

ALLEGATO N. 1 AL VERBALE NdV N. 6 DEL 11.7.18

La valutazione della Performance (Relazione Nucleo 2018)

Premessa

Per la valutazione della performance il Nucleo si è basato sull'analisi dei seguenti documenti:

- Feedback ANVUR al piano Integrato 2017-19 e successiva nota di chiarimento di UniBG
- Piano Integrato 2017-2019 con relativi allegati e successivo aggiornamento di ottobre 2017
- Relazione introduttiva al bilancio di previsione 2017
- Relazione sulla performance 2017 con relativi allegati
- Sistema di misurazione e valutazione della performance vigente

La relazione è stata predisposta, secondo le indicazioni delle "Linee Guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" redatte da ANVUR, con lo scopo di effettuare un'analisi critica dell'intero processo e suggerendo alcune proposte di miglioramento.

La relazione è articolata in due capitoli. Il capitolo 1 è incentrato sul funzionamento complessivo della performance ai sensi del D.lgs. 150/2009 e si articola in 7 paragrafi che illustrano le dimensioni di analisi del ciclo integrato della performance anche tenendo conto di quanto indicato nella Scheda per l'analisi del suddetto ciclo allegata alle citate linee guida per la Relazione Annuale dei Nuclei 2018. Il capitolo 2 riporta, su invito dell'Anvur, le argomentazioni relative alla validazione della Relazione sulla performance. Le linee guida ANVUR prevedono la possibilità di dedicare un apposito capitolo alle modalità di applicazione delle novità introdotte dal decreto legislativo 74/2017. Il Nucleo ha optato di non avvalersi di tale facoltà nella presente relazione alla luce del fatto che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) vigente, approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 22.3.2016 e confermato anche per l'anno 2017 previo parere favorevole del Nucleo espresso nella seduta del 30.01.2018, pur nell'insieme sostanzialmente coerente con i principi del novellato D.lgs. 150/2009 dovrà essere aggiornato per il 2019 per renderlo pienamente aderente alle novità del D.lgs. 74/2017 di modifica del citato D.lgs. 150/2009.

1. Il funzionamento complessivo e lo sviluppo del sistema di gestione della performance

1.1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

In data 19.01.2018 l'Amministrazione ha trasmesso il documento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) aggiornato al 2016 per acquisire il parere vincolante del Nucleo di Valutazione, nel suo ruolo di OIV, previsto ai sensi del novellato art. 7 del d.lgs.150/2009.

Poiché nella sostanza le modifiche di cui al D.Lgs. 74/2017 non incidono in maniera significativa sui contenuti di quanto indicato nel SMVP dell'anno 2016, il Nucleo di Valutazione ha espresso parere favorevole alla struttura del documento attualmente vigente presso l'Ateneo non mancando tuttavia di segnalare all'Amministrazione che il SMVP per il prossimo triennio dovrà tenere conto di quanto innovato dal D.Lgs. 74/2017.

Il SMVP dell'Università di Bergamo si presenta come un documento snello e dai contenuti chiari, con una prima sezione dedicata ai documenti, agli attori e ai tempi del ciclo integrato della performance e una seconda sezione che illustra in dettaglio le modalità di definizione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Il Nucleo rileva sul piano formale una generale coerenza tra quanto dichiarato nel SMVP e quanto applicato nella gestione del ciclo della performance. Sul piano sostanziale emergono tuttavia alcune criticità nell'applicazione che saranno oggetto di approfondimento nei paragrafi successivi.

In relazione ai futuri adeguamenti del SMVP al D.Lgs. 74/2017 il Nucleo individua alcuni elementi sui quali suggerisce all'Amministrazione di focalizzare l'attenzione nel processo di revisione del SMVP, di seguito riportati:

- L'inclusione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) tra i documenti programmatori strategico-gestionali nella logica sistemica del Piano integrato e la definizione delle modalità di raccordo sostanziale con la pianificazione della performance organizzativa e individuale
- L'anticipazione del monitoraggio infrannuale di avanzamento degli obiettivi entro il primo semestre dell'anno per consentire maggiori margini di intervento correttivo rispetto all'attuale scadenza del 30 settembre
- L'assegnazione degli obiettivi individuali del Direttore Generale e dei Dirigenti contestuale all'approvazione del Piano integrato in una logica di visione unitaria per gli stakeholder del complesso degli obiettivi assegnati ai ruoli apicali
- L'inserimento della capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni quale componente della valutazione individuale dei comportamenti

1.2. Processo di definizione del Piano

L'Università degli Studi di Bergamo ha adottato i documenti previsti per lo sviluppo del ciclo della performance dell'anno 2017 finalizzati alla misurazione e valutazione delle prestazioni dell'Ateneo nel suo complesso, dei singoli servizi e, più in generale, dell'attività amministrativa, individuando obiettivi e indicatori sulla base di quanto definito sia nel Piano strategico sia nei documenti di programmazione e di bilancio.

Nel rispetto delle Linee guida ANVUR di luglio 2015 a partire dall'anno 2016 l'Ateneo ha provveduto alla redazione del "Piano Integrato - Performance, Trasparenza e Anticorruzione", la cui edizione 2017-2019 è stata adottata nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 7.2.2017 e successivamente aggiornata nella seduta del 14.11.2017 in esito al monitoraggio sul livello di avanzamento degli obiettivi effettuato nel mese di settembre 2017.

Il processo di definizione del Piano coinvolge tutte le strutture amministrative dell'Ateneo attraverso un confronto con i Dirigenti e i Responsabili dei Servizi tecnico-amministrativi. Il coinvolgimento dei diversi soggetti che hanno un ruolo di responsabilità all'interno dell'Ateneo, sia a livello politico e di indirizzo sia a livello amministrativo, come descritto nella premessa del documento, è crescente negli anni. Il Piano integrato è collegato ai seguenti documenti programmatori:

- Il Piano Strategico di Ateneo 2017-2019
- Il Piano strategico per la ricerca di Ateneo;
- Le azioni per la promozione ed il finanziamento della ricerca per il biennio 2017-2018;
- Programmi ed obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2017-2019 contenuti nel documento di bilancio di previsione 2017;
- Programmazione triennale 2016-18 ai sensi delle Linee guida ministeriali approvate con D.M. n. 635/2016.

Come riportato nella premessa del Piano, nel corso del 2016, anche in relazione al rinnovo della *governance* di Ateneo, è stato avviato un percorso di revisione ed aggiornamento della programmazione per definire le linee di sviluppo e le azioni da porre a base dell'attività dell'Ateneo nel medio periodo. Tale processo ha coinvolto tutte le componenti interne all'Ateneo: i Consigli di Dipartimento, i Centri di ricerca di Ateneo e la struttura tecnico-amministrativa.

Il Piano strategico 2017-2019 costituisce l'esito ultimo dell'ampio lavoro condotto nel corso del 2016, durante il quale hanno visto la luce i distinti documenti programmatori sopra citati che hanno anticipato parte dei contenuti poi confluiti nel Piano strategico, approvato dagli organi di governo il 6 e il 7 febbraio 2017.

Il Piano integrato prende pertanto le mosse dal percorso di programmazione e dai relativi documenti sopra citati, dei quali declina le linee di sviluppo individuate nell'ambito della ricerca, della didattica, della terza missione e dei servizi istituzionali e generali in obiettivi strategici e operativi da assegnare alla struttura tecnico-amministrativa.

Fra gli obiettivi strategici dell'area "Servizi istituzionali e generali" c'è quello relativo all'attuazione delle azioni per la trasparenza e la prevenzione della corruzione come previste dalla normativa vigente. Tali azioni sono oggetto dello specifico Piano riportato nell'allegato 3.

Il coinvolgimento diretto di stakeholder esterni nell'iter di redazione del Piano integrato non è documentato ma appare comunque diffuso l'utilizzo degli esiti delle indagini di customer satisfaction su studenti, laureati e dottorandi e in parte anche dei docenti e assegnisti come strumento di ascolto degli utenti per orientare la definizione di obiettivi operativi di mantenimento o di miglioramento della qualità percepita.

Nel Piano si fa infine riferimento all'indagine sul benessere organizzativo che è stata condotta a fine 2016 a cura del Comitato unico di garanzia, coinvolgendo sia il personale tecnico-amministrativo sia il personale docente. I risultati dell'indagine sono stati presentati pubblicamente il 4.12.2017 e pubblicati sul sito web dell'Ateneo all'indirizzo <http://www.unibg.it/ateneo/organie-organismi/cug-comitato-unico-di-garanzia>, ma non sono stati resi disponibili in tempo per trarne spunti per definire obiettivi finalizzati al miglioramento del clima e del benessere organizzativo.

Nell'insieme il Nucleo ritiene che l'iter seguito per la redazione del Piano sia coerente con quanto previsto dal SMVP. Segnala l'opportunità, come già evidenziato da Anvur, di dettagliare in forma schematica le fasi, le attività e i soggetti effettivamente coinvolti nel processo.

1.3 Integrazione con le strategie

L'integrazione con le strategie è un punto di forza del Piano integrato, come sottolineato dalla stessa Anvur, in quanto tutte le strutture amministrative (centrali e periferiche) concorrono attraverso gli obiettivi operativi alla realizzazione degli obiettivi strategici. In una nota indirizzata ad Anvur a seguito del Feedback sul Piano integrato 2017-2019 il Direttore Generale ha chiarito le motivazioni alla base della scelta per cui dei 13 obiettivi strategici presenti nel Piano solo 8 sono stati assegnati alla struttura "Ateneo" e quindi considerati vevoli per la valutazione della performance organizzativa del Direttore Generale. Si tratta di obiettivi:

- trasversali a più Servizi (mentre i rimanenti 5 sono più specifici e assegnati ad uno o al massimo a due Servizi);
- più strettamente connessi con le linee strategiche individuate nei documenti programmatici dell'Ateneo;
- alla loro realizzazione concorrono più Responsabili di Servizio e il Direttore generale ha la responsabilità finale del loro perseguimento.

Il Nucleo pertanto conferma la valutazione positiva circa il livello di integrazione tra pianificazione strategica e della performance. Come già sottolineato da Anvur, occorre lavorare su un maggior livello di sintesi della descrizione delle strategie all'interno del Piano Integrato per evitare sbilanciamenti tra le varie sezioni. Suggerisce al riguardo di fare ricorso a forme schematiche e/o grafiche per sintetizzare obiettivi strategici, indicatori e target, rinviando per maggiori dettagli al più ampio Piano strategico di Ateneo e di utilizzare il

grafico “Albero della performance” per evidenziare i collegamenti in *cascading* tra obiettivi strategici e operativi.

1.4 Integrazione con il ciclo di bilancio

L’Ateneo di Bergamo si caratterizza per una buona correlazione con la programmazione di bilancio sotto il profilo della visibilità, nella relazione introduttiva al bilancio di previsione, dei programmi e degli obiettivi strategici con relativi indicatori e target relativi alle missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione e ai servizi istituzionali e generali. Nel Piano integrato vengono quantificate le risorse complessivamente destinate alle 4 missioni (definite aree strategiche nel Piano integrato). A tale riguardo il Nucleo auspica che gli stanziamenti di budget (ove tracciabili) e le risorse umane coinvolte a livello di obiettivi operativi possano essere evidenziati sia nel Bilancio di previsione sia nel Piano integrato così come riportato a consuntivo nell’Allegato 2 della Relazione sulla performance (Colonne “Risorse umane” e “Risorse finanziarie”) e di uniformare la terminologia adottata per definire gli ambiti strategici in entrambi i documenti.

1.5 Integrazione con anticorruzione e trasparenza

Le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza hanno rilevanza strategica, come raccomandato da Anac, tanto da costituire nel Piano integrato un obiettivo strategico in sé. Il livello di integrazione è da considerarsi avanzato stante la trasversalità dell’obiettivo sulle diverse strutture con una declinazione operativa a livello di “rispetto delle misure di prevenzione della corruzione” attribuite dal PTPC e di specifici obiettivi con impatto positivo sulla prevenzione dei fenomeni corruttivi quali ad esempio la realizzazione di una centrale unica per l’acquisto di beni e servizi.

Il Nucleo conferma la valutazione positiva già espressa nella relazione dell’anno precedente e invita a continuare con il medesimo approccio prevedendo un ulteriore obiettivo trasversale concernente gli obblighi di pubblicazione (completezza e rispetto dei tempi) sul sito Amministrazione trasparente. Come già rilevato da Anac e Anvur, la mappatura completa dei processi è uno strumento utile non solo in chiave di individuazione dei rischi corruttivi e relative contromisure ma anche per individuare in generale aree di inefficienza all’interno dei processi sui quali innestare obiettivi di miglioramento o progetti di innovazione. Pertanto se ne auspica un utilizzo strutturale ai fini del miglioramento continuo dei processi e dei servizi.

Uno strumento altrettanto utile a garantire un adeguato presidio dei processi in ottica di prevenzione dei fenomeni corruttivi è l’ottenimento e il mantenimento delle certificazioni di qualità. Il Nucleo valuta positivamente al riguardo il mantenimento della certificazione di qualità per i Servizi di Orientamento, stage e placement, di mobilità internazionale e di erogazione dei Corsi post laurea e invita l’Amministrazione ad estendere progressivamente, compatibilmente con le risorse disponibili, tali processi certificatori anche ad altri servizi.

1.6 La performance organizzativa

Il Nucleo conferma la qualità del meccanismo di *cascading* per il quale gli obiettivi strategici sono declinati in uno o più obiettivi operativi, per ciascuno dei quali si individua in frequenti casi più di un indicatore per misurarne il grado di raggiungimento. Si valuta altrettanto positivamente la trasversalità degli obiettivi strategici alla cui realizzazione concorrono le diverse strutture di livello centrale e decentrato.

Si conferma l'apprezzamento, come già espresso da Anvur, per la chiarezza espositiva delle schede di attribuzione degli obiettivi alle varie strutture e ai relativi responsabili e merita particolare apprezzamento il fatto che, oltre ad assegnare gli obiettivi alle strutture, venga indicato in modo esplicito il responsabile.

Si osservano tuttavia diverse criticità riguardo alla qualità della "filiera" obiettivi-indicatori-target come segnalato dalla stessa ANVUR e in particolare:

- Per i pochi obiettivi operativi che coinvolgono due o più strutture (cd trasversali), spesso determinanti per il miglioramento delle prestazioni su processi trasversali non vi è evidenza nella scheda obiettivi di struttura di quali sono le altre strutture coinvolte sul medesimo obiettivo
- gli indicatori in diversi casi costituiscono o una specificazione dell'obiettivo o il target effettivo rendendo così non chiara la distinzione tra i tre elementi della filiera
- in alcuni casi vi è la tendenza ad attribuire obiettivi su attività ordinarie, il che contribuisce a generare un numero elevato di obiettivi con conseguente aggravio di gestione e conseguente difficoltà di focalizzazione sugli obiettivi realmente prioritari
- manca un valore di partenza per gli obiettivi con indicatori quantitativi o relativi a progetti già avviati negli anni precedenti. Basterebbe al riguardo utilizzare l'ultimo valore osservato nell'ambito del monitoraggio al 30 settembre.
- manca una indicazione delle fonti per la misurazione degli obiettivi, da interpretarsi in senso estensivo anche al documento o report dal quale sia desumibile il valore quantitativo o l'output da rendicontare qualora non gestiti tramite il sistema informativo di controllo di gestione.
- nelle tabelle di consuntivazione dei risultati raggiunti contenute nella relazione sulla performance la percentuale di realizzazione degli obiettivi è espressa solo in termini ponderati mancando così l'evidenza del risultato effettivo raggiunto in percentuale.

L'obiettivo strategico "Valutazione delle attività di Ateneo" è stato spesso declinato operativamente in obiettivi di mantenimento o di miglioramento della qualità percepita da studenti, laureati e dottorandi sui servizi loro offerti.

Il Nucleo valuta positivamente l'utilizzo di tali strumenti di ascolto degli utenti ai fini valutativi del personale tecnico-amministrativo di Amministrazione centrale e dei Presidi e ne raccomanda l'estensione anche ad altri servizi offerti a docenti, enti e imprese e allo stesso personale tecnico-amministrativo, in linea con il Decreto 74/2017 e con le indicazioni di ANVUR.

Tali strumenti si prestano peraltro alla valutazione del requisito di sede AVA R1.C2 "Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica" consentendo così di rafforzare l'integrazione sinergica auspicata da ANVUR tra obiettivi della componente accademica e obiettivi della tecno-struttura verso l'assicurazione della qualità.

Per il Piano 2018-2020 Il Nucleo raccomanda pertanto di operare per il superamento delle criticità sopra evidenziate.

1.7 La performance individuale

La sezione 5 del Piano riporta informazioni metodologiche che replicano informazioni già presenti nel SMVP, mentre risulta carente la descrizione dei criteri con cui vengono individuati gli obiettivi individuali e del loro collegamento (eventuale) con gli obiettivi organizzativi.

Con riferimento alla performance individuale si osservano in particolare le seguenti criticità:

- al Direttore generale sono attribuiti obiettivi individuali che in buona parte ricalcano, sia pur con diversa modulazione, alcuni obiettivi strategici già assegnati con il Piano integrato ed in particolare l'area strategica dei servizi istituzionali e generali
- anche per gli obiettivi individuali del DG si ripresenta la criticità relativa alla qualità della filiera obiettivi-indicatori-target
- sia gli obiettivi individuali del Direttore Generale che dei Dirigenti non sono pubblicati.

Alla luce di tali criticità, Il Nucleo raccomanda che la sezione dedicata alla performance individuale debba essere dedicata all'illustrazione chiara dei criteri con cui vengono definiti gli obiettivi individuali, del loro collegamento con gli obiettivi di performance organizzativa, rinviando al SMVP per le modalità di valutazione.

Il Nucleo raccomanda inoltre che gli obiettivi individuali del Direttore Generale e dei Dirigenti siano pubblicati non appena assegnati.

Riguardo alla valutazione dei comportamenti organizzativi, il Nucleo suggerisce di prevedere, in esito alla valutazione, con la dovuta gradualità e compatibilmente con le risorse disponibili, percorsi individuali di miglioramento delle competenze tecnico-specialistiche e trasversali attraverso corsi di formazione/aggiornamento professionale, tutoring on the job, focus group, etc. in modo da innestare un collegamento virtuoso tra valutazione e sviluppo delle competenze.

2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance

Accogliendo l'invito dell'Anvur, si condividono in questa sede le argomentazioni a supporto della validazione della Relazione sulla performance 2017 dell'Ateneo di Bergamo.

"Si premette che l'Università degli Studi di Bergamo ha adottato il Piano integrato 2017-2019 con delibera del Consiglio di Amministrazione del 7.2.2017.

L'ANVUR, attraverso le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" di luglio 2015 ha introdotto dall'anno 2016 lo strumento operativo denominato "Piano Integrato", ovvero un documento che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

Il Piano contiene una sezione relativa alla performance della struttura tecnico-amministrativa, in cui si esplicita la missione dell'Ateneo e le linee strategiche da perseguire nell'arco del triennio considerato. A tal fine sono individuati i piani d'azione, gli obiettivi operativi e i relativi indicatori, che consentono di misurare e monitorare l'andamento complessivo dell'Ateneo e l'eventuale scostamento dalle linee strategiche delineate.

Il Piano definisce il livello prestazionale atteso relativamente alle attività della struttura tecnico-amministrativa, articolate in tre macro aree: 1) supporto all'attività didattica; 2) supporto all'attività di ricerca; 3) attività funzionali al mantenimento degli standard di qualità dei servizi e delle strutture.

L'Amministrazione ha adottato, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 22.3.2016, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), che definisce i criteri rispetto ai quali misura e valuta la performance dell'organizzazione nel suo complesso, delle singole strutture di cui è composta e di tutto il personale contrattualizzato.

Il monitoraggio del ciclo della performance, previsto nel vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ha consentito finora all'Amministrazione di verificare il progressivo andamento delle attività

amministrative e di intervenire laddove si riscontrassero aspetti di non coerenza con quanto fissato all'inizio dell'esercizio.

Il monitoraggio circa il livello di avanzamento delle attività previste è stato effettuato nel mese di settembre e l'aggiornamento del Piano è stato approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 14.11.2017.

Dall'anno 2018 sarà cura del Nucleo di Valutazione svolgere l'attività di monitoraggio. Infatti ai sensi infatti dell'art. 6 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. 74/2017, "Gli Organismi indipendenti di valutazione [...] verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)."

Con la Relazione in esame si rendicontano i risultati conseguiti nel corso del 2017 e gli scostamenti rispetto agli obiettivi inseriti nel Piano Integrato.

Tutti i documenti relativi al ciclo della performance sono pubblicati sul sito istituzionale dell'Ateneo, nella sezione "Amministrazione trasparente" sotto-sezione "Performance" oltre che nel "Portale della Performance" del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Come risulta dalla Relazione sulla Performance l'assegnazione degli obiettivi individuali è stata effettuata contestualmente a quella delle strutture di riferimento. Ogni responsabile alla fine dell'esercizio ha presentato una relazione da cui si evidenziano le risultanze dettagliate di tutte le attività assegnate individualmente e della struttura di propria competenza.

Per la valutazione del personale, compresi Responsabili di Servizio e Dirigenti, come indicato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, si è tenuto conto dei seguenti tre elementi:

- performance organizzativa;*
- grado di raggiungimento degli obiettivi individuali;*
- capacità e comportamenti organizzativi.*

Dall'esame dei punteggi conseguiti divisi per categoria di personale, così come risulta dalle schede di valutazione, è emerso che:

a) Direttore Generale: la valutazione del DG è all'ordine del giorno della riunione del Nucleo di Valutazione del 11.4.2018 ai fini della formulazione della proposta da sottoporre al prossimo Consiglio di Amministrazione e successivamente all'approvazione del Rettore per il seguito di competenza;

b) Responsabili di Servizio di categoria EP: è emerso dalla documentazione sottoposta in visione che solo due Responsabili della categoria EP hanno raggiunto un punteggio ridotto, pari a 84 e 86, che dà loro diritto all'erogazione della retribuzione di risultato pari al 25% della retribuzione di posizione in luogo del 30%, così come previsto dall'art. 4 dell'Accordo siglato il 15.10.2013;

c) Responsabili di Servizio di categoria D: sulla scorta della documentazione allegata alle schede di valutazione si è accertato che tutti hanno ottenuto un punteggio sufficiente che garantisce loro l'erogazione dell'intero compenso denominato "indennità di responsabilità", ancorché tre dipendenti abbiano raggiunto un punteggio inferiore a 90;

d) *Tutto il resto del personale: sono stati valutati tutti i collaboratori, solo due al momento non hanno sottoscritto la scheda di valutazione. Uno è cessato dal servizio a settembre 2017, è stato contattato dal responsabile del servizio cui afferiva e dall'ufficio del personale ma non ha dato riscontro. Un'altra dipendente, assente da lungo periodo, non ha ancora dato riscontro e non è stato possibile contattarla telefonicamente."*