/blog/23198546/tpl-in-ripresa-dopo-la-pandemia-tutti-i-dati-del-2022>
35. Il Sole-24 Ore, (2017). Trasporto pubblico locale, con le gare risparmi per mezzo miliardo l'anno, (di G. Latour), 18 ottobre 2017, <https://www.ilsole24ore.com/art/trasporto-pubblico-locale-le-gare-risparmi-mezzo-miliardo-anno-AEoWh4qC>
36. Invitalia, (2019). Assetti organizzativi e gestionali del trasporto pubblico locale. Report nazionale. Monitor-SPL, Roma 4 dicembre 2019, pp.1-84.
37. IRPET, Istituto Regionale Programmazione Economica della Toscana, (2014). Modelli di *governance* regionale: funzioni proprie e di agenzia nel settore delle infrastrutture e dei trasporti. Luglio 2014, pp.1-34, [https://www.federmobilita.it/it/images/doc/IRPET-AGENZIE\\_Rapporto\\_definitivo.pdf](https://www.federmobilita.it/it/images/doc/IRPET-AGENZIE_Rapporto_definitivo.pdf)
38. ISFORT, (2022). 19° Rapporto sulla mobilità degli italiani. Rapporto finale. 12 dicembre 2022, [https://www.isfort.it/wp-content/uploads/2022/12/19-Rapporto\\_mobilita\\_italiani\\_Sintesi.pdf](https://www.isfort.it/wp-content/uploads/2022/12/19-Rapporto_mobilita_italiani_Sintesi.pdf)
39. ISFORT, (2019). Indagine sugli assetti istituzionali e le competenze professionali degli enti titolari dei servizi del trasporto pubblico autofilotraviario, Roma, gennaio 2019, [https://www.isfort.it/wp-content/uploads/2019/09/Futuro\\_TPL\\_mobilita\\_2019.pdf](https://www.isfort.it/wp-content/uploads/2019/09/Futuro_TPL_mobilita_2019.pdf)
40. ISTAT, (2024). Il Censimento permanente della popolazione in Abruzzo, 13 maggio 2024, [https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/05/Focus\\_CENSIMENTO-2022\\_Abruzzo.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/05/Focus_CENSIMENTO-2022_Abruzzo.pdf)
41. ITF, International Transport Forum, (2020). Covid-19 Transport Brief. Re-spacing Our Cities For Resilience. 3 may 2020, consultabile sul sito: <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/respacing-cities-resilience-covid-19.pdf>
42. Kickert, W.J., (2010). Managing emergent and complex change: The case of dutch agencification. *International Review of Administrative Sciences*, 76, 3, pp.489-515.
43. Lapuente, V., e Van de Walle, S., (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), pp.461-475.
44. Maltoni, M., (2006). La fondazione di partecipazione: natura giuridica e legittimità. I Quaderni della Fondazione Italiana del Notariato e-library, <https://elibrary.fondazione-notariato.it/articolo.asp?art=06/0603&mn=3>

45. MASE, Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica, (2023). Mobilità sostenibile. 19 giugno 2023 <https://www.mase.gov.it/pagina/mobilita-sostenibile#:~:text=La%20mobilit%C3%A0%20sostenibile%2C%20nella%20definizione,della%20societ%C3%A0%2C%20minimizzandone%20contemporaneamente%20le>
46. McKinsey, McKinsey & C., (2020). The future of micromobility. In *Ridership and revenue after a crisis*, by K.Heineke, B.Kloss and D.Scurtu, July 2020, consultabile sul sito: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-future-of-micromobility-ridership-and-revenue-after-a-crisis>
47. McLaughlin, K., e Osborne, S.P., (2005). Current trends and future prospects of public management: A guide. In *New Public Management*, pp.13-16, Routledge.
48. Mergiotti, V., (2024). Il Trasporto Pubblico Locale al tempo della spending review: un’analisi empirica sulla performance degli operatori del settore (2010-2016) per nuove strategie. *Regional Economy*, 8, 1, pp.36-65.
49. Mergiotti, V., (2023a). Luci e ombre del Trasporto Pubblico Locale tra emergenza sanitaria da Covid19 e politiche di resilienza finanziaria. *Regional Economy*, 7, 2, pp.39-59
50. Mergiotti, V., (2023b). Urban Mobility: What Future Scenario for Public Transportation? In E. Bettini, D. Tondini (a cura di) «Un nuovo rinascimento per l’Europa. Il ruolo della ricerca e della formazione». Atti del V Forum Internazionale del Gran Sasso, Teramo, 2023, ISBN 979-12-81233-04-1, pp.713-736
51. Mergiotti, V., (2022). Trasporto Pubblico Locale tra strategie di efficientamento e assegnazione delle risorse statali alle regioni. *Regional Economy*, 2022, 6, 3, pp.33-55.
52. Mergiotti, V., e Sargiacomo, M., (2022). Managing Local Public Transport organizations. Efficiency vs. sustainability in post-pandemic times. In E. Bettini, D. Tondini (a cura di) «La progettazione e la gestione di imprese sane, tra economicità e socialità», Atti del IV Forum Internazionale del Gran Sasso. Teramo, 2022, ISBN 978-88-943702-3-2
53. MIMS, Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili, (2022a). Mobilità e logistica sostenibili. Analisi e indirizzi strategici per il futuro. 21 ottobre 2022, [https://www.mit.gov.it/nfsmitgov/files/media/notizia/2022-10/Mims\\_Mobilit%C3%A0%20e%20logistica%20sostenibili\\_pag%20singola%20r3\\_0.pdf](https://www.mit.gov.it/nfsmitgov/files/media/notizia/2022-10/Mims_Mobilit%C3%A0%20e%20logistica%20sostenibili_pag%20singola%20r3_0.pdf)
54. MIMS, Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili, (2022b). Vero un nuovo modello di mobilità locale sostenibile. Maggio 2022, [https://www.mit.gov.it/nfsmitgov/files/media/notizia/2022-05/Rapporto%20%27Verso%20un%20nuovo%20modello%20di%20mobilit%C3%A0%20sostenibile%27\\_0.pdf](https://www.mit.gov.it/nfsmitgov/files/media/notizia/2022-05/Rapporto%20%27Verso%20un%20nuovo%20modello%20di%20mobilit%C3%A0%20sostenibile%27_0.pdf)
55. Moynihan, D.P., (2006). Ambiguity in policy lessons: The agencification experience. *Public Administration*, 84, 4, pp.1029-1050.
56. Nchukwe, F.F., e Adejuwon, K.D., (2014). Agencification of public service delivery in developing societies: Experiences of Pakistan and Tanzania agency models. *Africa’s Public Service Delivery & Performance Review*, 2, 3, pp.106-124.
57. Nicoletti, G., (2002). Le novità portate dall’articolo 35 della legge 448/ Finanziaria 2002 -Separazione tra proprietà, gestione delle reti ed erogazione del servizio. *Diritto dei Servizi Pubblici*, 22 aprile 2002, <http://www.dirittodeiservizi-pubblici.it/articoli/articolo.asp?id=5>
58. Overman, S., e van Thiel, S., (2016). Agencification and public sector performance: A systematic comparison in 20 countries. *Public Management Review*, 18, 4, pp.611-635.
59. Pellerey, M., (2016). Orientamento come potenziamento della persona umana in vista della sua occupabilità: il ruolo delle soft skills, o competenze professionali personali generali. *Rassegna Cnos*, 32(1), pp.41-50.
60. Perotto, G., (2022). Il Green Deal europeo e il sistema delle risorse proprie. *European Papers*, 7, 1, *European Forum*, Insight of 18 July 2022, pp. 385-398, <https://doi:10.15166/2499-8249/571>
61. Pollitt, C., Van Thiel, S., e Homburg, V., (Eds.). (2007). *New public management in Europe*. pp.22-26. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
62. Pratama, A.B., (2017). Agencification in Asia: Lessons from Thailand, Hong Kong, and Pakistan. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 21 (1), pp.40-54.
63. PwC, PricewaterhouseCoopers, (2021). Una nuova normalità per il sistema dei trasporti. *La Mobilità*, 4, pp.1-16, <https://www.pwc.com/it/it/about-us/Italia2021/doc/Italia2021-laMobilita-una-nuova-normalit%C3%A0-per-il-sistema-dei-trasporti.pdf>
64. Randma-Liiv, T., Nakrošis, V., e Hajnal, G., (2011). Public sector organization in Central and Eastern Europe: From agencification to de-agencification. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 7(SI), 160-175.
65. Relazione regionale, (2024). Il Trasporto Pubblico Locale. Regione Abruzzo ricognizione ex artt. 30 e 31 D.Lgs. n.201/2022, 12 gennaio 2024, <https://www.anticorruzione.it/documents/91439/185659296/relazione+%285%29.pdf/9d7a4737-82ae-ecc1-6faf-eba586917c9e?t=1705066760307>
66. ReOpen SPL, Regolamentazione, Organizzazione, Pianificazione, Efficienza nei Servizi Pubblici Locali di interesse economico generale a rete, (2023). Il trasporto pubblico locale, <https://reopenspl.invtalia.it/i-servizi-pubblici-locali/trasporto-pubblico-locale>
67. ReOpen SPL, Regolamentazione, Organizzazione, Pianificazione, Efficienza nei Servizi Pubblici Locali di interesse economico generale a rete (2019). Assetti organizzativo-gestionali del trasporto pubblico locale. Report rilevazione Abruzzo, Ottobre 2019, <https://reopenspl.invtalia.it>spl>abruzzo-trasporti>
68. Salignac, F., Marjolin, A., Reeve, R., e Muir, K., (2019). Conceptualizing and measuring financial resilience: A multi-dimensional framework. *Social Indicators Research*, 145, pp.17-38.

69. Steccolini, I., Jones, M., and Saliterer, I. (Eds), (2017). Public Policy and Governance, 27. Governmental Financial Resilience: International Perspectives on how Local Governments Face Austerity. Emerald Group Pub Ltd, 7 giugno 2017. ISBN-10: 1787142639
70. Talbot, C., (2004). The Agency Idea. In C. Pollitt and C. Talbot (a cura di) «Unbundled Government: A Critical Analysis of the Global Trend to Agencies, Quangos and Contractualisation». London, Routledge, pp.1-21.
71. Toth, F., (2007). La diffusione delle agenzie amministrative in Italia. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 2, 1, pp.135-156.
72. Trondal, J. (2014). Agencification. In K.Vrhoest, S. van Thiel, G.Bouckaert and P. Laegreid (a cura di) «Government Agencies: Practices and Lessons from 30 Countries». Palgrave Macmillan, 2012, pp.1-496, ISBN 9780230354357
73. Valentini, E., (2022). Il *Green Deal* europeo per la lotta al cambiamento climatico e per uno sviluppo economico sostenibile: alcuni spunti di riflessione in una prospettiva economica. Sustainable and Responsible Management. *The Journal of Sustainable Business*, 3, 1, pp.102-124.
74. Verhoest, K., (2018). Agencification in Europe. In E.Ongaro e S.van Thiel (a cura di) «The Palgrave handbook of public administration and management in Europe», Palgrave Macmillan, pp.327-346.
75. Verhoest, K., van Thiel, S., e De Vadder, S.F., (2021). Agencification in public administration. In *Oxford research encyclopedia of politics*.
76. Vigoda, E. (2003). New public management. *Encyclopedia of public administration and public policy*, 2, pp.812-816.