

## Relazione di validazione della *Relazione sulla performance 2011* dell'Ente Parco Nazionale della Val Grande redatta ai sensi della Delibera CIVIT 6/2012

Alberto Vergani, O.I.V. dell'Ente

La presente *Relazione di validazione*:

- fa riferimento alla *Relazione sulla performance* dell'Ente Parco Nazionale della Val Grande (ed i relativi allegati come da Deliberazione CIVIT 5/2012) approvata con Decreto del Presidente dell'Ente in data 28.6.2012, n. 13;
- adotta come logica e come impianto attuativo quello proposto da CIVIT nella Delibera 6/2012 intitolata "Linee-guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla performance" (art. 14, comma 4, lettera C, del D.Lgs. 150/2009)<sup>1</sup>.

Nello specifico, viene dato conto in questa relazione del processo condotto in merito alla "verifica [della] struttura e [dei] contenuti della Relazione [sulla performance]" (punto 1 della Del. 6/2012) il cui esito positivo è la condizione per il rilascio da parte dell'O.I.V. del "giudizio di sintesi" (ovvero del "documento di validazione") di cui all'Allegato 2 della medesima Delibera. Il "processo di verifica" appena richiamato si identifica, operativamente, con le attività di cui al punto 2 del par. 2.1 del stessa Delibera ovvero:

*"l'OIV approfondisce gli elementi utili per procedere alla validazione della Relazione, sulla base dell'approccio propedeuticamente individuato. In tale fase l'OIV utilizza anche la diretta interlocuzione con l'amministrazione per acquisire le informazioni necessarie (elementi probativi). Tale interlocuzione consente all'OIV di arrivare all'esito finale attraverso un costruttivo confronto con i vertici dell'amministrazione al fine di evitare eventuali contenziosi derivanti dalla errata acquisizione di informazioni. Tutti questi elementi devono essere "evidenziati" nell'opportuna documentazione descritta nei paragrafi 2.2, 2.3 e 2.4 e nell'allegato A della presente delibera".*

Inoltre, il "processo di verifica" si caratterizza – da cui il ricorso al dispositivo di metodo rappresentato dalle "carte di lavoro" (si veda oltre a questo proposito) – per la "tracciabilità di quanto è stato effettuato nel processo di validazione della Relazione, dando evidenza anche dell'approccio metodologico utilizzato" (punto 2.3 della Del. 6/2012).

Si ricordano infine, per memoria, gli ambiti di validazione della *Relazione sulla performance* che saranno considerati (cfr. punto 1 della Del. 6/2012):

- "la **conformità** (*compliance*) della Relazione alle disposizioni contenute nel decreto e alle indicazioni contenute dalla delibera n. 5/2012 (Linee guida relative alla redazione e adozione della Relazione)";

---

<sup>1</sup> E' stata anche considerato il documento intitolato "La valutazione del Piano della performance dell'Ente Parco Nazionale della Val Grande" elaborato da CIVIT e datato settembre 2011.

- “l’**attendibilità** dei dati e delle informazioni contenuti nella Relazione”;
- la “**comprensibilità** della Relazione, anche per i cittadini e le imprese, per favorire il controllo sociale diffuso sulle attività e i risultati delle amministrazioni (art. 10, comma 1, del decreto)”.

### *Sintesi delle carte di lavoro*

Prima di presentare la sintesi e, successivamente, il dettaglio delle “carte di lavoro” costitutive del processo di validazione è necessario precisare da parte di chi scrive – in quanto O.I.V. – quanto segue (in quanto elementi funzionali alla comprensione del processo di validazione realizzato ed alla sua rappresentazione in questo documento):

- il *Piano della performance* è stato approvato dall’Ente nel mese di maggio 2011 e quindi ha avuto una applicazione solo nel secondo semestre dell’anno;
- l’annualità 2011, come da par. 2.1 della *Relazione sulla performance*, è stata fortemente caratterizzata – nella operatività dell’Ente - da numerosi e rilevanti “interventi non previsti” che, da un lato, ne hanno impegnato risorse e, dall’altro, si sono intrecciati con l’implementazione degli “obiettivi strategici” (e dei relativi “indicatori di *outcome*”) e, in subordine, dei collegati “obiettivi specifici”;
- come - anche in questo caso - esplicitato nella *Relazione sulla performance* (par. 6.1), l’O.I.V. ha partecipato, nel rispetto della sua funzione e dei relativi compiti, al gruppo di lavoro che ha redatto la Relazione stessa anticipandone in questo modo il percorso di verifica e quindi di validazione dei suoi contenuti (ovvero quello coperto dal presente documento);
- infine, l’O.I.V. – anche in relazione al punto appena introdotto – sottoscrive pienamente, assumendoli integralmente anche come considerazioni proprie, i “punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance” indicati al par. 6.1 della *Relazione* segnalandone, nello specifico, gli effetti sia sull’impianto di gestione della *performance* (da parte dell’Ente) sia sui contenuti della Relazione da validare da parte dell’O.I.V.. Ad essi l’O.I.V. aggiunge la sottolineatura del fatto che nella implementazione di quanto previsto in materia di validazione della *Relazione sulla performance* (ma il tema è valido per tutti gli adempimenti/operazioni richiesti nel corso dell’anno) risulta opportuno adottare come riferimento, ovviamente nel rispetto delle norme vigenti, i seguenti principi:
  - ✓ quello della “proporzionalità” tra complessità dell’Ente e modalità *concrete* di implementazione di quanto volta a volta previsto dalle Delibere CIVIT;
  - ✓ quello della “crescente riduzione della discrezionalità” – anche a seguito della progressiva adozione da parte dell’Ente di sistemi di gestione e monitoraggio allineati con le *logica* delle prescrizioni della CIVIT - nella attribuzione dei giudizi valutativi e nella disponibilità di evidenze empiriche solide ed argomentabili.

Ciò premesso ed evidenziato, il processo di validazione è iniziato in data 26/6/2012 e si è concluso il 11/9/2012: il numero medio di ore speso dall’O.I.V. per singola area (si veda la tavola qui sotto) esaminata è pari a 4.

<i>Riferimenti della Relazione</i>	<i>Aree di verifica</i>	<i>Lavoro svolto</i>	<i>Fonti informative</i>	<i>Esiti verifica</i>	<i>Docum. di riferimento per esiti verifica</i>	<i>Eventuali commenti da Uffici</i>	<i>Conclusioni</i>
Cap. 2 <sup>2</sup>	Sintesi delle informazioni per cittadini e stakeholder	Analisi documentale, incontri con gruppo di lavoro, intervista congiunta con Direttore e Resp. Uff.Amm., verifica a campione sui processi di produzione del capitolo	Documenti dell'Ente (ordinari e specifici per RSP <sup>3</sup> ); Direttore dell'Ente; Resp. Uff. Amm. dell'Ente	Capitolo validato	Vedi Carta di lavoro specifica	Nessuno	Capitolo validato
Cap. 3	Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	Analisi documentale, incontri con gruppo di lavoro, intervista congiunta con Direttore e Resp. Uff.Amm., verifica a campione sui processi di produzione del capitolo	Documenti dell'Ente (ordinari e specifici per RSP <sup>4</sup> : bilancio preventivo e consuntivo 2011, PDP <sup>5</sup> 2011-2013; Libri di bivacco; sito web); Direttore dell'Ente; Resp. Uff. Amm. dell'Ente	Capitolo validato	Vedi Carta di lavoro specifica	Nessuno	Capitolo validato
Cap. 4	Risorse, efficienza ed economicità	Analisi documentale, incontri con gruppo di lavoro, intervista congiunta con Direttore e Resp. Uff.Amm., verifica a campione sui processi di produzione	Bilancio preventivo e cons. 2011; bilancio preventivo 2012; PDP 2011-2013; PAG 2011; Direttore dell'Ente; Resp. Uff. Amm.	Capitolo validato	Vedi Carta di lavoro specifica	Nessuno	Capitolo validato

<sup>2</sup> Non viene considerata la *Presentazione* della Relazione.

<sup>3</sup> RSP = Relazione sulla *performance*.

<sup>4</sup> RSP = Relazione sulla *performance*.

<sup>5</sup> PDP = Piano della *performance*.

		del capitolo					
Cap. 5	Pari opp.tà e bilancio di genere	Incontri con gruppo di lavoro, intervista congiunta con Direttore e Resp. Uff.Amm.	Direttore dell'Ente; Resp. Uff. Amm.	Capitolo validato	Vedi Carta di lavoro specifica	Nessuno	Capitolo validato
Cap. 6	Il processo di redazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Incontri con gruppo di lavoro, intervista congiunta con Direttore e Resp. Uff.Amm., verifica a campione sui processi di produzione del capitolo	Direttore dell'Ente; Resp. Uff. Amm.	Capitolo validato	Vedi Carta di lavoro specifica	Nessuno	Capitolo validato

**Carta di lavoro relativa alla sezione della Relazione sulla performance intitolata “Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni” (cap. 2)**

- Carta di lavoro preparata dall’O.I.V. in data 5.9.2012.
- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). Il capitolo offre una panoramica del complesso delle informazioni e degli elementi conoscitivi utili alla comprensione della attività generale dell’Ente. Le parti (paragrafi) delle quali si compone – rispettivamente: Il contesto esterno di riferimento (2.1); l’Amministrazione (2.2); I risultati raggiunti (2.3); Le criticità ed opportunità (2.4) – descrivono in maniera chiara e comprensibile – salvo qualche tecnicismo o sigla (ad esempio quelle della tav. di p. 7) – la situazione dell’Ente enfatizzando in maniera puntuale sia i contenuti dell’intervento dell’Ente sia le aree di criticità. Di particolare importanza, a questo proposito, sono i paragrafi dedicati – rispettivamente – al “contesto esterno di riferimento” (2.1) ed ai risultati raggiunti (2.2). Quanto descritto nel capitolo è stato oggetto di verifica da parte dell’O.I.V. attraverso l’analisi documentale (in particolare per i parr. 2.1, 2.2 e 2.3), la partecipazione agli incontri del gruppo di lavoro (per il par. 2.4) e una intervista congiunta con il Direttore dell’Ente ed il Responsabile dell’Ufficio Amministrativo (Vice-direttore): di particolare importanza è stata l’analisi condotta in relazione alla attendibilità di quanto dichiarato nel par. 2.3 (Risultati raggiunti) per la cui validazione si è fatto ricorso ai contenuti del cap. 3 (Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti). Le fonti informative utilizzate sono state, oltre al Direttore ed al Vice-direttore (*fonti informative* in senso ampio), i documenti di bilancio dell’Ente (preventivo e consuntivo 2011), il *Piano Annuale di Gestione 2011*, il *Piano della performance 2011-2013*, il *Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità 2011-2013*.

- Conclusione:
  - ✓ a) conformità alle disposizioni<sup>6</sup>: totale;
  - ✓ b) attendibilità dei dati/informazioni: totale;
  - ✓ c) comprensibilità della Relazione per cittadini e imprese: totale.

**Carta di lavoro relativa alla sezione della Relazione sulla performance intitolata “Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti” (cap. 3)**

- Carta di lavoro preparata dall’O.I.V. in data 11.9.2012.
- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). Il capitolo presenta i risultati di performance conseguiti dall’Ente nell’anno 2011 ed è quindi il *cuore* della Relazione: a questo proposito, con uno *sguardo* da una prospettiva speculare, esso copre – a partire dalla rappresentazione sintetizzata nell’*albero della performance* (par. 3.1) – il livello degli *obiettivi strategici* (3.2), quello degli “obiettivi e piani operativi” (3.3) e quello degli “obiettivi individuali” (3.4). Le rappresentazioni degli incroci – a fini valutativi - tra obiettivi strategici e relativi indicatori di *outcome* (con il singolo indicatore che generalmente fa riferimento a più di un obiettivo strategico), da un lato, e tra obiettivi strategici e obiettivi specifici (ma anche le attività, importanti rispetto alla organizzazione del lavoro interno all’Ente, con i relativi indicatori di contesto e di *output*), dall’altro, costituiscono gli assi portanti del contenuto valutativo del capitolo. I giudizi espressi nella Relazione con riferimento a questi due incroci, descritti – rispettivamente – da *colori* diversi (verde, rosso e arancione) e da percentuali di conseguimento dell’obiettivo, sono stati oggetto di verifica da parte dell’O.I.V. attraverso l’analisi documentale (ovvero di documenti specifici e mirati prodotti dai referenti dell’Ente), la partecipazione agli incontri del gruppo di lavoro, una intervista congiunta con il Direttore dell’Ente ed il Responsabile dell’Ufficio Amministrativo (Vice-direttore), la analisi a campione *in loco* dell’apparato documentale relativo ai principali processi di produzione dei giudizi inclusi nella *Relazione*. Le fonti informative utilizzate sono state particolarmente numerose e ciò in ragione sia della ampiezza del *campo* degli obiettivi e dei risultati considerati sia della necessità di *trattare* processi di produzione (e rappresentazione di giudizi) e non solo dati o informazioni di natura descrittiva. In particolare sono state impiegate le seguenti fonti documentali (rispetto alle quali però è risultata prevalente l’interazione diretta con gli interlocutori citati in precedenza):
  - ✓ i documenti di bilancio dell’Ente (preventivo e consuntivo 2011);
  - ✓ il *Piano Annuale di Gestione* 2011;
  - ✓ il *Piano della performance* 2011-2013;
  - ✓ il *Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità* 2011-2013.

In particolare:

---

<sup>6</sup> Si adotta una scala sintetica semplificata: totale, parziale, nulla.

- a) Per quanto riguarda gli “obiettivi specifici/attività” e relativi “*output* attesi” – per ciascuno dei quali è indicato (**Allegato 1**) un grado di raggiungimento espresso in un unico valore percentuale (anche quando gli *output* attesi sono più di uno e la loro rappresentazione non è in forma percentuale) – va precisato, a fini di validazione e in quanto non esplicitato nella *Relazione*, quanto segue: 1) la singola percentuale è stata identificata sulla base del confronto tra la situazione effettiva del singolo *evaluando* e la situazione-obiettivo per esso prevista nelle *Schede di unità di servizio* relative alle singole *azioni* e contenute nel P.A.G. 2011; 2) quando gli *output* attesi sono più di uno, la ponderazione di ciascuno rispetto alla identificazione della percentuale di “raggiungimento dell’obiettivo” è stata realizzata considerandone la rilevanza strategica per l’attività complessiva dell’Ente; 3) le evidenze utilizzate dall’O.I.V. per la validazione – a campione - dei valori percentuali dichiarati nella *Relazione* sono state le seguenti: il registro di protocollo generale dell’Ente; la documentazione amministrativo-contabile dell’Ente; gli atti formali di gestione; la documentazione attuativa pertinente residente presso l’Ente; gli eventuali materiali/prodotti fisici resi disponibili;
- b) Per quanto riguarda invece gli “obiettivi strategici” (di singola *Area strategica*) ed i relativi indicatori<sup>7</sup> di raggiungimento (si veda l’Allegato in **Excel** alla *Relazione Performance*), il grado di conseguimento dell’obiettivo – e quindi (nella tavola di p. 19 e segg.) il colore del relativo indicatore - è basato (p. 16) sulla positività o meno delle “azioni operative qualificanti la specifica riga di outcome” (le righe sono, anche in questo caso, quelle della tav. da p. 19 in avanti). A questo proposito, a seguito di verifica, si precisa quanto segue: 1) la “positività o meno” appena richiamata è da intendersi relativa al grado di raggiungimento dell’obiettivo di cui al citato **Allegato 1** e non, genericamente, alle “azioni operative qualificanti la specifica riga di outcome”; 2) l’allegato in **Excel** è l’anello – logico ed empirico – “di congiunzione” tra i contenuti dell’**Allegato 1** e la tav. di p. 19 e segg.; 3) il “grado di raggiungimento” (percentuale) dell’obiettivo di cui all’allegato in **Excel** è definito come media ponderata dei giudizi (espressi attraverso una coloritura diversa a seconda dei casi) a loro volta espressi sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi nel rispetto del budget e dei tempi assegnati (come definiti nelle corrispondenti schede del P.A.G. 2011) nonché degli obiettivi ed attività *extra-piano* subentrati in corso d’anno (individuati dalla sigla AS).

Sottolineata l’importanza del richiamo di p. 27 sulla “Giornata della trasparenza” (per la quale esiste una ampia documentazione a supporto), dalla verifica condotta a fini di validazione emergono due aree di possibile miglioramento<sup>8</sup>:

- le modalità di acquisizione del “livello di soddisfazione per i servizi resi” ai destinatari/e finali/e (attualmente attraverso strumenti *ad hoc* come i “libri di bivio”, ed altri *feed-back* collegabili alla corrispondenza postale con l’utenza, alla raccolta di osservazioni in

<sup>7</sup> Definiti anche “indicatori di *outcome*” nelle tavole di p. 19 e seguenti.

<sup>8</sup> La cui effettiva attuazione potrà però essere possibile, per evidenti ragioni legate alla tempistica programmatoria dell’ente, solo a partire dalla annualità 2014.

- occasione di incontri pubblici tematici/seminari/convegni), le quali potrebbero essere integrate con altri strumenti, quali un breve questionario individuale, da rendere disponibile – a seconda dei *target* - presso gli sportelli, i centri visita dell’Ente e allegato ai libri di bivacco (ovviamente la struttura e la lunghezza del questionario dovranno tenere conto delle peculiarità del Parco e della sua utenza, “orientata alla *wilderness*”, p. 26) oppure un apposito *social forum* nel sito web del Parco;
- la formulazione e la precisione degli indicatori di *output* (cfr. Allegato 1 della Relazione) – nel senso di un loro progressivo *affinamento* – così da renderli sia più integrati con il sistema di governo e gestione dell’Ente sia più ampiamente rispondenti alle finalità della *Relazione*.

In conclusione, come riferimento ai criteri di validazione indicati nella Delibera 6/2012:

- a) conformità alle disposizioni<sup>9</sup>: totale;
- b) attendibilità dei dati/informazioni: totale;
- c) comprensibilità della Relazione per cittadini e imprese: totale.

***Carta di lavoro relativa alla sezione della Relazione sulla performance intitolata “Risorse, efficienza, economicità” (cap. 4)***

- Carta di lavoro preparata dall’O.I.V. in data 6.9.2012.
- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). I dati presentati (“informazioni di carattere economico-finanziario”, p. 28) sono ricavati dalle “note integrative di bilancio redatte ai sensi dell’art. 44, comma 2, d.p.r. 97/2003, relative al consuntivo 2011” (p. 28). La verifica dei valori inseriti è stata effettuata analizzando i documenti citati e attraverso l’interazione diretta con il Direttore dell’Ente e con il Vice-direttore. Quanto scritto nel paragrafo copre il fronte (vedi titolo) delle “risorse” ma non, almeno direttamente ed esplicitamente, quelli della efficienza e della economicità: a questo proposito va peraltro rilevato come anche la Del. 5/2012 della CIVIT richiami questi due termini-concetti ma senza approfondirne le modalità di declinazione operativa e di “calcolo”. Ciò sottolineato, definita l’economicità in termini di “riduzione di una risorsa finanziaria in termini assoluti” e l’efficienza come “uso ottimale delle risorse”, la verifica *in loco* ha appurato quanto segue (anche ad integrazione della Relazione): 1) il criterio della “economicità” è riconducibile al rispetto obbligato da parte dell’Ente dei limiti e dei vincoli di spesa imposti dalla normativa e dagli atti correlati (ciò ha portato, ad esempio, alla eliminazione degli incarichi esterni e al rispetto, come appurato dal Collegio dei revisori dei Conti, di tutti i limiti di spese imposti sulle funzionalità dell’Ente, nonché ad un maggiore ricorso ad accordi con le realtà operanti sul territorio a titolo volontario e a quelle disponibili attraverso la partecipazione ai progetti di Servizio Civile Nazionale); il criterio della efficienza è riconducibile, in prima battuta, al ricorso a Consip per la acquisizione di determinati beni/servizi ma soprattutto – in termini positivi e di rispetto da parte dell’Ente

<sup>9</sup> Si adotta una scala sintetica semplificata: totale, parziale, nulla.

– al mantenimento nel tempo di un analogo livello di servizio e di attività pur in presenza di una riduzione delle disponibilità di bilancio complessive (in questo senso, l'economicità *spinge* alla efficienza) soprattutto in termini di investimento. A parità di risorse umane, inoltre, l'Ente ha fatto fronte ai nuovi adempimenti e servizi richiesti dalla recente normativa nazionale e regionale (la cosiddetta "riforma Brunetta" e le leggi regionali in materia di aree protette e risorse forestali) oltre a realizzare numerose attività di progettazione e acquisizione di risorse pubbliche e private volte al mantenimento degli standard qualitativi dei servizi offerti dal Parco.

In conclusione, come riferimento ai criteri di validazione indicati nella Delibera 6/2012:

- a) conformità alle disposizioni<sup>10</sup>: parziale (non completamente applicabile considerando – come è già stato richiamato – il modo in cui sono citati nella Del. 5/2012 i concetti di *efficienza ed economicità*);
- b) attendibilità dei dati/informazioni: totale;
- c) comprensibilità della Relazione per cittadini e imprese: parziale (in ragione del linguaggio/espressioni tecnico-contabili a volte utilizzate nella esposizione – soprattutto in relazione all'impiego di *etichette* il cui significato non è immediatamente intuitivo per i "non addetti ai lavori").

***Carta di lavoro relativa alla sezione della Relazione sulla performance intitolata "Pari Opportunità e bilancio di genere" (cap. 5)***

- Carta di lavoro preparata dall'O.I.V. in data 3.9.2011.
- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). La relazione dichiara che "l'Amministrazione non ha posto obiettivi specifici in tema di Pari Opportunità" (p. 29): questa affermazione, dichiarata anche in ambito di gruppo di lavoro nel corso del processo di produzione della *Relazione sulla performance*, è stata verificata direttamente con i referenti dell'Ente e quindi validata.

Pertanto, con riferimento ai criteri di validazione indicati nella Delibera 6/2012:

- a) conformità alle disposizioni<sup>11</sup>: non applicabile;
- b) attendibilità dei dati/informazioni: non applicabile;
- c) comprensibilità della Relazione per cittadini e imprese: non applicabile.

***Carta di lavoro relativa alla sezione della Relazione sulla performance intitolata "Il processo di redazione della relazione sulla performance" (cap. 6)***

- Carta di lavoro preparata dall'O.I.V. in data 3.9.2012.

<sup>10</sup> Si adotta una scala sintetica semplificata: totale, parziale, nulla.

<sup>11</sup> Si adotta una scala sintetica semplificata: totale, parziale, nulla.

- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). I contenuti esposti nel par. 6.1 (fasi, soggetti, tempi e responsabilità) sono stati verificati attraverso l'interazione diretta con i referenti dell'Ente nonché, in parte, attraverso la partecipazione diretta al "gruppo di lavoro sulla Relazione". Si segnala la mancanza, nel paragrafo, di evidenze relative alla tempistica – soprattutto "di processo" - di produzione della Relazione. Per quanto riguarda invece il par. 6.2 ("Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della *performance*"), l'O.I.V. ha già dichiarato la propria condivisione di quanto evidenziato in questa sede: ciò in ragione del fatto che le valutazioni ivi proposte sono una derivazione del percorso di lavoro svolto congiuntamente, non solo con riferimento alla *Relazione sulla performance*, dall'O.I.V. e dai referenti dell'Ente (Direttore e Vice-direttore) nel periodo intercorrente tra l'avvio della attività dell'O.I.V. e la data di chiusura della presente relazione di validazione. Non si è pertanto provveduto ad alcuna verifica ulteriore rispetto alla redazione della presente Relazione.

Pertanto, con riferimento ai criteri di validazione indicati nella Delibera 6/2012:

- a) conformità alle disposizioni<sup>12</sup>: totale;
- b) attendibilità dei dati/informazioni: totale;
- c) comprensibilità della Relazione per cittadini e *imprese*: parziale (in particolare nella parte – par. 6.2 – relativa ai "punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della *performance*" nella quale vi sono termini e riferimenti tecnici che possono risultare non immediatamente comprensibili, anche in questo caso, ai "non addetti ai lavori").

*Milano, 12 settembre 2012*

---

<sup>12</sup> Si adotta una scala sintetica semplificata: totale, parziale, nulla.