

COMUNE DI PISCIOTTA

Provincia di Salerno

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'approvazione di un adeguato sistema di misurazione e valutazione della performance è indispensabile nell'attuale sistema normativo, sotto un duplice profilo: orientare l'agire delle amministrazioni pubbliche verso la produzione di risultati misurabili e valutabili, quale uno dei principali obiettivi perseguiti, nonché fornire una aggiornata base normativa per la legittima valutazione della performance organizzativa e individuale negli enti locali, nell'ambito della complessiva revisione normativa del sistema dei controlli.

È evidente, infatti, come la "cultura dei risultati" non sia ancora appieno patrimonio delle pubbliche amministrazioni locali. Ciò è da attribuirsi alle caratteristiche proprie del settore abituato da sempre ai controlli burocratici piuttosto che al controllo manageriale e agli enti che, nel far propri i principi e le tecniche aziendalistiche, non si sono dotati di strumenti adeguati.

Gli strumenti di programmazione e controllo devono infatti essere orientati al razionale utilizzo delle risorse pubbliche. La valutazione dei dirigenti/responsabili, parte integrante del sistema di controllo, nasce con l'obiettivo di misurare, sulla base di quanto programmato, il grado d'ottenimento dei risultati, affinché non sia concepita, come accade invece talvolta in una distorsione del meccanismo di misurazione e valutazione, con il solo scopo della distribuzione degli incentivi economici previsti dai contratti di lavoro.

L'attivazione di un sistema di valutazione dirigenziale, infatti, non può prescindere da un corretto percorso di pianificazione e controllo, tale da poter definire gli obiettivi e misurare i risultati. Il controllo e la valutazione sono pertanto qui declinati quali meccanismi direzionali orientati alla misurazione delle performance individuali dei dirigenti e, di conseguenza, globali dell'Ente Locale.

Infine un ruolo decisivo, di chiusura del sistema, assume il sistema di misurazione e valutazione riferito alle prestazioni e performances individuali di tutti i dipendenti, al fine di raggiungere il fondamentale obiettivo di estendere la responsabilizzazione e la misurabilità delle prestazioni lavorative ai comportamenti, individuali e collettivi, dell'intera struttura, adeguando pertanto le novità normative in materia di valutazione all'intera struttura di dipendenti, valutabili e valutati sulla scorta dei comportamenti individuali, da un lato, nonché sul presupposto del raggiungimento degli obiettivi di unità organizzativa da raggiungere, al fine di orientare al risultato, individuale e collettivo di struttura, l'intera struttura organizzativa dell'Ente.

E' fatto salvo il principio generale per cui ogni dipendente è coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi di performance di unità organizzativa, per cui un soggetto venga valutato su questo elemento, con il relativo peso percentuale. Il peso percentuale ulteriore è dato dalla valutazione dei comportamenti organizzativi individuali.

La valutazione del risultato dei responsabili di settore

Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene indicato con riferimento al PEG, a consuntivo. Il PEG costituisce uno strumento indispensabile per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi in quanto al suo interno viene indicato se sono stati raggiunti o meno gli obiettivi indicati.

La valutazione del grado di raggiungimento del risultato dei responsabili di settore viene effettuata in sede di processo di valutazione, sulla base delle risultanze PEG, attribuendo i seguenti punteggi:

- Obiettivo non raggiunto: 0 punti
- Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
- Obiettivo raggiunto: 90 punti
- Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti

Il livello di eccellenza viene raggiunto nel caso in cui l'obiettivo è raggiunto con un particolare apporto innovativo, una importante qualità delle azioni, in termini di esattezza, chiarezza, precisione e rispetto della tempistica.

Per ottenere il punteggio finale del raggiungimento del risultato da parte del responsabile di settore deve essere effettuato il seguente passaggio fondamentale:

1. attribuzione di un punteggio in funzione della valutazione della performance di risultato sulla base degli obiettivi di PEG (α). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi ed è un valore compreso tra 0 e 100;

Il metodo di calcolo per ciascun responsabile sarà il seguente:

1. punteggio totale di risultato del responsabile = $[(x)] / 100$

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi determina un punteggio di risultato, sulla base del quale viene attribuito il trattamento economico accessorio (o retribuzione/salario di risultato), in funzione delle fasce di punteggio e in proporzione alla durata del rapporto di lavoro.

L'erogazione del compenso incentivante del personale dipendente verrà effettuata in funzione di fasce determinate dal punteggio ottenuto nella valutazione come risulta dalla seguente tabella:

Fascia del punteggio di risultato conseguito	% compenso erogato
<50	0%
≥50 e ≤60	60%
>60 e ≤70	70%
>70 e ≤80	80%
>80 e ≤90	90%
>90 e ≤95	95%
>95	100%

La valutazione della performance di unità organizzativa

La **performance di unità organizzativa** concerne l'orientamento della singola unità organizzativa al raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati attraverso il piano esecutivo di gestione (PEG).

Gli obiettivi indicati nel PEG consistono in obiettivi gestionali assegnati all'apparato amministrativo al fine di garantire una corretta gestione coerente con i principi di efficienza, efficacia ed economicità. Come indicato nel PEG, nel proporre gli obiettivi, gli amministratori e i titolari dei diversi centri di costo devono considerare che non è possibile individuare:

- obiettivi generici, per i quali non è stato individuato l'indicatore atteso o non sono state create le condizioni per valutare in modo preciso l'attività da svolgere;
- obiettivi corrispondenti ad adempimenti amministrativi obbligatori, salvo che sia evidenziata la misura del miglioramento atteso;
- obiettivi incoerenti con i programmi dell'Amministrazione o incoerenti con altri obiettivi espressi dal medesimo o da altro centro di costo dell'ente;
- obiettivi privi di misura o con misure inadeguate a registrare in modo oggettivo l'indicatore atteso.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene indicato in relazione al PEG approvato dalle amministrazioni locali. Il PEG costituisce uno strumento indispensabile per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi in quanto al suo interno viene indicato se sono stati raggiunti o meno gli obiettivi indicati.

La valutazione del grado di raggiungimento della performance di unità organizzativa viene effettuata in sede di processo di valutazione, sulla base delle risultanze PEG, attribuendo i seguenti punteggi:

- Obiettivo non raggiunto: 0 punti
- Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
- Obiettivo raggiunto: 90 punti
- Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti

Il livello di eccellenza viene raggiunto nel caso in cui l'obiettivo è raggiunto con un particolare apporto innovativo, una importante qualità delle azioni, in termini di esattezza, chiarezza, precisione e rispetto della tempistica.

La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali

Le competenze sono il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali che i dipendenti posseggono e che vengono utilizzate per lo svolgimento delle prestazioni lavorative. È un capitale, un bene valutabile. Le competenze si traducono in **comportamenti organizzativi individuali** e sono tra loro strettamente connessi. Tale valutazione ha l'obiettivo di valutare i comportamenti del dipendente in relazione alle attese dell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all’inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all’interno dell’organizzazione;
- dovendo ricorrere a obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riuscirebbe a evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

In questo contesto, risulta di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione che i soggetti che hanno un ruolo attivo di valutazione effettuino una significativa differenziazione dei giudizi dei comportamenti dei propri collaboratori.

La valutazione viene effettuata sulla base di categorie di comportamenti differenti in base al ruolo ricoperto da ogni dipendente all’interno dell’ente.

La **valutazione delle comportamenti del personale inquadrato nelle categorie** avviene attraverso l’analisi delle seguenti tipologie:

1. capacità di fare squadra (collaborazione e team working);
2. capacità di individuare e risolvere i problemi;
3. tensione al risultato e alla qualità del lavoro;
4. orientamento all’utente;
5. motivazione;
6. spirito di iniziativa.

A ciascun comportamento organizzativo sono associate quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato possiede. Le fasce di valutazione e i relativi punteggi sono i seguenti:

1. prima fascia: punteggio da 0 a 25;
2. seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
3. terza fascia: punteggio da 51 a 75;
4. quarta fascia: punteggio da 76 a 100.

Il dettaglio di ogni comportamento organizzativo è contenuto nell’allegato “Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie”.

Schema riepilogativo degli elementi oggetto di valutazione

Elemento oggetto di valutazione	Documento di pianificazione	Documento di rendicontazione	Scala di valutazione
<i>Performance di unità organizzativa</i>	Piano esecutivo di gestione (PEG)	Piano esecutivo di gestione (PEG) – Relazioni organismi di valutazione	Obiettivo non raggiunto: 0 punti Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti Obiettivo raggiunto: 90 punti Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti
<i>Comportamenti organizzativi individuali</i>	Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie	Scheda di valutazione	Prima fascia: punteggio da 0 a 25 Seconda fascia: punteggio da 26 a 50 Terza fascia: punteggio da 51 a 75 Quarta fascia: punteggio da 76 a 100

1. La definizione e il calcolo del punteggio di performance del personale dipendente

Per ottenere il punteggio finale del dipendente devono essere effettuati i seguenti passaggi fondamentali:

2. attribuzione di un punteggio in funzione della valutazione della performance di unità organizzativa sulla base degli obiettivi di PEG (α). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi ed è un valore compreso tra 0 e 100;
3. attribuzione di un punteggio di risultato in funzione della valutazione dei comportamenti (β). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi comportamenti organizzativi ed è un valore compreso tra 0 e 100;
4. calcolo del punteggio totale individuale. Viene calcolato effettuando la media ponderata dei punteggi di α e β , secondo le pesature attribuite alle diverse figure professionali come nella tabella sottostante.

Tabella 1) Pesatura degli elementi oggetto di valutazione per i diversi ruoli professionali

Elementi oggetto di valutazione	Personale
α valutazione della performance di unità organizzativa	40 %
β valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	60 %
TOTALE	100%

La valutazione si esprime in centesimi ed è considerata positiva se pari o superiore a 50 centesimi. La valutazione del personale inferiore a 50 centesimi comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

E' fatto salvo il principio generale per cui ogni dipendente è coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi di performance di unità organizzativa (α), per cui un soggetto venga valutato su questo elemento, con il relativo peso percentuale. Il peso percentuale ulteriore è dato dalla valutazione dei comportamenti organizzativi individuali (β).

Le modalità di calcolo del punteggio

Il metodo di calcolo per ciascun soggetto sarà il seguente:

1. punteggio totale del personale = $[(\alpha \cdot 40) + (\beta \cdot 60)] / 100$

2. Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi di unità e dei comportamenti organizzativi adottati determina un punteggio, sulla base del quale viene attribuito il trattamento economico accessorio (o retribuzione/salario di risultato), in funzione delle fasce di punteggio e in proporzione alla durata del rapporto di lavoro.

L'erogazione del compenso incentivante del personale dipendente verrà effettuata in funzione di fasce determinate dal punteggio ottenuto nella valutazione come risulta dalla seguente tabella:

Fascia del punteggio conseguito	% compenso erogato
<50	0%
≥50 e ≤60	60%
>60 e ≤70	70%
>70 e ≤80	80%
>80 e ≤90	90%
>90 e ≤95	95%
>95	100%

Per i dipendenti delle categorie il fondo per il salario di performance verrà distribuito sulla base della votazione conseguita, della percentuale del rapporto di lavoro e del periodo di servizio.

Inoltre, l'ente ha la facoltà di definire una pesatura in funzione delle diverse posizioni economiche di appartenenza (A, B1, B2, B3, C1, C2, D).

3. Modalità e tempi del processo di valutazione

Il processo di valutazione avviene annualmente, viene effettuato al termine dell'esercizio amministrativo di riferimento e una volta ottenuta la documentazione necessaria per la valutazione degli obiettivi. Il processo di valutazione deve concludersi entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione. La verifica del raggiungimento degli obiettivi e l'attestazione dei comportamenti organizzativi individuali è validata attraverso un'apposita relazione di valutazione.

La **valutazione del segretario** è disposta dall'organo di direzione politico-amministrativa (ovvero dal Sindaco), informato l'organo esecutivo di riferimento (ovvero la Giunta comunale). È necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La **valutazione dei responsabili di settore** è effettuata dall'oiv in merito al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti individuali. È necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa l'oiv assicura il contraddittorio al responsabile di servizio.

La **valutazione del personale inquadrato nelle categorie** e la relativa liquidazione sono effettuate dal responsabile di servizio. Il segretario deve condividere la valutazione con il responsabile di servizio di riferimento rispetto all'unità organizzativa di competenza del personale valutato.

E' necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il valutatore assicura il contraddittorio al dipendente. Si precisa che il compenso incentivante non spetta nel caso di presenza sul luogo di lavoro di durata inferiore a 120 giorni anche non consecutivi rispetto all'anno. Il termine minimo riferito al periodo di servizio per il personale delle categorie e per il personale dirigente è derogato per i dipendenti con rapporto di lavoro di durata indeterminata che terminano in corso d'anno l'attività lavorativa.

Il salario di risultato non spetta ai dipendenti collocati in aspettativa per mandato politico.

Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie

	Competenza	Punteggio	Descrizione
1	CAPACITA' DI FARE SQUADRA (COLLABORAZIONE E TEAM WORKING) Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> • attitudine alla mediazione tra i componenti di un gruppo di lavoro o tra i colleghi all'interno di uno stesso ufficio, insieme alla creazione di valori condivisi, senso di appartenenza e identità • capacità di sostenere lo spirito di cooperazione in vista di obiettivi comuni tra soggetti con competenze diverse 	0 - 25	Mancanza totale di condivisione. Scarsa attenzione rivolta alle dinamiche interne al gruppo e alimentazione di contrasti e disagi.
		26 - 50	Difficoltà relazionali di fronte ai processi di cambiamento. Collaborazione a livello strettamente formale e propensione al lavoro solista.
		51 - 75	Partecipazione attiva al lavoro di squadra e al confronto, attraverso un atteggiamento collaborativo e solidale nei confronti degli altri. Azioni in sintonia con lo spirito del gruppo e ricerca di obiettivi comuni.
		76 - 100	Capacità di ascolto, immedesimazione e comprensione degli altri. Ricerca di punti di contatto tra i componenti del gruppo. Capacità di creare, trasmettere e promuovere i valori identitari del gruppo.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
2	<p>CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacità di selezionare e identificare i “veri problemi”, quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell’organizzazione; • capacità, una volta individuato il vero problema, di dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione nel rispetto delle normative vigenti. • capacità di strutturazione del problema: esplicitazione dei termini costitutivi del problema, organizzazione logica delle loro relazioni e definizione dei rapporti con il contesto di riferimento • capacità di risolvere il problema: realizzazione delle azioni che ne rappresentano la soluzione. È preponderante la capacità di costruzione concettuale e di ordinamento gerarchico dei pensieri. 	0 - 25	Non intuisce e non individua il vero problema e non orienta l’analisi per risolverlo. Non riesce a dare un’organizzazione logica agli elementi costitutivi del problema. Il risultato del tuo lavoro non è chiaro, non è efficace e presenta forti incongruenze.
		26 - 50	Intuisce il vero problema ma non riesce a orientare l’analisi per giungere a una possibile soluzione. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto limitata e il risultato del tuo lavoro è poco chiaro, poco efficace e incongruente.
		51 - 75	Inquadra il vero problema e orienta l’analisi verso la soluzione, dando un contributo intellettuale e una creatività di rilievo. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto sviluppata e il risultato del tuo lavoro è molto chiaro, efficace e congruente. Il risultato del tuo lavoro è abitualmente chiaro, efficace e congruente.
		76 - 100	Inquadra e analizza il problema in maniera impeccabile, dando un tuo personale contributo di altissimo rilievo e proponendo soluzioni di assoluta novità. La tua capacità di strutturazione del problema è eccellente e non presenta debolezze logiche. Il risultato del tuo lavoro è estremamente chiaro, molto efficace, sempre connotato da sistematicità e congruenza e caratterizzato da significativi elementi di novità rispetto a precedenti soluzioni.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
3	TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITA' DEL LAVORO Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> • capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti • capacità di migliorare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro • capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro di medio-lungo periodo 	0 - 25	Non sei all'altezza del tuo compito e non ti poni obiettivi di miglioramento. Lavori in modo disattento, discontinuo e approssimativo, ciò che realizzi richiede integrazioni, non metti nulla di nuovo nel tuo lavoro.
		26 - 50	Incontri difficoltà nel raggiungere gli obiettivi previsti che non vanno oltre gli standard definiti. L'accuratezza con cui lavori è quella minima richiesta.
		51 - 75	Raggiungi i risultati che ti vengono richiesti, riuscendo a realizzarli con adeguata precisione. Ti poni obiettivi di miglioramento, mettendoli in pratica anche attraverso nuove modalità di lavoro.
		76 - 100	Ti poni continui obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifichi la tua attività in una prospettiva non limitata al breve periodo.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
4	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> • disponibilità e cortesia dimostrate nei confronti degli utenti dei diversi servizi offerti dall'ente; • capacità di comprendere le esigenze degli utenti, soddisfare le loro richieste, superando le loro aspettative; • capacità di rispondere con tempestività ed efficacia alle richieste, sollecitando anche gli altri uffici a farlo; • tutelare l'utente, garantendo il rispetto delle norme. 	0 - 25	Non ti senti responsabile del soddisfacimento dell'utente. Ti mostri contrario o indifferente alla necessità di finalizzare il tuo lavoro al soddisfacimento delle esigenze dell'utente.
		26 - 50	Tende ad offrire il servizio minimo indispensabile, attenendoti in modo esclusivamente burocratico alle prescrizioni normative per l'erogazione dei servizi, senza verificare se la risposta burocratica risulta adeguata al soddisfacimento delle esigenze dell'utente.
		51 - 75	Risponde alle richieste di informazione e/o erogazione/assistenza, o di collaborazione dell'utente verificando in che misura la tua risposta porta alla soddisfazione dell'esigenza espressa.
		76 - 100	Perseguì il miglioramento continuo dell'organizzazione dei servizi, effettuando delle analisi dei problemi posti dagli utenti e dalle soluzioni adottate e traendo da questi delle proposte utili per modificare l'organizzazione dei servizi, e migliorare continuamente efficienza e qualità degli stessi.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
5	MOTIVAZIONE Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> • intensità dell'energia che si spende ogni giorno nel proprio lavoro • natura della motivazione che sorregge e accompagna l'impegno personale • senso di autodisciplina e perseveranza, che aiuta a non disperdere le energie personali e a focalizzarle sulla meta da raggiungere • capacità di trovare nella propria attività nuovi stimoli e interessi, traendo soddisfazione da quello che si fa, più ancora che da quello che si riceve per ciò che si fa 	0 - 25	Cerchi di fare meno del minimo indispensabile, quando si avvicina la fine della giornata lavorativa lasci tutto senza ultimare ciò che stai facendo, eviti il coinvolgimento in qualsiasi attività e novità.
		26 - 50	Cerchi di fare il minimo indispensabile e sei restio alle novità.
		51 - 75	Esegui disciplinatamente il tuo lavoro senza particolare coinvolgimento, non approfondisci la logica di ciò che ti viene richiesto e non hai quindi capacità autocorrettiva. Se ti viene richiesto ti fermi al lavoro oltre l'orario.
		76 - 100	Ti dedichi anima e corpo al tuo lavoro. Porti sempre a termine il tuo lavoro, anche oltre l'orario lavorativo stabilito, non aspetti ordini dall'alto di fronte a un'emergenza, ma ti attivi autonomamente, ti prendi a carico lavori aggiuntivi in caso di sostituzione di colleghi. Sei autocritico sul tuo operato ed eviti di ripetere errori, tendi a ricercare sempre nuovi spunti per migliorare nel tuo lavoro.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
6	SPIRITO DI INIZIATIVA Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> • capacità di attivarsi autonomamente senza aspettare sollecitazioni esterne • desiderio di cercare comunque soluzioni, anche attraverso strade non ancora percorse • attitudine ad anticipare gli eventi per coglierne le opportunità, senza farsi intimorire dai rischi connessi 	0 - 25	Fai solo ciò che ti è espressamente richiesto e bisogna sollecitarti più volte affinché ti attivi, con scuse non prendi iniziative indulgi in recriminazioni.
		26 - 50	Pur rendendoti conto della necessità di attivarti autonomamente non sempre sei in grado di prendere le necessarie iniziative.
		51 - 75	Non aspetti impulsi esterni e sollecitazioni, ma agisci prontamente, assumendo le necessarie iniziative. Previene le criticità e le situazioni di emergenza, adottando gli opportuni accorgimenti. Non ti scoraggi, perseveri e fai ripetuti tentativi per superare gli ostacoli.
		76 - 100	Guardi al futuro, non come fonte di incertezze e rischi da cui cautelarti, ma come sfida per nuove opportunità e per soluzioni inedite, non tenute gelosamente, ma che sei pronto a mettere a disposizione degli altri.