

Maria Francesca Mattei

Società in house

Modalità di affidamento e gestione del modello

LEGIS
GIURIDICA

LEGIS © è un marchio registrato di Legislazione Tecnica S.r.L.
00144 Roma, Via dell'Architettura 16

© Copyright Legislazione Tecnica 2026

La riproduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo, nonché la memorizzazione elettronica, sono riservati per tutti i paesi.

ISBN: 979-12-5586-047-1

Finito di stampare nel mese di settembre 2026 da
LOGO SRL
Via Marco Polo, 8 - 35010 - Borgoricco (PD)

www.legis.it
Servizio Clienti
Tel. 06/5921743
e-mail: servizio.clienti@legislazionetecnica.it

Il contenuto del testo è frutto dell'esperienza dell'Autore, di un'accurata analisi della normativa e della pertinente giurisprudenza. Le opinioni contenute nel testo sono quelle dell'Autore, in nessun caso responsabile per il loro utilizzo. Il lettore utilizza il contenuto del testo a proprio rischio, ritenendo indenne l'Autore e l'Editore da qualsiasi pretesa risarcitoria. I testi normativi riportati sono stati elaborati e controllati con scrupolosa attenzione. Sono sempre peraltro possibili inesattezze od omissioni, ma che non possono comportare responsabilità dell'Editore.

INDICE SOMMARIO

CAPITOLO 1 - ANALISI DEL QUADRO NORMATIVO EUROPEO E NAZIONALE (DIR. UE 2014/23, 2014/24 E 2014/25; D. LEG.VO 175/2016; D. LEG.VO 201/2022; D. LEG.VO 36/2023)	5
1.1. La nozione di “<i>in house providing</i>” nelle direttive europee	5
1.2. Il D. Leg.vo 36/2023	6
1.3. Il D. Leg.vo 175/2016	7
1.4. Il D. Leg.vo 201/2022	13
1.5. La proposta di Regolamento europeo sugli appalti pubblici	20
 CAPITOLO 2 - I REQUISITI CHE LEGITTIMANO UN AFFIDAMENTO <i>IN HOUSE</i> ALLA LUCE DELL’ELABORAZIONE GIURISPRUDENZIALE	 23
2.1. Il c.d. controllo analogo	23
2.2. Il c.d. controllo analogo congiunto	27
2.3. Il requisito dell’assenza di capitali privati	35
2.4. Il requisito dell’attività prevalente	37
 CAPITOLO 3 - I PRINCIPALI PROFILI DI RISCHIO NELLA GESTIONE DEL MODELLO <i>IN HOUSE</i>	 41
3.1. Il regime di responsabilità contabile	41
3.2. La mancanza <i>ab origine</i> dei requisiti per l’affidamento <i>in house</i>	48
3.3. La successiva perdita dei requisiti per l’affidamento <i>in house</i>	49
3.4. I rischi di possibili conflitti di interesse	50
 CAPITOLO 4 - SCHEMI DEI PRINCIPALI ATTI FUNZIONALI ALL’EFFETTUAZIONE DI UN AFFIDAMENTO <i>IN HOUSE</i>	 53
4.1. I principali contenuti dello schema di statuto e dei patti parasociali di una società <i>in house</i>	53
<i>Schema di statuto in caso di in house congiunto</i>	57
<i>Schema di patti parasociali</i>	70
4.2. I principali contenuti della deliberazione istitutiva di servizio pubblico locale (art. 10, comma 5, del D. Leg.vo 201/2022)	78
<i>Schema di deliberazione istitutiva di servizio pubblico locale</i>	79

4.3. I principali contenuti della Relazione illustrativa delle ragioni e della sussistenza dei requisiti previsti per la forma di affidamento prescelta (art. 14 del D. Leg.vo 201/2022)	81
<i>Servizi pubblici locali di rilevanza economica</i>	<i>85</i>
4.4. I principali contenuti della deliberazione motivata di affidamento <i>in house</i> (art. 17, comma 2, del D. Leg.vo 201/2022)	95
<i>Servizi pubblici locali di rilevanza economica</i>	<i>97</i>
<i>Schema motivazione qualificata</i>	<i>99</i>
4.5. I principali contenuti del contratto di servizio (art. 24 del D. Leg.vo 201/2022).....	103
<i>Schema di contratto di servizio.....</i>	<i>106</i>
4.6. La ricognizione periodica ex art. 30 del D. Leg.vo 201/2022, gli indirizzi correttivi e il piano di azioni del gestore.....	114
4.7. Affidamento <i>in house</i> dei servizi strumentali ex art. 7 del D. Leg.vo 36/2023.....	116
<i>Schema procedurale dell'affidamento in house di servizi strumentali</i>	<i>118</i>

CAPITOLO 5 - LA GESTIONE NEL TEMPO DEL RAPPORTO <i>IN HOUSE</i>: CONTROLLO, MONITORAGGIO E MANTENIMENTO DEI PRESUPPOSTI DI LEGITTIMITÀ	121
5.1. Premessa.....	121
5.2. Il controllo analogo nella fase di gestione	121
5.3. Flussi informativi e sistemi di reporting	122
5.4. Le verifiche periodiche	123
5.5. I Key Performance Indicators	123
5.6. La verifica della permanenza dei requisiti dell'<i>in house</i>	124

APPENDICE

Sintesi del Procedimento di istituzione, affidamento e gestione del modello *in house*

1. Analisi preliminare del fabbisogno pubblico.....	127
2. Delibera istitutiva del servizio.....	127
3. Predisposizione dell'assetto <i>in house</i>.....	127
4. Relazione sulla scelta della modalità di gestione	128
5. Delibera di affidamento <i>in house</i>.....	129
6. Pubblicazione e decorso dei termini.....	129
7. Stipula del contratto di servizio	130
8. Esercizio del controllo analogo durante l'affidamento.....	130



LEGIS

G I U R I D I C A

**Pagine non disponibili
in anteprima**



CAPITOLO 2

I requisiti che legittimano un affidamento *in house* alla luce dell'elaborazione giurisprudenziale

2.1. IL C.D. CONTROLLO ANALOGO

Il requisito del c.d. controllo analogo esercitato dall'Amministrazione Pubblica affidante è, come esaminato nel capitolo 1, uno dei più complessi ai fini della legittimità di un affidamento *in house*. La nozione nasce dall'elaborazione giurisprudenziale ed è oggi codificata sia nelle direttive europee sia nel quadro normativo nazionale.

La giurisprudenza, sia euro-unitaria sia nazionale, ha svolto un'articolata attività interpretativa volta a riempire di contenuto tale fattispecie, al fine di delinearne meglio i presupposti operativi e agevolare l'operatore nell'applicazione dell'istituto ai diversi casi concreti.

La prima pronuncia della Corte di giustizia UE che ha fornito una definizione dell'istituto è la nota decisione Teckal nella quale si afferma per la prima volta il principio per cui è possibile derogare alla regola generale dell'evidenza pubblica solo nel caso in cui *“l'ente locale eserciti sulla persona di cui trattasi un controllo analogo a quello da esso esercitato sui propri servizi e questa persona realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o con gli enti locali che la controllano”*¹.

La nozione di controllo analogo appena richiamata trova poi una sua più puntuale definizione da parte della Corte di giustizia UE nella vicenda Parking Brixen, nella quale è stato precisato come per configurare un controllo analogo sulla società affidataria del servizio *“[...] Deve trattarsi di una possibilità di influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni importanti [...]”*².

Successivamente, la giurisprudenza eurounitaria ha più volte avuto modo di precisare come il solo controllo societario totalitario non sia garanzia della ricorrenza dei presupposti dell'*in house*, occorrendo anche un'influenza determinante da parte del socio pubblico, sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni importanti³.

¹ Corte di giustizia UE 18 novembre 1999, causa C-107/98 (Teckal).

² Corte di giustizia UE 13 ottobre 2005, causa C-458/03 (Parking Brixen).

³ Corte di giustizia UE 11 maggio 2006, causa C-340/04 (Carbotermo e Consorzio Alisei c. Comune di Busto Arsizio).

La giurisprudenza appena citata aiuta a comprendere come, nella logica della disciplina in materia di contratti pubblici, il concetto di controllo analogo sia autonomo e distinto da quello di controllo societario, pur potendo il secondo senz'altro concorrere alla configurazione del primo.

L'evoluzione della giurisprudenza della Corte di giustizia UE ha portato a una progressiva specificazione della nozione di controllo analogo, incentrando sempre più l'attenzione non tanto sul controllo esercitato dall'ente pubblico sui propri organi ed uffici interni, quanto piuttosto sull'entità dell'influenza determinante che l'Amministrazione affidante è in grado di esercitare sulle linee strategiche e sulle decisioni fondamentali della società *in house*.

Deve trattarsi, infatti, secondo la giurisprudenza comunitaria, di un controllo che si contraddistingua per essere “*effettivo, strutturale e funzionale*”⁴.

In questo quadro, nelle pronunce che si sono occupate della tematica assume progressivamente rilievo determinante un'indagine fattuale volta a verificare in concreto, sulla base dello specifico assetto organizzativo della società *in house* e dei poteri riconosciuti caso per caso ai soci affidanti, la sussistenza di alcuni elementi ritenuti fondanti l'influenza dominante sulla società affidataria, tra i quali:

1. l'assenza di una vocazione “*commerciale*” della società *in house*, desumibile, ad esempio: dall'ampliamento dell'oggetto sociale; dall'apertura obbligatoria della società, a breve termine, ad altri capitali; dall'espansione territoriale dell'attività della società a tutta l'Italia e all'estero⁵;
2. la presenza di uno stringente novero di poteri ispettivi e di controllo (ad esempio, in materia di bilanci) che il soggetto conferente deve necessariamente poter esercitare su quello conferitario⁶;
3. la sussistenza di poteri di verifica sul rispetto degli obblighi assunti dalla società con la convenzione/contratto di servizio e relativi alle modalità di esercizio dell'attività⁷;
4. la presenza nello statuto della società di clausole che regolano appositi organismi di consultazione o comitati nell'ambito dei quali i soci pubblici concordano le decisioni in merito a modalità e condizioni della gestione dei servizi affidati⁸;
5. la presenza di clausole statutarie che vietino la cessione a privati di una quota del capitale sociale, anche minoritaria⁹;

⁴ Corte di giustizia UE 8 maggio 2014, causa C-15/13 (Datenlotsen Informationssysteme).

⁵ Corte di giustizia UE 10 novembre 2005, causa C-29/04 (Commissione c. Austria, Mödling); 13 ottobre 2005, cit.

⁶ Corte di giustizia UE 13 ottobre 2005, cit.

⁷ Corte di giustizia UE 17 luglio 2008, causa C-371/05 (Commissione c. Repubblica italiana).

⁸ Corte di giustizia UE 10 settembre 2009, causa C-573/07 (SEA).

⁹ Corte di giustizia UE 11 gennaio 2005, causa C-26/03 (Stadt Halle); 10 settembre 2009, cit.

6. l'assenza di ampi poteri di gestione esercitabili in maniera autonoma dall'organo amministrativo della società controllata¹⁰.

Sulla scorta di tali premesse, la giurisprudenza della Corte di giustizia UE è giunta ad affermare che possa configurarsi una situazione di controllo analogo da parte di un'Amministrazione aggiudicatrice su un ente di diritto privato anche ove questa non partecipi al relativo capitale sociale, a condizione che la situazione di controllo sia desumibile da altre circostanze (che possono essere di tipo pattizio, normativo o regolamentare).

In particolare, secondo tale orientamento *“il criterio della detenzione di una quota del capitale non può, infatti, costituire l'unico mezzo per conseguire tale obiettivo (ossia l'esercizio del controllo analogo sull'ente), considerato che un controllo analogo a quello esercitato da un'amministrazione aggiudicatrice sui propri servizi può manifestarsi in un modo diverso dai criteri fondati su rapporti di capitale”*¹¹.

La giurisprudenza nazionale negli anni ha sostanzialmente recepito l'evoluzione dell'orientamento sopra sintetizzato della Corte di giustizia UE.

Appare in tal senso significativa una risalente pronuncia del Consiglio di Stato, nella quale è stato affermato che: *“[...] Il controllo si sostanzia in un rapporto equivalente, ai fini degli effetti pratici, a una relazione di subordinazione gerarchica; tale situazione si verifica quando sussiste un controllo gestionale e finanziario stringente dell'ente pubblico sull'ente societario”*¹².

Coerentemente con l'impostazione della giurisprudenza europea, inoltre, il Consiglio di Stato ha sin dalle prime pronunce riconosciuto come elementi qualificanti la nozione del controllo analogo, da un lato, che il consiglio di amministrazione della società non dovrebbe avere *“rilevanti poteri gestionali”* e, dall'altro, che l'Amministrazione affidante sia in grado di esercitare *“poteri maggiori rispetto a quelli che il diritto societario riconosce normalmente alla maggioranza sociale”*¹³.

Individuati i tratti caratterizzanti del requisito in esame, l'evoluzione della giurisprudenza amministrativa nazionale sulla nozione di controllo analogo ha portato via via verso una valorizzazione degli strumenti attraverso i quali l'Amministrazione si può assicurare in concreto l'esercizio di un controllo strutturale sulla società *in house*. Detta valutazione deve essere compiuta necessariamente caso per caso sulla base di un'analisi che tenga conto di tutte le circostanze fattuali specifiche, non essendo sufficiente la partecipazione totalitaria al capitale sociale della società affidataria ma essendo necessario valutare in modo rigoroso la presenza di clausole statutarie o di patti parasociali che assicurino un controllo reale di carattere operativo, gestionale e finanziario particolarmente stringente tale da giustificare, al ricorrere anche degli altri requisiti previsti, l'affidamento diretto del servizio.

¹⁰ Corte di giustizia UE 13 ottobre 2005, cit.; 11 maggio 2006, cit.

¹¹ Corte di giustizia UE 18 giugno 2020, causa C-328/19 (Porin Linjat Oy).

¹² C. Stato, 25 gennaio 2005, n. 168.

¹³ C. Stato 3 marzo 2008, n. 1, A.P.



LEGIS

G I U R I D I C A

**Pagine non disponibili
in anteprima**



SCHEMA MOTIVAZIONE QUALIFICATA

SEZIONE A – Sussistenza dei **requisiti** previsti dall'ordinamento europeo e nazionale **per l'affidamento a società *in house*** (D. Leg.vo 201/2022, art. 17, comma 1)

A.1 Struttura societaria

A.2 Controllo analogo⁷⁴

A.3 Descrizione e quantificazione dell'attività svolta nei confronti dell'ente affidante (indicazione dell'eventuale produzione ulteriore)

SEZIONE B – Motivazione qualificata: *“Nel caso di affidamenti in house di importo superiore alle soglie di rilevanza europea in materia di contratti pubblici, fatto salvo il divieto di artificioso frazionamento delle prestazioni, gli enti locali e gli altri enti competenti adottano la deliberazione di affidamento del servizio sulla base di una **qualificata motivazione** che dia espressamente conto delle **ragioni del mancato ricorso al mercato** ai fini di un'efficiente gestione del servizio, illustrando, anche sulla base degli atti e degli **indicatori di cui agli articoli 7, 8 e 9, i benefici per la collettività** della forma di gestione prescelta con riguardo agli **investimenti**, alla **qualità del servizio**, ai **costi dei servizi** per gli utenti, all'**impatto sulla finanza pubblica**, nonché agli **obiettivi di universalità, socialità, tutela dell'ambiente e accessibilità dei servizi**, anche in relazione ai risultati conseguiti in **eventuali pregresse gestioni in house**, tenendo conto dei **dati e delle informazioni risultanti dalle verifiche periodiche di cui all'articolo 30**” (art. 17, comma 2).*

B.1 – Impostazione dell'analisi di mercato

- **Identificazione degli indicatori applicabili** (costi di riferimento del servizio pubblico locale oggetto di affidamento, schemi tipo di piano economico finanziario, indicatori e

⁷⁴ Per illustrare la sussistenza del controllo analogo, sono rilevanti le seguenti informazioni:

- a) Indici della presenza del controllo analogo di cui all'art. 16 del D. Leg.vo 175/2016 e all'art. 12 della Dir. UE 2014/24:
 - presenza di rappresentanti negli organi di governo dell'organismo *in house* (nominativo – codice fiscale – inizio e fine incarico – compensi);
 - clausole statutarie;
 - patti parasociali.
- b) Clausola statutaria che impone che oltre l'80% del fatturato sia svolto in favore dell'ente pubblico o degli enti pubblici soci e che la produzione ulteriore rispetto a detto limite sia consentita solo se assicura economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della società partecipata.
- c) Denominazione delle amministrazioni aggiudicatrici/enti aggiudicatori che in presenza dei presupposti previsti dagli artt. 4 e 16 del D. Leg.vo 175/2016 e dell'art. 12 della Dir. UE 2014/24, hanno manifestato l'intenzione di operare affidamenti diretti all'organismo *in house* controllato dal soggetto in forza di un controllo congiunto.
- d) Denominazione delle amministrazioni aggiudicatrici/enti aggiudicatori che in presenza dei presupposti previsti dagli artt. 4 e 16 del D. Leg.vo 175/2016 e dell'art. 12 della Dir. UE 2014/24, hanno manifestato l'intenzione di operare affidamenti diretti all'organismo *in house* controllato dal soggetto in forza di un controllo orizzontale, invertito o a cascata.

livelli minimi di qualità, schema di contratto di servizio)⁷⁵

- **Indicazione dei risultati delle pregresse gestioni e loro confronto con gli indicatori applicabili** (qualsiasi sia la modalità di affidamento delle precedenti gestioni)⁷⁶
- **Con riguardo al PEF, illustrare se è stato seguito lo schema tipo predisposto dal regolatore**
- **Allegare ogni documento rilevante e l'asseverazione del PEF**

B.2 Ragioni del mancato ricorso al mercato

B.2.1 Analisi del mercato

Fornire indicazioni riguardo ai seguenti elementi:

- **Caratteristiche del servizio pubblico locale oggetto** di affidamento (specificare valore annuale e complessivo del servizio, e numero di utenti interessati)⁷⁷

⁷⁵ In questo campo devono essere inseriti dati numerici e parametri puntuali divisi in quattro sottosezioni:

- a) costi di riferimento del servizio pubblico locale, in cui devono essere inseriti dati puntuali in merito al costo di riferimento del servizio, necessari per effettuare una verifica di congruità e convenienza dell'affidamento, facendo riferimento a dati ufficiali di settore (es. costi standard per il TPL o per il servizio di gestione dei rifiuti stabiliti dalle Autorità di settore); ai prezzi di mercato comparabili (da enuclearsi, ad esempio, facendo riferimento alle gare espletate di recente per servizi analoghi in ambiti comparabili, ovvero alle convenzioni stipulate da Consip o da altre centrali di Committenza);
- b) schemi tipo di piano economico finanziario (PEF), al fine di comprovare la sostenibilità finanziaria dell'affidamento per tutta la sua durata. Sul punto si rinvia a quanto illustrato con riferimento alla relazione di affidamento;
- c) indicatori e livelli minimi di qualità (KPI) che la società *in house* è obbligata a rispettare, superiori o uguali a quelli minimi di legge o stabiliti dalle Autorità di settore (es. percentuale di raccolta differenziata rispetto a quella minima richiesta; percentuale di corse effettuate rispetto a quelle programmate; tempo massimo di risoluzione disservizi, ecc);
- d) schema di contratto di servizio, nell'ambito del quale dovranno essere riportate, tra l'altro, clausole puntuali relativamente a: oggetto e durata del contratto; strumenti contrattuali per l'esercizio del controllo analogo; elenco dei beni trasferiti in proprietà/gestione alla società con il vincolo di reversibilità se acquistati con contributi pubblici e funzionali al servizio; clausola sociale; ipotesi di penali ed ipotesi di risoluzione/decadenza.

⁷⁶ In questa sezione devono essere riportati in modo sintetico ma puntuale i principali dati economico/gestionali relativi alla precedente forma di affidamento del servizio, con la finalità di consentire una valutazione comparata tra i risultati raggiunti dalla stessa e quelli attesi dal previsto affidamento *in house*. A tal fine occorre fornire:

- i dati relativi al precedente gestore, specificando la modalità di affidamento previgente ed il periodo di riferimento;
- i principali dati consuntivi di carattere economico-finanziario della precedente gestione ed il costo storico del servizio, in termini di corrispettivo annuo riconosciuto nonché l'eventuale scostamento registrato dai costi standard;
- i principali risultati della gestione in termini di livello di raggiungimento degli obiettivi qualitativi rispetto ai KPI previsti, le eventuali penali applicate, i reclami ricevuti;
- l'implementazione del piano degli investimenti rispetto a quello previsto e lo stato dei beni che devono essere trasferiti al nuovo gestore.

⁷⁷ Questa sezione ha la funzione di descrivere con precisione l'oggetto dell'affidamento che si intende effettuare sia da un punto di vista tecnico, di utenza servita, geografico ed economico. A tale ultimo

- **Fornitori attivi a livello locale e nazionale**⁷⁸
- **Condizioni economiche e qualitative applicate dai fornitori in aree comparabili** (esito delle gare, anche a doppio oggetto, bandite da altre Amministrazioni, ecc.)⁷⁹

B.2.2 Efficiente gestione del servizio (valutazione comparativa)

- Risultati conseguiti in eventuali **pregresse gestioni in house**⁸⁰
- **Specificare le ragioni per cui** ai fini dell'efficiente gestione del servizio **si è scelto di non ricorrere al mercato** (ad esempio con procedure a evidenza pubblica o mediante società mista/gara a doppio oggetto), anche tenendo conto dei dati e delle informazioni risultanti dalle verifiche periodiche di cui all'art. 30 del D. Leg.vo 201/2022⁸¹
- Specificare risultati conseguiti in eventuali **pregresse gestioni in house**, anche tenendo conto dei dati e delle informazioni risultanti dalle verifiche periodiche di cui al già citato art. 30⁸²

riguardo si ricorda che la determinazione del valore del servizio oggetto del contratto deve essere effettuata sulla base delle previsioni del D. Leg.vo 36/2023 tenendo conto del costo complessivo delle prestazioni per ciascun anno e considerando anche eventuali opzioni di rinnovo o proroga tecnica.

⁷⁸ Questa sezione ha l'obiettivo di illustrare il contesto del mercato di riferimento, specificando i confini geografici (se si tratta di un mercato nazionale, regionale o locale a seconda della tipologia di servizio) e gli operatori che gestiscono un servizio con caratteristiche simili (in termini di estensione del territorio e di sue caratteristiche e di numero di utenti) anche in termini dimensionali e che operano a livello nazionale, nello stesso territorio o in quelli limitrofi.

⁷⁹ In questa sezione devono essere indicati dati oggettivi e puntuali funzionali a consentire di operare un benchmark di mercato con ambiti territoriali aventi caratteristiche simili in relazione al medesimo servizio oggetto di affidamento nel caso di specie. A tal fine occorre effettuare una mappatura delle risultanze delle procedure di gara per affidamento a terzi o a società mista effettuate negli ultimi 3-5 anni, fornendo indicazioni puntuali in merito ai partecipanti, all'esito (con particolare riferimento alle condizioni economiche e agli impegni anche in termini di investimenti previsti nel contratto di servizio) e all'aggiudicatario.

⁸⁰ In tale sezione occorre, in particolare, indicare i dati identificativi del precedente affidamento *in house*, specificando tra l'altro: la denominazione della società; gli estremi della delibera di affidamento; il periodo di riferimento; il corrispettivo annuo corrisposto; il rapporto tra investimenti previsti e realizzati; il livello di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai KPI previsti; il livello di soddisfazione della clientela ed il numero di reclami ricevuti; le eventuali sanzioni/penali applicate al gestore; i risultati di esercizio nonché gli eventuali impatti negativi sulla finanza pubblica.

⁸¹ Questa sezione ha una particolare rilevanza ai fini della motivazione rinforzata circa la scelta dell'affidamento *in house* in quanto non occorre solo dimostrare che la soluzione della società *in house* consenta di conseguire risultati positivi in termini economici e di efficienza del servizio ma anche che non è possibile optare per soluzioni differenti alla luce delle criticità che la forma della gara o terzi o della società mista comportano nel singolo caso di specie anche sulla base dei dati storici che emergono dalle valutazioni periodiche ex art. 30 D. Leg.vo 201/2022. Si possono inoltre, in base alle specifiche circostanze sviluppare le motivazioni relative, ad esempio, alla rigidità contrattuale ed asimmetria informativa che possono derivare dalle altre forme di gestione; il rischio di gare deserte in presenza di mercati con pochi operatori; la divergenza di obiettivi strategici rispetto a un socio privato o a un operatore di mercato che perseguono la massimizzazione del profitto, ecc.

⁸² In questa sezione devono essere riportati dati puntuali volti a dimostrare i benefici derivanti dalla prosecuzione del modello *in house*, utilizzando anche le risultanze delle verifiche periodiche imposte alle Amministrazioni dall'art. 30 del D. Leg.vo 201/2022, in termini di andamento dei costi, rispetto