

Organismo Indipendente di Valutazione

Organismo Indipendente di Valutazione
Prof. Bruno Carapella

**VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA
PERFORMANCE per l'anno 2021 dell'ANVUR**

(Art. 10 del D.lgs. 150/2009 e Linee Guida n. 03/2018 del DFP)

30 giugno 2022

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. PROCESSO DI VALIDAZIONE E SOGGETTI COINVOLTI	3
3. DOCUMENTI CONSULTATI	4
4. ANALISI CRITERI, CONCLUSIONI E OSSERVAZIONI A SUPPORTO	5
A. Coerenza tra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della Performance relativo all'anno 2020.....	5
B. Coerenza fra la valutazione della Performance Organizzativa complessiva effettuata dall'OIV e le valutazioni degli obiettivi di Performance Organizzativa riportate dall'Amministrazione nella Relazione	5
C. Presenza nella Relazione dei Risultati Relativi a tutti gli obiettivi (sia di Performance Organizzativa che Individuale) inseriti nel Piano	6
D. Verifica che nella misurazione e valutazione della Performance si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'Anticorruzione e alla Trasparenza.....	7
E. Verifica del Corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori	7
F. Affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della relazione (con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non auto-dichiarate, prime tra tutte il Controllo di Gestione).....	7
G. Effettiva Evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione	8
H. Adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella relazione anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano.....	8
I. Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle Linee guida del DFP	8
J. Sinteticità della Relazione (Lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, ecc.)	9
K. Chiarezza e comprensibilità della Relazione (Linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche)	9
5. RIEPILOGO ANALISI E ESITI VERIFICHE	10

1. INTRODUZIONE

Con la presente relazione, l'Organismo Indipendente di valutazione in forma monocratica dell'ANVUR, descrive le modalità di svolgimento del processo di Validazione della Relazione sulla Performance dell'anno 2021 approvata dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia con delibera n. 131 del 27 giugno 2022. La presente relazione è redatta dall'OIV monocratico (nominato con delibera del Consiglio Direttivo n. 30 dell'11 febbraio 2021) nominato conformemente a quanto disposto dall'art.14 comma 7 del d.Lgs 150/2009. Lo scrivente OIV si è insediato in data 8 aprile 2021.

La Relazione annuale sulla Performance è redatta ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 150/2009.

Il processo di validazione della relazione è quindi previsto dall'art. 14, comma 4, lett. c del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017 che stabilisce l'OIV *“valida la Relazione sulla performance di cui all'art. 10 a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali”*.

La validazione della Relazione sulla Performance annuale 2020 da parte di codesto OIV segue la metodologia di verifica indicata dalla Linee Guida 03/2018 del DFP.

In particolare, l'OIV verifica:

- a. coerenza fra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della performance relativo all'anno di riferimento;
- b. coerenza fra la valutazione della *performance organizzativa* complessiva effettuata dall'OIV e le valutazioni degli obiettivi di performance organizzativa riportate dall'amministrazione nella Relazione;
- c. presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi inseriti nel Piano;
- d. presenza nella relazione degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
- e. verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori;
- f. affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della relazione (con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non auto-dichiarate, prime tra tutte il controllo di gestione);
- g. effettiva evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione;
- h. adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano;
- i. conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida del DFP;
- j. sinteticità della Relazione (lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, etc.);
- k. chiarezza e comprensibilità della Relazione.

2. PROCESSO DI VALIDAZIONE E SOGGETTI COINVOLTI

La validazione della Relazione sulla performance 2021 dell'Agenzia è il risultato di un articolato processo che ha coinvolto diversi soggetti e, in particolare:

- il **Consiglio Direttivo** che con delibera n. 131 del 27 giugno 2022 ha approvato la Relazione per l'anno 2021;

Organismo Indipendente di Valutazione

- il **Direttore**, che, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), ha coordinato le attività volte alla predisposizione della Relazione sulla performance, ne ha curato la trasmissione al Consiglio, ha trasmesso all'OIV la Relazione da sottoporre a validazione e misurato la performance dei propri Dirigenti e del personale in staff;
- i **Dirigenti** che, con riferimento alle unità organizzative di propria competenza (Area Università, Area Ricerca e Area Servizi Generali) hanno misurato la performance dei Responsabili di UO e del restante personale non dirigente nonché fornito tutti i dati al Direttore e all'OIV per le verifiche previste dall'art. 14, comma *4ter* del d.lgs. 150/2009;
- l'**OIV** che ha revisionato e validato la Relazione sulla performance, sulla base della metodologia definita nel presente documento e coerentemente alle indicazioni contenute nel d.lgs. 150/2009 e nelle Linee Guida n. 03/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica, acquisendo le Relazioni presentate da tutti i dirigenti;
- la **Struttura Tecnica Permanente** che ha supportato l'OIV nell'acquisizione di tutte le informazioni necessarie alla verifica (elementi probativi) e il Direttore ed i Dirigenti durante tutto il ciclo della performance.

3. DOCUMENTI CONSULTATI

Nel corso del processo di validazione sono stati consultati i seguenti documenti:

- a) Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 43 dell'11 marzo 2020 e mantenuto a seguito di parere favorevole espresso da codesto OIV in data 22 aprile 2021;
- b) Piano Performance 2021/2022 approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 37 dell'15 febbraio 2021;
- c) Aggiornamenti disposti al Piano della Performance con le delibere del Consiglio Direttivo n. 198 del 23 settembre 2021;
- d) Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023 (PTPCT) approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 67 del 25 marzo 2021;
- e) Relazione del RPCT sull'attività svolta nell'anno 2021;
- f) Programma Triennale delle Attività 2021-2023 approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 248 del 10 dicembre 2020;
- g) Bilancio di previsione 2021 approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 269 del 17 dicembre 2020 e Piano degli Indicatori e dei Risultati attesi;
- h) Schede Assegnazione Obiettivi Individuali e Organizzativi per l'anno 2021;
- i) Atti e documenti connessi agli Obiettivi strategici;
- j) Relazione su funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni per l'anno 2021;
- k) Relazione Analitica 2021 del Direttore;
- l) Relazioni Analitiche 2021 dei Dirigenti

Si evidenzia che l'Agenzia, relativamente all'anno oggetto di monitoraggio, non disponeva di una procedura informatizzata per la gestione, il monitoraggio e la rendicontazione della performance. Tutte le attività sono espletate dai diversi soggetti coinvolti in coordinamento con il Direttore, i Dirigenti, la

STP e l'OIV.

Tali attività sono supportate da sistemi informativi interni quali la procedura di contabilità, il protocollo informatico, il sistema di rilevazione e gestione delle presenze e il sistema di controllo di gestione (non pienamente operativo e integrato). L'Agenzia si è comunque attivata negli ultimi mesi per informatizzare l'intero processo di gestione della performance acquisendo una specifica procedura applicativa.

4. ANALISI CRITERI, CONCLUSIONI E OSSERVAZIONI A SUPPORTO

A. Coerenza tra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della Performance relativo all'anno 2020

Dall'analisi comparativa del Piano della Performance 2021-2023 e della Relazione sulla Performance 2021, emerge la coerenza formale e contenutistica.

Assume rilievo nella Relazione sulla performance l'evidenza delle tre dimensioni di performance¹ che caratterizzano il Piano della Performance:

- la **dimensione istituzionale**, orientata a valutare la capacità dell'Agenzia di creare valore pubblico;
- la **dimensione organizzativa**, orientata a valutare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa;
- la **dimensione individuale**, orientata a valutare la capacità dei dirigenti, in primis, e del personale di assumere le sfide che caratterizzano l'orizzonte dell'Agenzia.

È da evidenziare che la Relazione, al fine di rispondere ai requisiti della sinteticità, della chiarezza e della comprensibilità, riporta in maniera sintetica i risultati conseguiti nel corso dell'anno 2021 fornendo la possibilità per lo stakeholder, secondo un approccio *multilevel*, di poter approfondire i contenuti attraverso l'analisi dei relativi allegati all'interno del quale, per ogni obiettivo organizzativo e individuale, anche rimodulato nel corso dell'anno, sono state fornite informazioni quantitative e qualitative di dettaglio.

B. Coerenza fra la valutazione della Performance Organizzativa complessiva effettuata dall'OIV e le valutazioni degli obiettivi di Performance Organizzativa riportate dall'Amministrazione nella Relazione

L'OIV ha preso atto delle valutazioni della performance organizzativa riportate dall'Amministrazione e verificato la fonte documentale e le ritiene congrue e conformi.

L'OIV nell'ambito della Relazione sul Funzionamento Complessivo del Sistema dei controlli, anno

¹ Definite dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) in vigore per l'annualità 2021, consistente nella versione approvata con delibera del Consiglio Direttivo n. 43 dell'11 marzo 2020, che è stata mantenuta a seguito di parere favorevole espresso da codesto OIV in data 22 aprile 2021.

Organismo Indipendente di Valutazione

2021, ha già indicato piste di miglioramento e di sviluppo del sistema che sarà necessario perseguire nei prossimi anni. Le questioni chiave saranno riportate in sintesi nel documento di validazione.

C. Presenza nella Relazione dei Risultati Relativi a tutti gli obiettivi (sia di Performance Organizzativa che Individuale) inseriti nel Piano

La Relazione sulla Performance contiene una rendicontazione puntuale di tutti gli obiettivi organizzativi e individuali assegnati al Direttore e ai Dirigenti in coerenza con quanto previsto nel Piano della Performance 2021/2023 e con il Sistema di Misurazione e valutazione della Performance in vigore, che prevede la definizione di tre dimensioni di performance:

- Performance istituzionale
- Performance organizzativa
- Performance individuale

La rendicontazione degli obiettivi è avvenuta secondo due livelli di dettaglio.

1. Un primo livello sintetico generale, nell'ambito della Relazione come descritto nel paragrafo 4;
2. Un secondo livello analitico descritto negli allegati tecnici (Allegato A) nei quali, per ogni obiettivo, sono riportate informazioni qualitative e quantitative di dettaglio compreso il grado di raggiungimento, eventuali scostamenti, motivazioni e connessioni con le leve della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

Pertanto, tutti gli obiettivi contenuti nel Piano della Performance 2021 (comprese rimodulazioni in corso d'anno²) sono stati puntualmente rendicontati nella Relazione sulla Performance 2021.

	Piano della Performance 2021-2023	Relazione sulla Performance 2021	Check
Performance Istituzionale	6 obiettivi individuati sulla base delle 6 Linee Strategiche evidenziate nel PTA 2021/2023	6 obiettivi individuati sulla base delle 6 Linee Strategiche evidenziate nel PTA 2021/2023	
Performance Organizzativa	2 obiettivi per l'Area Direzione, 5 obiettivi per l'Area Valutazione della Ricerca, 7 obiettivi per l'Area Valutazione dell'Università e AFAM e 5 obiettivi per l'Area Amministrativo-Contabile	2 obiettivi per l'Area Direzione, 5 obiettivi per l'Area Valutazione della Ricerca, 7 obiettivi per l'Area Valutazione dell'Università e AFAM e 5 obiettivi per l'Area Amministrativo-Contabile	
Performance Individuale	2 obiettivi Individuali per il Direttore (Con	1 obiettivo Individuale per il Direttore	

² Nel corso dell'anno dopo l'approvazione del Piano della performance 2021-2023 avvenuta con delibera del Consiglio Direttivo del 15 febbraio 2021 e all'esito dei due monitoraggi quadrimestrali del mese di maggio e del mese di settembre, si è reso necessario un successivo aggiornamento disposto con la delibera del 23 settembre 2021. Nel paragrafo 3 della Relazione sulla Performance 2021 sono riportati i principali aggiornamenti intervenuti.

	<i>l'aggiornamento al PdP 2021-2023 in numero viene ridotto ad 1)</i>		
--	---	--	--

D. Verifica che nella misurazione e valutazione della Performance si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'Anticorruzione e alla Trasparenza

Nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della performance complessiva si è tenuto conto anche degli obiettivi connessi alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione. Gli stessi sono stati adeguatamente rendicontati nell'ambito della Relazione sulla Performance Anno 2021 nelle pagine 19 (*Area Valutazione della Ricerca*), 21 (*Area Valutazione delle Università e AFAM*) e 22 (*Area Amministrativo-Contabile*), quindi negli allegati 4, 5 e 6.

E. Verifica del Corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori

Gli indicatori selezionati nel Piano delle Performance 2021-2023, in generale, rispettano i requisiti previsti dall'art. 5 del D.lgs. 150/2009, ed è apprezzabile il miglioramento percepito rispetto all'annualità precedente. Tuttavia, nel PdP 2021-2023 vengono attribuiti più indicatori esclusivamente agli Obiettivi Strategici, limitando di fatto la possibilità di avere una pluralità di strumenti di misurazione in riferimento anche agli obiettivi di Area, circostanza che impedisce di cogliere l'opportunità di realizzare analisi multidimensionali dei fenomeni e cogliere pertanto criticità vecchie e nuove.



Sarebbe preferibile, per ogni indicatore associato agli obiettivi strategici e operativi individuati nel Piano, che fosse indicata la Regola di calcolo (che definisce come calcolare il punteggio assegnato sulla base del risultato raggiunto) e gli Algoritmi (le formule utili a calcolare il risultato raggiunto).

Tali criticità sono stata evidenziata da codesto OIV nell'ambito della Relazione sul funzionamento complessivo 2021.

F. Affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della relazione (con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non auto-dichiarate, prime tra tutte il Controllo di Gestione)

I dati utilizzati per la compilazione della Relazione riguardano sia fonti esterne certificate (analisi di contesto, etc.) che fonti interne (dati connessi alla misurazione). In particolar modo, nella fase di misurazione, sono state prevalentemente utilizzare le seguenti tipologie di fonti:

- ✓ Documentazione certificata e pubblicata;
- ✓ Autodichiarazioni del personale dell'unità coinvolta;
- ✓ Banche dati dell'ente;
- ✓ Elaborazioni sviluppate dall'unità coinvolta.

In ogni caso, l'OIV ha provveduto a verificare il contenuto degli atti a valenza esterna richiamati nella

Relazione al fine di garantire la corrispondenza delle informazioni rese.

G. Effettiva Evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione

La Relazione sulla Performance 2021 evidenzia per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, gli eventuali scostamenti tra risultati programmati e raggiunti. In particolare modo, nel paragrafo 4.1 sono dettagliate le ragioni che hanno determinato un parziale conseguimento degli obiettivi istituzionali, nel paragrafo 4.2 sono descritte ed analizzate le ragioni che hanno determinato un parziale conseguimento degli Obiettivi Operativi di Area, e nel paragrafo 4.3 sono analizzate le motivazioni che hanno determinato uno scostamento tra risultato programmato e risultato effettivamente raggiunto rispetto agli obiettivi individuali del Direttore Generale.

Negli Allegati sono rendicontati in modo analitico tutti gli obiettivi dei Dirigenti e del Direttore con puntuale esplicazione dei risultati programmati, delle attività svolte, dei risultati conseguiti, degli scostamenti rilevati con connesse motivazioni oltre che le misure in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

H. Adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella relazione anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano

Tutti gli obiettivi presenti nel Piano della Performance 2021 sono stati oggetto di attività di misurazione e valutazione, in coerenza con quanto previsto dal SMVP vigente e sono stati adeguatamente rendicontati nella Relazione Annuale 2021.

I. Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle Linee guida del DFP

La Relazione annuale si muove nel solco delle indicazioni previste dal DFP nell'ambito delle Linee Guida n.3/2018. Inoltre, si è tenuto conto delle indicazioni che il DFP ha fornito nell'ambito dell'attività di monitoraggio della Relazione sulla performance del 2019.

Relativamente alla specifica conformità al DL. 150/2009, codesto OIV ritiene che tale conformità sia assicurata, tenendo conto (e non potrebbe essere altrimenti) delle specificità istituzionali, organizzative e di servizio dell'ANVUR. Parziali non conformità sono dovute alla non completa attivazione di quanto previsto dall'art 14 bis e dall'art.19 bis del D.lgs 150/2009.

In tal senso, particolare attenzione merita il tema della valutazione esterna, più volte richiamata sia dalla normativa che dalla azione di *soft regulation* del Dipartimento della Funzione Pubblica. Nell'anno 2021 vanno segnalate alcune azioni importanti che vanno in questa direzione:

- Valutazione dell'ANVUR da parte della World Federation for Medical Education (WFME) con riferimento all'aderenza del modello di valutazione nazionale agli standard internazionali

Organismo Indipendente di Valutazione

- richiesti per la valutazione degli atenei con corsi di laurea a ciclo unico in Medicina e Chirurgia.
- Esito positivo nell'anno 2021 della *progress visit* da parte dell'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), successiva conferma della valutazione positiva da parte di ENQA e, soprattutto, iscrizione all'European Quality Assurance Register (EQAR).
 - Grado di soddisfazione delle Istituzioni mediante la somministrazione di un apposito questionario in merito all'organizzazione e al supporto nello svolgimento delle procedure di accreditamento strutture, accreditamento ricercatori e conferimento prodotti della VQR 2015-19.
 - Grado di soddisfazione del personale dell'Agenzia in relazione allo svolgimento del lavoro agile nel periodo di emergenza sanitaria acquisito con un articolato questionario i cui risultati hanno consentito di ottenere, oltre che una fotografia veritiera delle condizioni della nuova modalità di lavoro anche indicazioni preziose per la programmazione degli interventi definiti nel POLA 2021-23. Il questionario, con alcune modifiche, è stato somministrato nel corso dell'anno 2021 e anche agli inizi dell'anno 2022 per misurare le variazioni nei livelli di soddisfazione del personale.

Tanto premesso, codesto OIV monocratico ritiene necessario sollecitare l'Organo di Vertice dell'Agenzia e il Direttore verso l'esigenza di implementare un modello di *accountability* più completo ed appropriato alle caratteristiche dell'Agenzia e che si fondi su:

- una partecipazione più ampia e strutturata degli stakeholder ai processi di programmazione e valutazione;
- un ricorso più ampio ad indicatori di benchmark (anche con confronti con agenzie analoghe);
- la definizione di indicatori di impatto che contribuiscano ad avviare una valutazione della performance di filiera, sollecitando in tal senso gli attori istituzionali situati a monte e a valle del perimetro delle responsabilità specifiche dell'Agenzia.
- un solido collegamento tra performance e strumenti di valorizzazione del personale (anche alla luce del nuovo CCNL);

J. Sinteticità della Relazione (Lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, ecc.)

La Relazione appare appropriata in considerazione della finalità del documento in rapporto alla dimensione istituzionale dell'ente e, secondo le indicazioni fornite da codesto OIV, non supera le 25 pagine. Per non appesantire il documento sono stati inseriti 7 allegati, che contengono tutte le informazioni e i dati di dettaglio per tutti gli obiettivi indicati nel Piano della Performance 2021.

K. Chiarezza e comprensibilità della Relazione (Linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche)

Sono presenti numerosi box, figure, tabelle e icone identificative che facilitano la immediata comprensione dei concetti. Il linguaggio è appropriato in considerazione dei principali *stakeholder* dell'Agenzia. L'esito della verifica è pertanto positivo.

5. RIEPILOGO ANALISI E ESITI VERIFICHE

Tenuto conto degli esiti di tutte le verifiche espletate lo scrivente OIV conclude il processo con “Validazione della Relazione con osservazioni” considerato che le principali criticità rilevate per il ciclo della performance 2020 potranno essere corrette sia nel corso del presente esercizio sia nel corso dei futuri cicli.

Criterio di Validazione previsto dalle Linee Guida n. 03/2018	Esito
A. Coerenza fra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della Performance relativo all’anno di riferimento;	POSITIVO
B. Coerenza fra la valutazione della <i>performance organizzativa</i> complessiva effettuata dall’OIV e le valutazioni degli obiettivi di performance organizzativa riportate dall’amministratore nella Relazione;	POSITIVO
C. Presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi (sia di Performance Organizzativa che Individuale) inseriti nel Piano;	POSITIVO
D. Verifica che nella misurazione e valutazione della performance si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all’anticorruzione e alla trasparenza;	POSITIVO
E. Verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori;	POSITIVO Con Osservazioni
F. Affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della Relazione (con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non auto-dichiarate, prime tra tutte il Controllo di Gestione)	POSITIVO
G. Effettiva evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione;	POSITIVO
H. Adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano	NON APPLICABILE
I. Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida del DFP;	POSITIVO
J. Sinteticità della Relazione (lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, etc.);	POSITIVO
K. Chiarezza e comprensibilità della Relazione (linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche, presenza dell’indice, di pochi rinvii ad altri documenti o a riferimenti normativi, etc.)	POSITIVO

N.B. Legenda Semafori:



→ rappresentano **INDICAZIONI** DA ATTUARE



→ rappresentano **ORIENTAMENTI PER MIGLIORARE**



→ rappresentano **OPPORTUNITA'** DA PERSEGUIRE