

**Cristina Gianfelici**

**I SERVIZI PUBBLICI  
LOCALI  
IN OUTSOURCING**

**Le funzioni di indirizzo  
e controllo dei Comuni**

**FrancoAngeli**

*Alma Mater Studiorum  
Università di Bologna  
Collana di studi economico-aziendali  
della Facoltà di Economia con sede in Forlì  
Serie studi e ricerche*

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

Collana di studi economico-aziendali

della Facoltà di Economia con sede in Forlì

Serie Studi e Ricerche

---

diretta da Giuseppe Farneti

NELLA STESSA COLLANA

**Serie Didattica**

- C. del Sordo, F. Farneti, R.L. Orelli, *Introduzione alla contabilità generale e al bilancio d'esercizio. Tecniche di rilevazione e casi* (2007)  
G. Farneti, *Ragioneria pubblica. Il "nuovo" sistema informativo delle aziende pubbliche* (2004)  
G. Farneti, *Economia d'Azienda* (2007)  
G. Savioli, M. Bartolini (a cura di), *Contabilità d'impresa* (2005, 2008)

**Serie Studi e Ricerche**

- AA.VV., *L'evoluzione del controllo di gestione. Modelli ed esperienze* (2004)  
E. Bracci, *La scuola dell'autonomia. Analisi di contesto e implicazioni gestionali* (2006)  
E. Cantoni, *La capacità segnaletica degli indici di bilancio. Riscontri empirici in condizioni di disequilibrio gestionale* (2007)  
C. del Sordo, *Il controllo direzionale nelle università. Dal sistema di bilancio alla balanced scorecard* (2005)  
F. Farneti, *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli enti locali. Le implicazioni di tipo manageriale* (2004)  
G. Farneti, S. Pozzoli (a cura di), *Principi e sistemi contabili negli enti locali. Il panorama internazionale, le prospettive in Italia* (2005)  
G. Farneti, S. Pozzoli (a cura di), *I principi di reporting per le pubbliche amministrazioni. L'evoluzione italiana e la prospettiva internazionale* (2006)  
C. Gianfelici, *I servizi pubblici locali in outsourcing. Le funzioni di indirizzo e controllo dei Comuni* (2008)  
R.L. Orelli, F. Visani, *Analisi e gestione dei costi negli enti locali. Stato dell'arte, modelli e applicazioni di cost management* (2004)  
R.L. Orelli, *Gestire la cultura. La misurazione della performance del patrimonio culturale: principi, strumenti ed esperienze* (2007)  
E. Padovani, *Il governo dei servizi pubblici locali in outsourcing. Il controllo dell'efficacia* (2004)  
B. Siboni, *Introduzione allo studio di storia della ragioneria attraverso il pensiero e le opere dei suoi maestri* (2005)  
B. Siboni, *La rendicontazione sociale negli enti locali. Analisi dello stato dell'arte* (2007)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo a: "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano"

La Collana di studi economico-aziendali della Facoltà di Economia, con sede in Forlì, si propone di contribuire a definire il quadro sistemico dei "principi" generali, propri delle discipline aziendalistiche.

L'impostazione della collana prevede la presenza di due differenti serie: "Didattica" e "Studi e ricerche".

La Serie "Didattica" si compone dei lavori di docenti dell'area di Economia Aziendale e ha come principali destinatari gli studenti dei corsi di Economia Aziendale, Ragioneria Generale e Applicata, Analisi dei costi, Programmazione e controllo, Economia delle Aziende e delle Amministrazioni pubbliche. Nasce con l'obiettivo di fornire strumenti completi e nel contempo di agevole consultazione, che consentano di affrontare in modo approfondito anche i temi didatticamente più complessi. Va peraltro annotato che i contenuti della Serie "Didattica" possono anch'essi essere il risultato di un'intensa attività di ricerca, allorché, recependola, si proponano di aggiornare gli aspetti "manualistici" della nostra disciplina, nell'intendimento di formulare un quadro teorico sempre più rispondente alle esigenze del mondo reale e dunque, anche, aggiornato nelle sue finalità di tipo normativo.

La Serie "Studi e Ricerche" invece contiene i lavori di professori e ricercatori, principalmente della Facoltà di Economia di Forlì, che contribuiscono ad alimentare il dibattito scientifico su tematiche di particolare interesse dell'Economia Aziendale: ci si riferisce in particolare all'accountability, al controllo di gestione, all'analisi dei costi, ai principi contabili e in generale ai diversi strumenti del controllo direzionale, applicati ai vari contesti analizzati.

Specificata attenzione è rivolta al settore delle aziende non lucrative, specialmente quelle pubbliche, che presentano caratteri del tutto peculiari, ciò nonostante le relative considerazioni potranno avere larghi tratti in comune con altri tipi aziendali; questa serie, pertanto, vuole dare un contributo anche nella direzione di risolvere, o almeno di contribuire a superare, quello che tutti gli osservatori considerano come un freno per la nostra economia, ed un peso ingombrante per la stessa società civile: ci riferiamo all'inefficienza della pubblica amministrazione ed a come la stessa si ponga quale ostacolo, da superare, sia per realizzare un vivere più civile, sia per consentire un armonico sviluppo del sistema delle imprese.

Entrambe le serie risultano di utile approfondimento anche per professionisti e operatori, fornendo una guida a quanti sono chiamati a collaborare nelle singole aziende, e uno stimolo a coloro che vorranno approfondire, in termini applicativi, le problematiche peculiari a più ristrette categorie aziendali.

*Prof. Giuseppe Farneti*



**Cristina Gianfelici**

**I SERVIZI PUBBLICI  
LOCALI  
IN OUTSOURCING**

**Le funzioni di indirizzo  
e controllo dei Comuni**

*Alma Mater Studiorum  
Università di Bologna  
Collana di studi economico-aziendali  
della Facoltà di Economia con sede in Forlì  
Serie studi e ricerche*

**FrancoAngeli**

Volume pubblicato con il contributo finanziario del Dipartimento di Analisi dei sistemi economici e sociali, del Dipartimento di Ingegneria su fondi ex RCOST, dell'Università del Sannio, nonché dei Fondi di Ricerca di Ateneo, assegnati ai professori Rosario Santucci ed Emilio Bellini.

copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A mia madre  
A mio fratello*





## INDICE

INDICE DELLE TAVOLE	pag. XIII
PREFAZIONE	» XXV
INTRODUZIONE	» XXIX

### CAPITOLO I

#### FINALITÀ CONOSCITIVE, METODOLOGIA E STRUTTURA DEL LAVORO

1.1. La rilevanza del tema indagato nella prospettiva economico-aziendale	pag. 1
1.2. Metodologia e metodo	» 5
1.3. Ricerca bibliografica e approfondimento teorico	» 6
1.4. Definizione delle ipotesi e degli obiettivi della ricerca	» 7
1.5. Formulazione del disegno di ricerca	» 12
1.5.1. La definizione dell'ambito di indagine	» 12
1.5.2. La operativizzazione delle ipotesi di ricerca	» 16
1.5.3. La definizione e la predisposizione dello strumento di ricerca	» 24
1.6. Organizzazione, rielaborazione e rappresentazione dei dati raccolti	» 25
1.7. Interpretazione dei dati e formulazione delle conclusioni	» 25

## CAPITOLO II

### LE RIFORME NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE ITALIANA ALLA FINE DEL VENTESIMO SECOLO: PRINCIPI ISPIRATORI

2.1.	La natura aziendale della pubblica amministrazione	pag.	27
2.1.1.	Il concetto di azienda: inquadramento teorico	»	28
2.1.2.	Il principio di “aziendalizzazione”	»	34
2.2.	Dal <i>New Public Management</i> alla <i>Public Governance</i>	»	41
2.3.	I principi di autonomia, responsabilizzazione, pianificazione e controllo nel quadro delle riforme	»	48
2.3.1.	Il federalismo amministrativo e fiscale	»	51
2.3.2.	La liberalizzazione dei mercati	»	53
2.3.3.	La privatizzazione delle aziende	»	58
2.3.4.	La separazione fra politica e gestione	»	62

## CAPITOLO III

### I SERVIZI PUBBLICI LOCALI: ELEMENTI DEFINITORI E FORME DI GESTIONE

3.1.	La nozione di servizio pubblico locale	pag.	69
3.1.1.	Servizi intermedi e servizi finali	»	76
3.1.2.	Servizi a rilevanza economica e servizi privi di rilevanza economica	»	81
3.2.	Le forme di gestione dei servizi pubblici locali: quadro normativo	»	83
3.3.	I servizi pubblici locali a rilevanza economica: scomposizione della filiera produttiva e modalità di gestione delle singole fasi	»	86
3.3.1.	La proprietà delle infrastrutture	»	86
3.3.2.	La gestione delle infrastrutture	»	87
3.3.3.	La gestione dei servizi	»	88
3.3.3.1.	La gestione <i>in house</i>	»	88
3.3.3.2.	La società mista	»	90
3.3.3.3.	L’affidamento con gara a società di capitali	»	92
3.4.	Cenni ad alcune discipline di settore	»	92
3.4.1.	Il servizio di igiene ambientale	»	93
3.4.2.	Il trasporto pubblico locale	»	96

## CAPITOLO IV

### LE FUNZIONI E LE SCELTE DEI COMUNI PER LA FORNITURA DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI

4.1. Le funzioni	pag.	101
4.1.1. La protezione	»	102
4.1.2. Il finanziamento	»	103
4.1.3. L'organizzazione e la produzione	»	104
4.2. Esternalizzazione e <i>outsourcing</i> : elementi definitivi	»	110
4.3. La scelta delle forme di gestione dei servizi pubblici locali: fattori critici	»	116

## CAPITOLO V

### L'AFFIDAMENTO IN OUTSOURCING DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI: TRADE-OFF FRA BENEFICI E RISCHI NELLA PROSPETTIVA DEI COMUNI

5.1. I potenziali benefici	pag.	126
5.1.1. Aspetti strategico-organizzativi	»	126
5.1.2. Aspetti economico-finanziari	»	128
5.1.3. Aspetti operativi	»	130
5.2. I potenziali rischi	»	131
5.2.1. Aspetti critici delle fasi di progettazione, imple- mentazione e transizione	»	132
5.2.2. Aspetti critici della gestione esternalizzata	»	134
5.2.2.1. Professionalità e investimenti	»	134
5.2.2.2. Caratteristiche dell'offerta	»	135
5.2.2.3. Indirizzo, controllo e <i>partnership</i>	»	136
5.2.2.4. Reversibilità della scelta	»	140
5.2.2.5. Definizione dei costi	»	141
5.2.2.6. Eticità degli extra-profitti	»	147

## CAPITOLO VI

### LE FUNZIONI E GLI STRUMENTI DEI COMUNI NEL GOVERNO DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI ESTERNALIZZATI

6.1. Le funzioni di indirizzo e controllo	pag.	151
6.1.1. Il livello strategico	»	153
6.1.2. Il livello manageriale-operativo	»	156
6.2. Il governo dei processi di <i>outsourcing</i> e dei servizi pubblici locali esternalizzati	»	157

6.2.1.	La programmazione	»	157
6.2.1.1.	L'individuazione del servizio e la definizione del <i>service level agreement</i>	»	157
6.2.1.2.	La selezione del fornitore	»	160
6.2.1.3.	La definizione del contratto di servizio	»	161
6.2.1.4.	La reingegnerizzazione dell'organizzazione	»	164
6.2.2.	La gestione del rapporto di <i>outsourcing</i> : il controllo concomitante	»	166
6.2.3.	Il controllo a consuntivo	»	173
6.2.3.1.	L'impatto dell' <i>outsourcing</i> sulla azienda-Comune	»	173
6.2.3.2.	L'impatto dell' <i>outsourcing</i> sul contesto socio-economico locale	»	174
6.3.	Gli strumenti: panoramica generale	»	178

## CAPITOLO VII

### INDAGINE EMPIRICA: L'OUTSOURCING DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI NEI COMUNI ITALIANI

7.1.	Struttura e obiettivi della ricerca	pag.	181
7.1.1.	Trattamento dei dati raccolti: criteri di rielaborazione e interpretazione	»	184
7.2.	Il campione d'indagine e le risposte raccolte	»	198
7.3.	Illustrazione e interpretazione dei risultati	»	202
7.3.1.	Analisi descrittiva	»	202
7.3.2.	Analisi esplicativa	»	209

CONCLUSIONI	pag.	221
-------------	------	-----

Allegato I	pag.	227
Allegato II	»	239
Bibliografia	»	271

## INDICE DELLE TAVOLE

### CAPITOLO I

#### FINALITÀ CONOSCITIVE, METODOLOGIA E STRUTTURA DEL LAVORO

Tavola 1.1.	Operativizzazione della prima ipotesi di ricerca	pag.	18
Tavola 1.2.	Operativizzazione della seconda ipotesi di ricerca	»	22

### CAPITOLO II

#### LE RIFORME NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE ITALIANA ALLA FINE DEL VENTESIMO SECOLO: PRINCIPI ISPIRATORI

Tavola 2.1.	L'azienda e il suo ambiente	pag.	30
Tavola 2.2.	Aziendalizzazione, <i>New Public Management</i> e <i>Public Governance</i> : l'evoluzione dei principi di riforma della pubblica amministrazione italiana	»	47
Tavola 2.3.	<i>New Public Management</i> e <i>Public Governance</i> : la piramide dei principi di riforma della pubblica amministrazione italiana	»	67

### CAPITOLO III

#### I SERVIZI PUBBLICI LOCALI: ELEMENTI DEFINITORI E FORME DI GESTIONE

Tavola 3.1.	La nozione di servizio pubblico locale: aspetti qualificanti	pag.	76
Tavola 3.2.	Appalto, concessione e affidamento con gara: struttura dei rapporti	»	80

Tavola 3.3.	Disciplina nazionale in materia di servizi pubblici locali	»	84
Tavola 3.4.	Servizi pubblici locali a rilevanza economica: modalità di gestione delle singole fasi della filiera produttiva	»	92
Tavola 3.5.	Formula per la determinazione della tariffa relativa al servizio di igiene ambientale	»	96

## CAPITOLO IV

### LE FUNZIONI E LE SCELTE DEI COMUNI PER LA FORNITURA DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI

Tavola 4.1.	Il governo dei servizi pubblici locali: fasi, sfera decisionale e principi di riferimento	pag.	101
Tavola 4.2.	Modalità di finanziamento della produzione dei servizi pubblici locali	»	104
Tavola 4.3.	Organizzazione e produzione dei servizi pubblici locali	»	107
Tavola 4.4.	L'organizzazione dei servizi pubblici da parte degli enti locali: principali modelli di gestione	»	109
Tavola 4.5.	Criteri generali di valutazione dei modelli di gestione	»	122

## CAPITOLO V

### L'AFFIDAMENTO IN *outsourcing* DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI: TRADE-OFF FRA BENEFICI E RISCHI NELLA PROSPETTIVA DEI COMUNI

Tavola 5.1.	L'affidamento in <i>outsourcing</i> dei servizi pubblici locali: i potenziali benefici nella prospettiva dei Comuni	pag.	130
Tavola 5.2.	Comparazione fra il costo della gestione diretta e il costo della gestione esternalizzata nella prospettiva dell'amministrazione comunale	»	146
Tavola 5.3.	L'affidamento in <i>outsourcing</i> dei servizi pubblici locali: i potenziali rischi nella prospettiva dei Comuni	»	149

## CAPITOLO VI

### LE FUNZIONI E GLI STRUMENTI DEI COMUNI NEL GOVERNO DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI ESTERNALIZZATI

Tavola 6.1.	Il governo dei processi di <i>outsourcing</i> e dei servizi pubblici locali esternalizzati: fasi principali	pag.	154
Tavola 6.2.	Le caratteristiche dei rapporti negoziali “classici” e “relazionali”	»	163
Tavola 6.3.	I controlli sulla gestione dei servizi pubblici locali: tipologie e relative fonti di legittimazione	»	167
Tavola 6.4.	I controlli sui servizi pubblici locali in <i>outsourcing</i> : forme e finalità	»	177

## CAPITOLO VII

### INDAGINE EMPIRICA: L’OUTSOURCING DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI NEI COMUNI ITALIANI

Tavola 7.1.	Struttura e obiettivi della ricerca	pag.	183
Tavola 7.2.	Liberalizzazione del mercato e sviluppo della concorrenza: criteri di valutazione	»	186
Tavola 7.3.	Procedure e strumenti per la programmazione delle esternalizzazioni: criteri di valutazione	»	186
Tavola 7.4.	Procedure e strumenti per il governo delle gestioni esternalizzate: criteri di valutazione	»	187
Tavola 7.5.	Risultati delle esperienze di esternalizzazione in termini di efficienza economica e di efficacia sociale dei servizi pubblici locali: criteri di valutazione	»	190
Tavola 7.6.	Indice di coerenza fra gli obiettivi prefissati e i risultati conseguiti con riguardo agli affidamenti in <i>outsourcing</i> : criteri di valutazione	»	193
Tavola 7.7.	Indici di sintesi dei risultati della ricerca empirica	»	197
Tavola 7.8.	I Comuni del campione d’indagine	»	198
Tavola 7.9.	Le risposte raccolte	»	199
Tavola 7.10.	La “pagella” delle esperienze di esternalizzazione	»	211



## ALLEGATO II

### RICERCA EMPIRICA: TABELLE DI SINTESI DEI DATI RACCOLTI

Tavola A.2.1.	Comuni interpellati e Comuni rispondenti: valori assoluti e valori percentuali	pag. 239
Tavola A.2.2.	Popolazione dei Comuni interpellati e dei Comuni rispondenti: valori assoluti e valori percentuali	» 239
Tavola R.1.	Servizio rifiuti: numero di Comuni rispondenti all'indagine (valori assoluti e valori percentuali)	» 240
Tavola R.2.	Servizio rifiuti: popolazione dei Comuni rispondenti all'indagine (valori assoluti e valori percentuali)	» 240
Tavola R.3.	Forme di gestione del servizio rifiuti (cfr. Questionario, Domanda 1)	» 240
Tavola R.4.	Modalità di affidamento del servizio rifiuti a società mista (cfr. Questionario, Domanda 1)	» 241
Tavola R.5.	Gestione in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti (cfr. Questionario, Domanda 1)	» 241
Tavola R.6.	Servizio rifiuti: esistenza di un organo istituzionale di controllo della gestione esternalizzata (cfr. Questionario, Domande 2, 3 e 4)	» 241
Tavola R.7.	Ultimo anno di gestione diretta del servizio rifiuti (cfr. Questionario, Domanda 5)	» 241
Tavola R.8.	Durata dell'affidamento in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti (cfr. Questionario, Domanda 6)	» 242
Tavola R.9.	Affidamento in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti: numero di aspiranti <i>provider</i> partecipanti alla procedura di selezione (cfr. Questionario, Domanda 7)	» 242
Tavola R.10.	Affidamento in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti: numero di Comuni serviti dallo stesso gestore (cfr. Questionario, Domanda 8)	» 242
Tavola R.11.	Affidamento in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti: studi preventivi di fattibilità (cfr. Questionario, Domanda 9)	» 242
Tavola R.12.	Affidamento in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti: obiettivi del Comune (cfr. Questionario, Domanda 10)	» 243
Tavola R.13.	Servizio rifiuti in <i>outsourcing</i> : funzioni di controllo regolarmente svolte dagli organi istituzionali (cfr. Questionario, Domanda 11)	» 243

Tavola R.14.	Servizio rifiuti in <i>outsourcing</i> : esistenza di un modello <i>standard</i> per la richiesta di informazioni al gestore (cfr. Questionario, Domanda 12)	» 243
Tavola R.15.	Servizio rifiuti in <i>outsourcing</i> : tipologie di informazioni che il Comune riceve regolarmente dal gestore (cfr. Questionario, Domanda 13)	» 244
Tavola R.16.	Servizio rifiuti in <i>outsourcing</i> : modalità di impiego delle informazioni raccolte attraverso l'attività di controllo (cfr. Questionario, Domanda 14)	» 244
Tavola R.17.	Servizio rifiuti in <i>outsourcing</i> : tipologie di indicatori impiegati nella rielaborazione delle informazioni raccolte (cfr. Questionario, Domanda 14)	» 244
Tavola R.18.	Servizio rifiuti in <i>outsourcing</i> : destinatari delle informazioni raccolte e riclassificate (cfr. Questionario, Domanda 15)	» 244
Tavola R.19.	Servizio rifiuti: finalità di impiego delle informazioni sulla gestione esternalizzata raccolte/riclassificate (cfr. Questionario, Domanda 16)	» 245
Tavola R.20.	Servizio rifiuti in <i>outsourcing</i> : natura della relazione Comune-gestore (cfr. Questionario, Domanda 17)	» 245
Tavola R.21.	Affidamento in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti: obblighi del gestore (cfr. Questionario, Domanda 18)	» 245
Tavola R.22.	Servizio rifiuti in <i>outsourcing</i> : revisione periodica del contratto di servizio (cfr. Questionario, Domanda 19)	» 245
Tavola R.23.	Servizio rifiuti in <i>outsourcing</i> : cadenza delle revisioni periodiche del contratto di servizio (cfr. Questionario, Domanda 19)	» 246
Tavola R.24.	Dalla gestione diretta alla gestione in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti: variazione del numero di utenti (cfr. Questionario, Domanda 20)	» 246
Tavola R.25.	Dalla gestione diretta alla gestione in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti: variazione della % annua di lamentele rapportate al numero di utenti (cfr. Questionario, Domanda 21)	» 246
Tavola R.26.	Dalla gestione diretta alla gestione in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti: livello di gradimento del servizio da parte degli utenti (rilevato attraverso le indagini di <i>customer satisfaction</i> ) (cfr. Questionario, Domanda 22)	» 247

Tavola R.27.	Dalla gestione diretta alla gestione in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti: costo medio unitario della produzione (cfr. Questionario, Domanda 23)	» 247
Tavola R.28.	Dalla gestione diretta alla gestione in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti: costo medio unitario dell'attività di indirizzo/controllo (cfr. Questionario, Domanda 24)	» 247
Tavola R.29.	Dalla gestione diretta alla gestione in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti: costo medio unitario complessivo del servizio (cfr. Questionario, Domanda 25)	» 248
Tavola R.30.	Dalla gestione diretta alla gestione in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti: tariffa applicata all'utente finale (cfr. Questionario, Domanda 26)	» 248
Tavola R.31.	Dalla gestione diretta alla gestione in <i>outsourcing</i> del servizio rifiuti: aumento del costo/tariffa e miglioramento dell'efficacia sociale (cfr. Questionario, Domanda 27)	» 248
Tavola R.32.	Giudizio complessivo sulla esternalizzazione del servizio rifiuti (cfr. Questionario, Domanda 28)	» 248
Tavola TU.1.	TPL urbano: numero di Comuni rispondenti all'indagine (valori assoluti e valori percentuali)	» 250
Tavola TU.2.	TPL urbano: popolazione dei Comuni rispondenti all'indagine (valori assoluti e valori percentuali)	» 250
Tavola TU.3.	Forme di gestione del TPL urbano (cfr. Questionario, Domanda 1)	» 250
Tavola TU.4.	Modalità di affidamento del TPL urbano a società mista (cfr. Questionario, Domanda 1)	» 251
Tavola TU.5.	Gestione in <i>outsourcing</i> del TPL urbano (cfr. Questionario, Domanda 1)	» 251
Tavola TU.6.	TPL urbano: esistenza di un organo istituzionale di controllo della gestione esternalizzata (cfr. Questionario, Domande 2, 3 e 4)	» 251
Tavola TU.7.	Ultimo anno di gestione diretta del TPL urbano (cfr. Questionario, Domanda 5)	» 251
Tavola TU.8.	Durata dell'affidamento in <i>outsourcing</i> del TPL urbano (cfr. Questionario, Domanda 6)	» 252
Tavola TU.9.	Affidamento in <i>outsourcing</i> del TPL urbano: numero di aspiranti <i>provider</i> partecipanti alla procedura di selezione (cfr. Questionario, Domanda 7)	» 252

Tavola TU.10.	Affidamento in <i>outsourcing</i> del TPL urbano: numero di Comuni serviti dallo stesso gestore (cfr. Questionario, Domanda 8)	»	252
Tavola TU.11.	Affidamento in <i>outsourcing</i> del TPL urbano: studi preventivi di fattibilità (cfr. Questionario, Domanda 9)	»	252
Tavola TU.12.	Affidamento in <i>outsourcing</i> del TPL urbano: obiettivi del Comune (cfr. Questionario, Domanda 10)	»	253
Tavola TU.13.	TPL urbano in <i>outsourcing</i> : funzioni di controllo regolarmente svolte dagli organi istituzionali (cfr. Questionario, Domanda 11)	»	253
Tavola TU.14.	TPL urbano in <i>outsourcing</i> : esistenza di un modello <i>standard</i> per la richiesta di informazioni al gestore (cfr. Questionario, Domanda 12)	»	253
Tavola TU.15.	TPL urbano in <i>outsourcing</i> : tipologie di informazioni che il Comune riceve regolarmente dal gestore (cfr. Questionario, Domanda 13)	»	254
Tavola TU.16.	TPL urbano in <i>outsourcing</i> : modalità di impiego delle informazioni raccolte (cfr. Questionario, Domanda 14)	»	254
Tavola TU.17.	TPL urbano in <i>outsourcing</i> : tipologie di indicatori impiegati nella rielaborazione delle informazioni raccolte (cfr. Questionario, Domanda 14)	»	254
Tavola TU.18.	TPL urbano in <i>outsourcing</i> : destinatari delle informazioni raccolte e riclassificate (cfr. Questionario, Domanda 15)	»	254
Tavola TU.19.	TPL urbano: finalità di impiego delle informazioni sulla gestione esternalizzata raccolte/riclassificate (cfr. Questionario, Domanda 16)	»	255
Tavola TU.20.	TPL urbano in <i>outsourcing</i> : natura della relazione Comune-gestore (cfr. Questionario, Domanda 17)	»	255
Tavola TU.21.	Affidamento in <i>outsourcing</i> del TPL urbano: obblighi del gestore (cfr. Questionario, Domanda 18)	»	255
Tavola TU.22.	TPL urbano in <i>outsourcing</i> : revisione periodica del contratto di servizio (cfr. Questionario, Domanda 19)	»	255
Tavola TU.23.	TPL urbano in <i>outsourcing</i> : cadenza delle revisioni periodiche del contratto di servizio (cfr. Questionario, Domanda 19)	»	256