



Premio Qualità PPAA – 2° Edizione

RAPPORTO PER IL MIGLIORAMENTO

dell'amministrazione

Provincia di Crotone



Associazione Premio Qualità Italia

TEMI CHIAVE DEL MIGLIORAMENTO

Il primo miglioramento che si rileva dal documento è la definizione chiara degli indicatori per misurare l'efficacia degli approcci. Questo avviene per la gran parte dei sottocriteri dei fattori abilitanti, e rappresenta un elemento non marginale che rivela il maggior grado di maturità dell'Ente rispetto all'utilizzo di uno strumento come il CAF. Va comunque rilevato che l'individuazione degli indicatori non si concretizza ancora in misure sempre effettivamente disponibili e presentate fra i risultati. E, soprattutto, manca ancora una evidenza chiara di una sistematica attività di innovazione e apprendimento, in sostanza la lettura destra → sinistra del modello, per la revisione e il miglioramento degli approcci.

Le azioni di miglioramento dichiarate vengono presentate in massima parte con chiaro riferimento all'autovalutazione 2005 e al rapporto di valutazione 2006. Non è però chiaro come l'Ente abbia proceduto a selezionare gli interventi sulla base di una coerente classificazione delle priorità.

Le attività di miglioramento dichiarate sono generalmente ben descritte negli spazi delle apposite tabelle. Talvolta però non appaiono del tutto congruenti le finalità delle azioni intraprese con le effettive realizzazioni, oppure non corrispondono le collocazioni dei risultati attesi, indicati nella tabella, con le collocazioni degli indicatori di misura segnalati nel documento.

La gran parte delle azioni di miglioramento ha avuto termine solo recentemente (molte nel dicembre 2007, alcune sono ancora in corso di realizzazione), quindi i risultati attesi potranno essere riscontrati e valutati solo in futuro.

Sul fronte dei risultati, anche al fine della valutazione del miglioramento, restano dubbi sulla comparabilità di dati derivanti da indagini di tipo -almeno parzialmente-diverso, che vengono però presentati su medesime tabelle/grafici senza adeguati chiarimenti.

Nelle azioni di miglioramento non sono emerse azioni volte ad incoraggiare l'uso diffuso del benchmarking. Pur in presenza di una copertura dei risultati generalmente ampia, l'uso del benchmarking resta quindi praticamente trascurato.

In alcuni sporadici casi si ha l'impressione che l'Ente persegua il miglioramento del risultato perdendo di vista il collegamento con la filosofia TQM del modello CAF, che dovrebbe qualificare l'approccio. Il riferimento specifico è al sottocriterio 3.1 (con effetti sul Criterio 7).

Punteggio complessivo assegnato (‰): 300 - 350

La valutazione complessiva dell'Amministrazione viene riportata nel seguito come "fascia di punteggio" in un intervallo di 50 punti, in quanto si valuta che questa fascia di incertezza sia il minimo che si può esprimere sulla base del processo di valutazione utilizzato e dei tempi disponibili per il consenso e la visita sul posto.

Per gli stessi motivi, inoltre, la valutazione dei singoli sottocriteri viene espressa in una fascia di 10 punti percentuali.

CRITERIO 1: LEADERSHIP

Commenti sui miglioramenti dichiarati

Sottocriterio 1.1

- Le azioni di miglioramento dichiarate, basate su quanto è emerso dalla autovalutazione 2005 e valutazione 2006, puntano essenzialmente a favorire la diffusione della Vision, Mission, Valori e Obiettivi dell'Ente fra i dipendenti, soprattutto attraverso strumenti come riunioni, circoli, ecc.
- Non emergono chiaramente modalità e tempi del coinvolgimento dei leader dell'Ente in queste attività. Al momento l'unico risultato raggiunto dichiarato è che il 25% dei dipendenti conosce il ciclo PPCV (pianificazione, programmazione, controllo e valutazione) del proprio settore (che ad occhio non sembra un dato positivo, pur mancando l'obiettivo).

Sottocriterio 1.2

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Sottocriterio 1.3

- L'Ente dichiara di aver intrapreso una serie di azioni soprattutto con riferimento alla Direttiva Nicolais, alla autovalutazione 2005 e alla valutazione 2006 CAF.
- Non appare del tutto chiara la corrispondenza e la coerenza fra le azioni intraprese e le realizzazioni dichiarate. Queste ultime, in alcuni casi, appaiono più pertinenti il criterio 3 che quello in questione.

Sottocriterio 1.4

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Commenti sul miglioramento diffuso

Sottocriterio 1.1

- L'approccio appare migliorato soprattutto con la individuazione chiara degli indicatori che ne misurano l'efficacia. In generale si ravvisa uno sforzo per cercare di collegare le attività pertinenti al sottocriterio con pertinenti indicatori di misura.

Sottocriterio 1.2

- Sono stati individuati ed elencati alcuni indicatori con cui misurare l'efficacia dell'approccio. Sono stati introdotti, nel 2006 e nel 2007, alcune metodologie di monitoraggio e programmazione delle attività, come le BSC (2006) e il PMC (Project Cycle Management, 2007).
- Non è del tutto chiaro come l'Ente coordini e gestisca organicamente l'ingente mole di piani, programmi, analisi, strumenti, ed attività varie cui si fa riferimento e quale è il reale coinvolgimento della dirigenza.

Sottocriterio 1.3

- L'Ente individua ed elenca gli indicatori per la misura dell'efficacia dell'approccio. Lo strumento cardine su cui si fonda il coinvolgimento della dirigenza resta quello delle riunioni formali ed informali.
- Si percepisce la difficoltà nell'adottare strumenti motivazionali di tipo economico a favore dei dipendenti, e questo in qualche modo vincola gli interventi possibili della dirigenza.

Sottocriterio 1.4

- A parte l'individuazione di alcuni indicatori per misurare l'efficacia dell'approccio, non ci sono miglioramenti rilevanti rispetto al 2005.

PUNTEGGI DEL CRITERIO 1	
Punteggi <u>complessivi</u> in fasce % di 10 in 10	
Sottocriteri	Fascia di punteggio
Sottocriterio 1.1	35 - 45
Sottocriterio 1.2	35 - 45
Sottocriterio 1.3	25 - 35
Sottocriterio 1.4	25 - 35

CRITERIO 2: POLITICHE E STRATEGIE

Commenti sui miglioramenti dichiarati

Sottocriterio 2.1

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Sottocriterio 2.2

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Sottocriterio 2.3

- Le azioni messe in campo dall'Ente hanno avuto come scopo prioritario quello di coinvolgere gli stakeholder esterni nel processo di realizzazione del DPS (Documento Provinciale Strategico). Fra le realizzazioni dichiarate è citata l'entrata a regime di un sistema di BSC (Balanced Scorecard), dal 2007, che servirà per monitorare le 5 aree di creazione valore individuate dall'Ente, e l'avvio del processo di realizzazione del Bilancio sociale 2007 secondo le linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica. Alcune iniziative intraprese sembrano collocarsi a cavallo fra i sottocriteri 2.2 e 2.3.
- Non appaiono coerenti le collocazioni dei risultati attesi e di quelli raggiunti dall'intervento, con le collocazioni degli indicatori riportati nel documento per la misurazione dell'efficacia dell'approccio.

Sottocriterio 2.4

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Commenti sul miglioramento diffuso

Sottocriterio 2.1

- A parte l'individuazione di alcuni indicatori per misurare l'efficacia degli approcci, non emergono significative differenze rispetto al 2005. Si è notato che, a fronte di un commento del rapporto di valutazione 2006, che sottolineava come "non vengono fornite evidenze di raccolta di dati e informazioni relativamente ad alcuni dei portatori di interesse individuati, come ad esempio i fornitori", questi ultimi non compaiono più nell'elenco dei portatori di interesse dell'Ente.

Sottocriterio 2.2

- Sono individuati gli indicatori per misurare l'efficacia dell'approccio. Sono state avviate, nel 2007, due iniziative di benchlearning inerenti il CDG (Controllo di Gestione). Sempre nel 2007, e sempre sul CDG, è stato realizzato un sistema di BSC (Balanced Scorecard).
- Nonostante le attività messe in campo, e nonostante alcune fra esse siano così recenti da non poter ancora mostrare risultati pertinenti, non si percepisce una consapevole attenzione alla funzione del riesame per il miglioramento.

Sottocriterio 2.3

- Sono individuati ed elencati alcuni indicatori per misurare l'efficacia dell'approccio.

Sottocriterio 2.4

- L'Ente descrive l'insieme delle attività attraverso le quali persegue la pianificazione, l'attuazione e la revisione con le finalità della modernizzazione e l'innovazione. I vari progetti e le attività messe in campo mostrano una organica continuità nel tempo, anche nella previsione dei futuri piani di miglioramento. Vengono esplicitati alcuni indicatori per misurare l'efficacia degli approcci.

PUNTEGGI DEL CRITERIO 2	
Punteggi <u>complessivi</u> in fasce % di 10 in 10	
Sottocriteri	Fascia di punteggio
Sottocriterio 2.1	35 - 45
Sottocriterio 2.2	35 - 45
Sottocriterio 2.3	40 - 50
Sottocriterio 2.4	40 - 50

CRITERIO 3: PERSONALE

Commenti sui miglioramenti dichiarati

Sottocriterio 3.1

- Le azioni dichiarate ed intraprese dall'Ente hanno avuto come fulcro le progressioni verticali ed orizzontali dei dipendenti.
- Non è del tutto chiaro come questa azione risponda coerentemente alla "debolezza nell'allineamento tra valutazione dei compiti, reclutamento delle risorse e sviluppo dei piani", evidenziata dalla autovalutazione 2005 e dal Rapporto di Valutazione 2006 e considerata dall'Ente come esplicito spunto per elaborare le azioni di miglioramento.

Sottocriterio 3.2

- L'Ente ha redatto un piano della formazione strutturato chiaramente per fasi temporali e di contenuti, applicando metodologie "di gruppo" e "per progetto", con la realizzazione di un ciclo PDCA distinto per fasi.
- Al fine di definire i piani di formazione individuali, fra le azioni intraprese è compresa la realizzazione della nuova fase di analisi con la mappatura delle competenze presenti e attese.

Sottocriterio 3.3

- L'Ente ha istituzionalizzato strumenti quali le conferenze di organizzazione e le conferenze di dipartimento e di settore come occasioni per coinvolgere i dipendenti sulle strategie e per ottenere dei feedback sugli obiettivi da proporre e sui risultati raggiunti.
- Non sembra emergere una piena coerenza fra le azioni intraprese e le tipologie di realizzazione.

Commenti sul miglioramento diffuso

Sottocriterio 3.1

- Anche se vengono elencati alcuni indicatori per misurare l'efficacia dell'approccio, non si ravvisano elementi concreti di miglioramento.
- Sembra che non avendo la possibilità di applicare una chiara politica del merito, l'Ente tenda ad incrementare la soddisfazione dei dipendenti principalmente attraverso le progressioni di carriera (46 riqualificazioni su 49 posti disponibili).
- Inoltre non si fa più riferimento ai circa i 150 dipendenti a tempo determinato (CoCoCo, ecc.) citati nel documento di partecipazione del 2005 e nel documento attuale non risulta chiaro quanti siano effettivamente i dipendenti (le cifre sono diverse, vedi pag. 4 e pag. 10).

Sottocriterio 3.2

- Viene individuato un indicatore usato per misurare l'efficacia dell'approccio. Fra le iniziative dei PDM2007 (Progetti di Miglioramento) viene incluso il bilancio delle competenze (che contiene i titoli accademici, le specializzazioni, gli attestati di frequenza ai corsi di formazione, gli incarichi ricoperti) le cui informazioni vanno a costituire la 'mappa delle competenze', utilizzata dall'Ente per assegnare le varie funzioni.
- Si rileva che bilancio e mappa erano citati già nel precedente documento, e non c'è ancora evidenza chiara del collegamento effettivo fra attività di formazione, mappa e assegnazioni delle varie funzioni.

Sottocriterio 3.3

- Sono individuati gli indicatori per misurare l'efficacia dell'approccio.
- Nonostante sia evidente lo sforzo dell'Ente per migliorare l'approccio, resta il dubbio che talvolta non sia ben chiara all'Ente la distinzione fra quanto viene fatto per 'coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment' e quanto si risolve in mera attività di comunicazione.

PUNTEGGI DEL CRITERIO 3	
Punteggi <u>complessivi</u> in fasce % di 10 in 10	
Sottocriteri	Fascia di punteggio
Sottocriterio 3.1	25 - 35
Sottocriterio 3.2	30 - 40
Sottocriterio 3.3	25 - 35

CRITERIO 4: PARTNERSHIP E RISORSE

Commenti sui miglioramenti dichiarati

Sottocriterio 4.1

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Sottocriterio 4.2

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Sottocriterio 4.3

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Sottocriterio 4.4

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Sottocriterio 4.5

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Sottocriterio 4.6

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Commenti sul miglioramento diffuso

Sottocriterio 4.1

- Non sono evidenziabili miglioramenti significativi.
- Nonostante l'ente continui ad avere numerose e varie attività di partnership, continua a non essere chiaro se le relazioni con i partner si fondino sopra un approccio organico e sistematico o si limitino a specifici progetti sporadici e/o bandi da affrontare.

Sottocriterio 4.2

- Sono stati individuati alcuni indicatori per misurare l'efficacia dell'approccio.
- Non sono comunque evidenziabili miglioramenti significativi. Gli stessi indicatori citati non sembrano tutti coerenti col contenuto effettivo del sottocriterio la cui efficacia dovrebbero misurare.

Sottocriterio 4.3

- Sono presentati alcuni indicatori di misura dell'efficacia dell'approcci, i quali appaiono però molto parziali. I miglioramenti evidenziabili sono relativi essenzialmente all'aggiornamento di alcuni sistemi e strumenti già utilizzati.
- Manca visibilità di una attività misurazione e monitoraggio dei costi di produzione e di erogazione dei servizi e prodotti forniti dall'Ente.

Sottocriterio 4.4

- Sono individuati alcuni indicatori per la misura dell'efficacia dell'approccio.
- Non ci sono ulteriori miglioramenti evidenziabili, a parte l'aggiornamento di sistemi già adottati dall'Ente. Il set di indicatori citati non sembra esaustivo, e non copre adeguatamente l'esigenza di verificare l'efficacia della attività di gestione di informazione e conoscenza.

Sottocriterio 4.5

- Il miglioramento è relativo all'individuazione di specifici indicatori per la misura dell'efficacia dell'approccio.

Sottocriterio 4.6

- L'Ente ha individuato alcuni indicatori per misurare l'efficacia dell'approccio.

PUNTEGGI DEL CRITERIO 4	
Punteggi <u>complessivi</u> in fasce % di 10 in 10	
Sottocriteri	Fascia di punteggio
Sottocriterio 4.1	30 - 40
Sottocriterio 4.2	30 - 40
Sottocriterio 4.3	30 - 40
Sottocriterio 4.4	30 - 40
Sottocriterio 4.5	35 - 45
Sottocriterio 4.6	25 - 35

CRITERIO 5: PROCESSI

Commenti sui miglioramenti dichiarati

Sottocriterio 5.1

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Sottocriterio 5.2

- Le attività di miglioramento dell'Ente hanno comportato alcune azioni, come la realizzazione della Stazione Unica Appaltante per la gestione di tutte le gare dei Comuni, della Prefettura e di tutte le Società partecipate, e la costruzione del Documento strategico provinciale, attraverso un sistema di governance cooperativa con enti locali, ecc.
- Non è del tutto chiaro come tali azioni influenzino direttamente l'approccio, migliorandolo; mancano ad esempio riferimenti specifici sul coinvolgimento dei cittadini nella progettazione e miglioramento dei servizi.

Sottocriterio 5.3

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Commenti sul miglioramento diffuso

Sottocriterio 5.1

- Sono stati esplicitati alcuni indicatori per misurare l'efficacia dell'approccio. Risulta inoltre più chiara la descrizione di alcuni processi, per esempio attraverso l'individuazione di un responsabile unico.
- Restano comunque i dubbi relativi 1) in generale, alla efficace gestione dei processi in assenza di una espressa mappatura, e 2) in particolare, all'allocazione delle risorse sui processi e al miglioramento dei medesimi.

Sottocriterio 5.2

- Con il PDM2007 si è intrapresa una azione volta ad indagare, attraverso indagini di CS, lo scostamento tra qualità progettata e quella percepita al fine di predisporre progetti di miglioramento per la riduzione dei gap per alcuni servizi e settori dell'Ente a più stretto contatto con l'utenza esterna.

Sottocriterio 5.3

- Il PDM2007 ha individuato una serie di attività progettuali per perseguire l'innovazione dei processi, fra le quali: la mappatura delle competenze, l'analisi di percezione dell'Ente, la mappatura dei processi chiave e di supporto, ecc. Si evidenzia che l'Ente ha destinato risorse rilevanti per la gestione del cambiamento, ad esempio ha previsto 100.000 euro per il PDM2007.

PUNTEGGI DEL CRITERIO 5	
Punteggi <u>complessivi</u> in fasce % di 10 in 10	
Sottocriteri	Fascia di punteggio
Sottocriterio 5.1	25 - 35
Sottocriterio 5.2	45 - 55
Sottocriterio 5.3	40 - 50

CRITERIO 6: RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE

Commenti sui miglioramenti dichiarati

Sottocriterio 6.1

- I risultati ottenuti attraverso le azioni intraprese non hanno raggiunto gli obiettivi prefissati, anche se mostrano miglioramenti rispetto al passato.

Sottocriterio 6.2

- L'Ente dichiara due 'risultati attesi': i tempi di risoluzione dei reclami in 18 giorni, e i tempi di attraversamento per il pagamento di una fattura in 25 giorni.
- Nel secondo caso, il risultato è stato pari a 42 giorni, molto al di sotto dell'obiettivo (ritenuto prioritario), pur migliorativo rispetto al passato.
- Nel primo caso, il risultato citato è di 12 giorni. Si nota però in proposito che né l'obiettivo dell'Ente né il risultato citato nella tabella di miglioramento trovano riscontro nei dati presentati nel sottocriterio, dove invece risulta, per i tempi di risoluzione dei reclami, un obiettivo 2007 pari a 25 giorni e un corrispondente risultato pari a 32 giorni.

Commenti sul miglioramento diffuso

Sottocriterio 6.1

- L'insieme dei risultati presentati mostra in generale un trend moderatamente positivo, che rallenta per gli anni più recenti, e un mancato raggiungimento degli obiettivi, dovuto anche al fatto che questi ultimi sono divenuti maggiormente sfidanti.

Sottocriterio 6.2

- In generale, il trend dei risultati mostrati risulta essere positivo (salvo eccezioni), mentre gli obiettivi non vengono raggiunti (anche in questo caso salvo eccezioni, dovute però ad individuazioni di obiettivi che appaiono poco sfidanti).
- Se da una parte l'Ente mostra di avere le idee chiare circa le priorità sugli obiettivi da raggiungere, non sembra che per ora le azioni intraprese abbiano prodotto i risultati desiderati.

PUNTEGGI DEL CRITERIO 6	
Punteggi <u>complessivi</u> in fasce % di 10 in 10	
Sottocriteri	Fascia di punteggio
Sottocriterio 6.1	30 – 40
Sottocriterio 6.2	25 - 35

CRITERIO 7: RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

Commenti sui miglioramenti dichiarati

Sottocriterio 7.1

- I risultati finora raggiunti con le azioni intraprese dall'Ente, anche se migliori di quelli precedenti, restano inferiori agli obiettivi prefissati nella tabella di miglioramento. Va segnalato che la chiusura delle azioni di miglioramento è avvenuta a dicembre 2007 e che l'Analisi di Benessere Organizzativo (ABO) completa è prevista per il gennaio 2008 (i risultati dichiarati per il 2007 fanno evidentemente riferimento al collaudo del questionario ABO su 67 dipendenti).

Sottocriterio 7.2

- Alcuni risultati superano gli obiettivi prefissati nella tabella di miglioramento, come il numero di dipendenti impegnati in progetti, mentre altri risultati restano al di sotto degli obiettivi, come quello del tasso di assenteismo, giudicato peraltro un indicatore chiave dall'Ente. Vale anche in questo caso quanto riportato nel sottocriterio precedente circa i tempi di chiusura delle azioni di miglioramento, che rendono non attualmente valutabili "gli effetti dell'efficacia del piano della formazione" (così come scrive l'Ente).

Commenti sul miglioramento diffuso

Sottocriterio 7.1

- Nella grande maggioranza dei risultati presentati il dato relativo al 2007 è migliore del precedente, anche nelle situazioni in cui non è comunque individuabile un trend chiaramente positivo per la globalità degli anni coperti.
- I risultati restano per la quasi totalità al di sotto degli obiettivi. I confronti con altre organizzazioni, che in molti casi si fermano al 2005, non sono favorevoli; va comunque segnalato che non è chiaro come è stato individuato il benchmark di riferimento.

Sottocriterio 7.2

- Per la quasi totalità dei risultati riportati dal documento il dato relativo al 2007 è migliore di quello precedente, anche se solo in alcuni casi l'obiettivo è stato raggiunto (e sporadicamente anche superato). Alcuni trend sono chiaramente positivi, altri più incerti nel loro andamento.
- Da alcuni risultati sembra emergere un generale interesse e/o partecipazione dei dipendenti alle iniziative dell'Ente, come ad esempio dal dato sui questionari compilati, pari ad oltre l'88% (a fronte di un obiettivo pari all'82%).

PUNTEGGI DEL CRITERIO 7	
Punteggi <u>complessivi</u> in fasce % di 10 in 10	
Sottocriteri	Fascia di punteggio
Sottocriterio 7.1	30 – 40
Sottocriterio 7.2	30 - 40

CRITERIO 8: RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA

Commenti sui miglioramenti dichiarati

Sottocriterio 8.1

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Sottocriterio 8.2

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Commenti sul miglioramento diffuso

Sottocriterio 8.1

- I risultati riportati nel documento evidenziano in alcuni casi miglioramenti per il 2007 rispetto al dato precedente, anche se il trend non è generalmente distinguibile. Non sono inoltre presenti obiettivi (salvo in un caso, non raggiunto) e confronti.

Sottocriterio 8.2

- I risultati presentati sono migliori per il 2007 e si inquadrano in trend generalmente positivi. Mancano però obiettivi (salvo in un caso, non raggiunto) e confronti.

PUNTEGGI DEL CRITERIO 8	
Punteggi <u>complessivi</u> in fasce % di 10 in 10	
Sottocriteri	Fascia di punteggio
Sottocriterio 8.1	20 – 30
Sottocriterio 8.2	20 - 30

CRITERIO 9: RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE

Commenti sui miglioramenti dichiarati

Sottocriterio 9.1

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Sottocriterio 9.2

- Non sono stati dichiarati miglioramenti.

Commenti sul miglioramento diffuso

Sottocriterio 9.1

- Non sono individuabili miglioramenti significativi rispetto alla passata partecipazione, pur tenendo conto della riorganizzazione del contenuto dei due sottocriteri. Si continua, ad esempio, a parlare di confronti che però non vengono poi presentati fra i risultati. Una maggiore copertura è connessa ad alcune pesature introdotte nel 2007 con le BSC (Balanced Scorecard), che però al momento forniscono solo alcuni dati, non confrontati con gli obiettivi e di non agevole comprensione.

Sottocriterio 9.2

- Non sono individuabili miglioramenti significativi rispetto alla passata partecipazione, pur tenendo conto della riorganizzazione del contenuto dei due sottocriteri. Si sottolinea come per la quasi totalità dei dati mostrati, a fronte di risultati che coprono gli anni dal 2004 al 2007, gli obiettivi si fermano al 2005.

PUNTEGGI DEL CRITERIO 9	
Punteggi <u>complessivi</u> in fasce % di 10 in 10	
Sottocriteri	Fascia di punteggio
Sottocriterio 9.1	20 – 30
Sottocriterio 9.2	20 - 30