



**SSPAL Emilia Romagna, Toscana, Marche, Umbria**

*Corso:*

*La riforma del lavoro alle pubbliche dipendenze: la legge 15/09 ed il decreto legislativo di attuazione “Legge Brunetta”*

**Fabio MONTEDURO**

## **La Misurazione e la Valutazione della Performance**

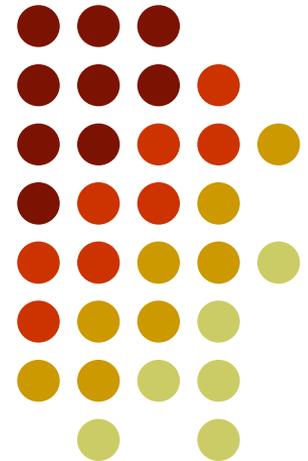
**FIRENZE – Palazzo Medici Riccardi**

Lunedì, 14 dicembre 2009

# La Misurazione e la Valutazione delle Performance

LA RIFORMA BRUNETTA  
FIRENZE, 14 DICEMBRE 2009  
SCUOLA SUPERIORE PUBBLICA AMMINISTRAZIONE LOCALE

**Fabio Monteduro**  
Centro Interdipartimentale di studi sulla Pubblica  
Amministrazione (CISPA)  
Università di Roma "Tor Vergata"  
[fabio.monteduro@uniroma2.it](mailto:fabio.monteduro@uniroma2.it)

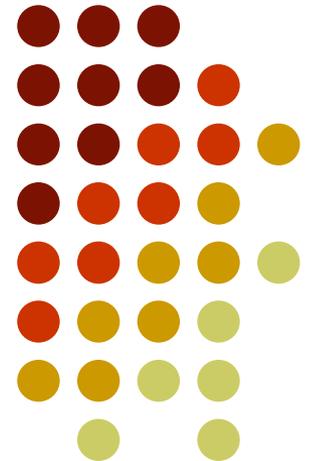


# Argomenti trattati

1. Cosa si intende per performance?
2. La misurazione e la valutazione delle performance: oggetti ed ambiti
3. Dalla misurazione delle performance alla gestione delle performance: le ragioni dell'istituzione del ciclo di gestione delle performance
4. Performance plan e performance report
5. Perché è importante la gestione delle performance?
6. La preconditione per una “buona” gestione delle performance: le caratteristiche degli obiettivi e degli indicatori

1.

Cosa si intende per performance?



# Le performance nella riforma Brunetta



*Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione*

*Schema di decreto legislativo  
di attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15  
in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e  
di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*

Nello schema di decreto di attuazione della Legge 15/2009 la parola **performance** compare **98 volte** in 49 pagine (mediamente 2 volte a pagina)

***Non c'è dubbio che le performance sono una delle parole chiave della riforma***

# Un decreto con un approccio europeo ed internazionale

- Appare chiaro, anche nel linguaggio del decreto, l'approccio europeo ed internazionale.
- Solo a titolo di esempio si considerino le seguenti riforme a livello internazionale:
  - USA: *Government Performance and Results Act* (1993)
  - UK: *Comprehensive Performance Assessment (Local Government Act 2003)*
  - France: *Loi organique relative aux lois de finances LOLF* (2001)

# Che cosa si intende per performance?

## Una definizione di base

- La “performance” è:
  - il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato)
  - che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo)
  - apporta attraverso la propria azione
  - al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi
  - ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

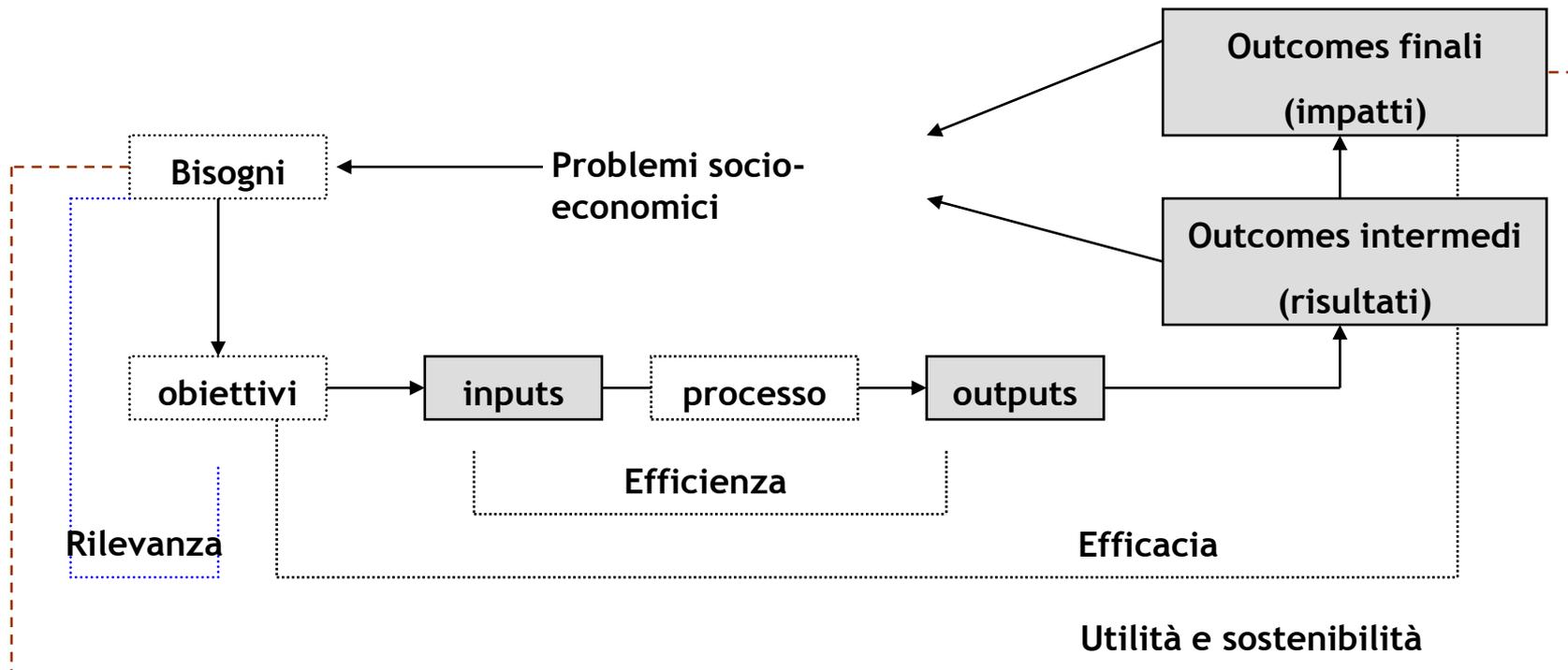
# Che cosa si intende per performance?

## Un concetto multidimensionale

- Il concetto di performance è complesso e multidimensionale.
- Secondo G. Bouckaert bisogna considerare ci sono due aspetti che rendono il concetto di performance multidimensionale:
  - **Ampiezza della performance (span):** input → output → outcome intermedi e finali
  - **Profondità della performance (depth):** società → organizzazioni → politiche / programmi → individui / gruppi
- Data la sua multidimensionalità si preferisce parlare delle “performance” (al plurale). Questo è l’approccio seguito nella riforma Brunetta

# Che cosa si intende per performance?

## Un modello per inquadrare i concetti



Tratto da: Pollitt C., Bouckaert G., *Public Management Reform: a Comparative Analysis*, op. cit. p.10

# Efficienza

Può definirsi come rapporto tra quantità e qualità delle risorse impiegate (*input*) e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (*output*).

Il concetto di efficienza è composto da tre elementi:

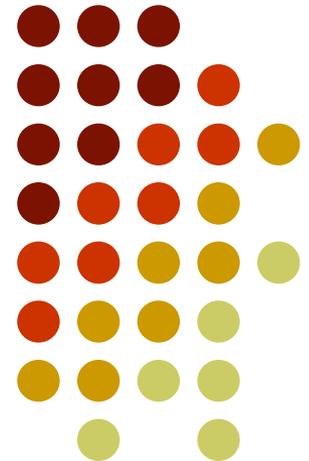
1. Il livello di attività o il volume di produzione
2. Il livello qualitativo
3. La quantità o il costo delle risorse impiegate

# Efficacia

- Può essere interpretata a due livelli:
  1. come rapporto tra obiettivi programmati/obiettivi conseguiti (efficacia gestionale)
  2. come rapporto tra le modificazioni ottenute nei bisogni di riferimento per effetto delle prestazioni erogate e l'entità e le caratteristiche dei bisogni stessi (efficacia sociale)
- Il concetto di efficacia sociale indica in che misura l'azione dell'ente è in grado di incidere nell'ambiente esterno, letto in termini di bisogni pubblici da soddisfare

# 2.

## La misurazione e la valutazione delle performance: oggetti ed ambiti



# I contenuti generali dello schema di decreto su misurazione e valutazione delle performance (1/2)

## Art. 3 (Principi generali)

- comma 1: La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
- comma 2: Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13
- comma 4: Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.
- comma 5: il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance

# I contenuti generali dello schema di decreto su misurazione e valutazione delle performance (2/2)

## Art. 7 (*Sistema di misurazione e valutazione della performance*)

- comma 1: Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.
- comma 2: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, individua, secondo gli indirizzi adottati dalla Commissione di cui all'articolo 13:
  - a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto;
  - b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
  - c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
  - d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

# Commento: cosa si intende per misurazione e valutazione delle performance (1/2)?

- **Misurare:** determinare la misura e cioè il rapporto tra una grandezza ed un'altra ad essa omogenea, scelta convenzionalmente come unità. Riguarda elementi certi e oggettivi
  - Esempio di misurazione:.. costo di una risonanza magnetica 200€; unità di misura €
- **Valutare:** assegnare un valore a qualcosa. Si basa su misurazione ma contiene elementi soggettivi di giudizio e apprezzamento (implica un sistema di valori, preferenze)
  - Esempio di misurazione:.. costo di una risonanza magnetica 200€; tale valore denota un miglioramento dell'efficienza produttiva (confronto con valore programmato o valore storico, ecc.)

# Commento: cosa si intende per misurazione e valutazione delle performance (2/2)?

- **Misurare le performance significa:**
  - fissare degli obiettivi
  - stabilire delle grandezze, cioè degli indicatori che siano specchio fedele degli stessi
  - rilevare sistematicamente (ad intervalli di tempo definiti) il valore degli indicatori.
  
- **Valutare le performance significa:**
  - Interpretare il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto) e argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione

# Commento: l'oggetto della misurazione e della valutazione delle performance



# Commento: il sistema di misurazione e valutazione delle performance



# I contenuti specifici dello schema di decreto su misurazione e valutazione delle performance:

## ***Art. 8 (ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa)***

- comma 1: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
  - a) l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
  - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
  - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
  - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
  - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
  - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

# I contenuti specifici dello schema di decreto su misurazione e valutazione delle performance:

## ***Art. 9 (ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale)***

- comma 1: La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:
  - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate.
- comma 2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:
  - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

# Commento sulle disposizioni relative agli ambiti di misurazione e valutazione delle performance



## Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

- Efficienza
- Efficacia
- Equità

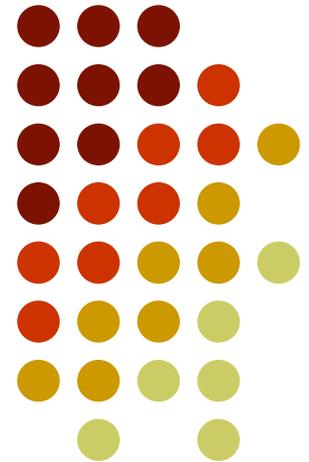


## Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

- Quantità del contributo (risultati)
- Qualità del contributo (competenze)
- Individuo e gruppo

# 3.

**Dalla misurazione delle performance alla gestione delle performance: le ragioni dell'istituzione del ciclo di gestione delle performance**



# I contenuti dello schema di decreto sulla gestione delle performance:

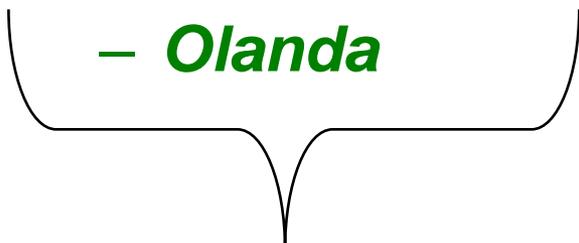
## *Art. 4 (ciclo di gestione della performance)*

- comma 1: [...] le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.
- comma 2: Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
  - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
  - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

# Il performance management

- Definito anche come “acting upon performance information”.
- Include:
  - Il performance measurement (informazione)
    - Raccolta e analisi sistemica delle informazioni su determinate tipologie di performance (span & depth);
    - Analisi costi-benefici dei sistemi di misurazione delle performance.
  - Il performance management (azione)
    - Incorporare e utilizzare l'informazione sulle performance nei processi decisionali, di comunicazione con gli stakeholder e di controllo.

# Approcci al performance management nei paesi OCSE

- **Top down & trasversale**
    - Australia,
    - Regno Unito
    - Nuova Zelanda
    - Stati Uniti
    - Svezia
  - **Top down & incrementale**
    - Francia
    - Canada
    - Olanda
  - **Bottom up & incrementale**
    - Finlandia
    - Danimarca
- 

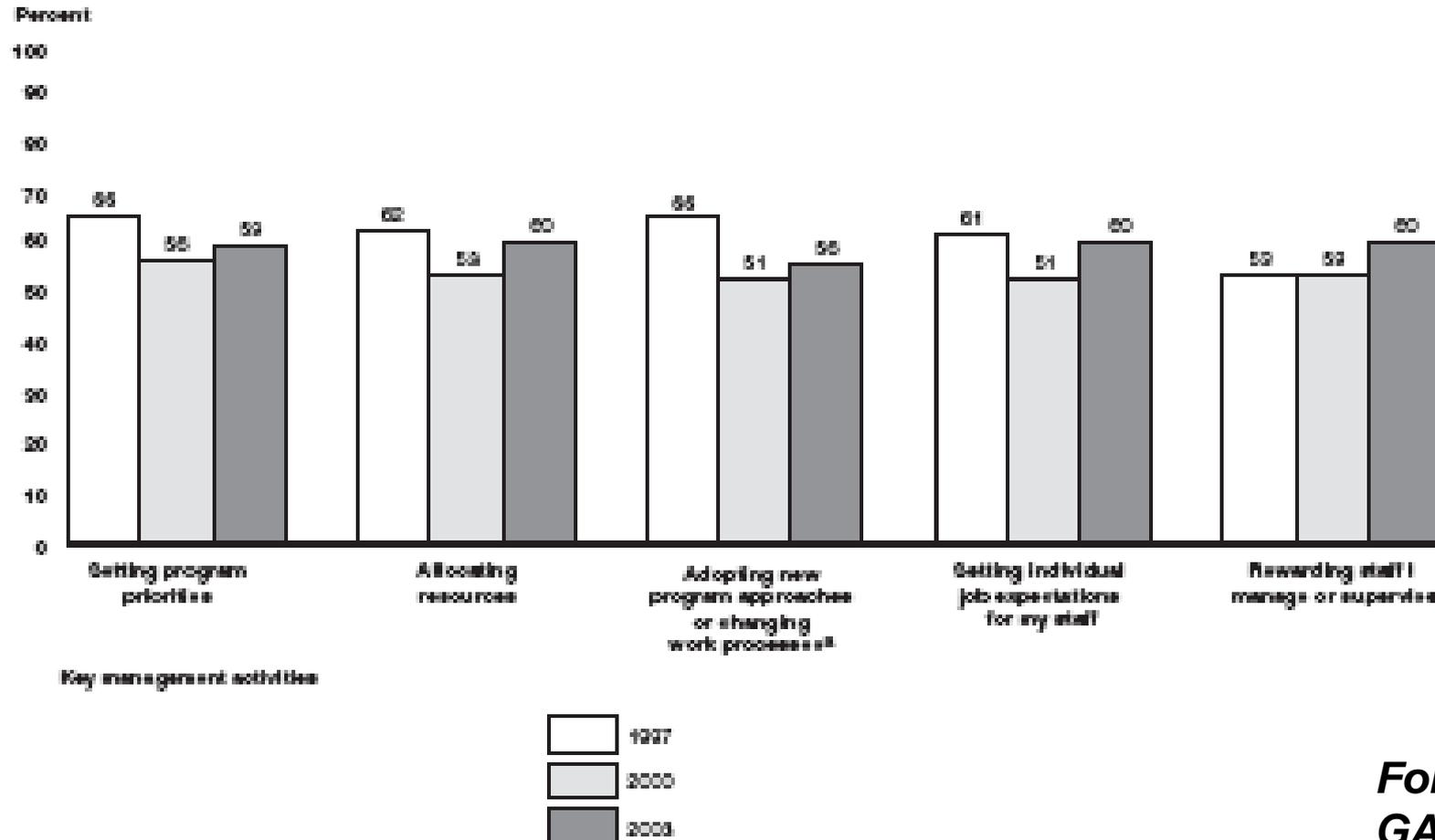
# La diffusione di logiche performance management nei paesi OCSE

		PAESI OCSE	ITALIA
Performance measurement	Misure di performance	67%	Si
	Target di performance	63%	No
	Evaluation report	77%	Si
	Informazioni di outcome	70%	Si
Performance budgeting	Performance utilizzata nella discussione del budget	60%	No
	Collegamento diretto tra performance e risorse	53%	No
Performance-based management	Info di performance utilizzate per la gestione	50%	Si
	Responsabilità per la fissazione degli obiettivi di performance in capo ai vertici manageriali	47%	No
	Responsabilità per l'ottenimento degli obiettivi di performance in capo ai vertici manageriali	17%	No
Performance reporting	Rendicontazione delle performance alla legislatura	57%	Si
	Rendicontazione delle performance ai cittadini	83%	Si
Performance auditing	Analisi di efficienza o di costo-efficacia da parte degli organi supremi di revisione	43%	No

Fonte: F Monteduro (2009), Performance-based accountability ed efficacia della PA: prime evidenze empiriche di una comparazione internazionale, in *Azienda Pubblica* 1/2009)

# Misurare non implica necessariamente usare le misure per migliorare la gestione

Figure 3: The Percentage of Federal Managers Who Reported Using Information Obtained from Performance Measures to a Great or Very Great Extent for Various Management Activities Has Not Increased Significantly Since 1997

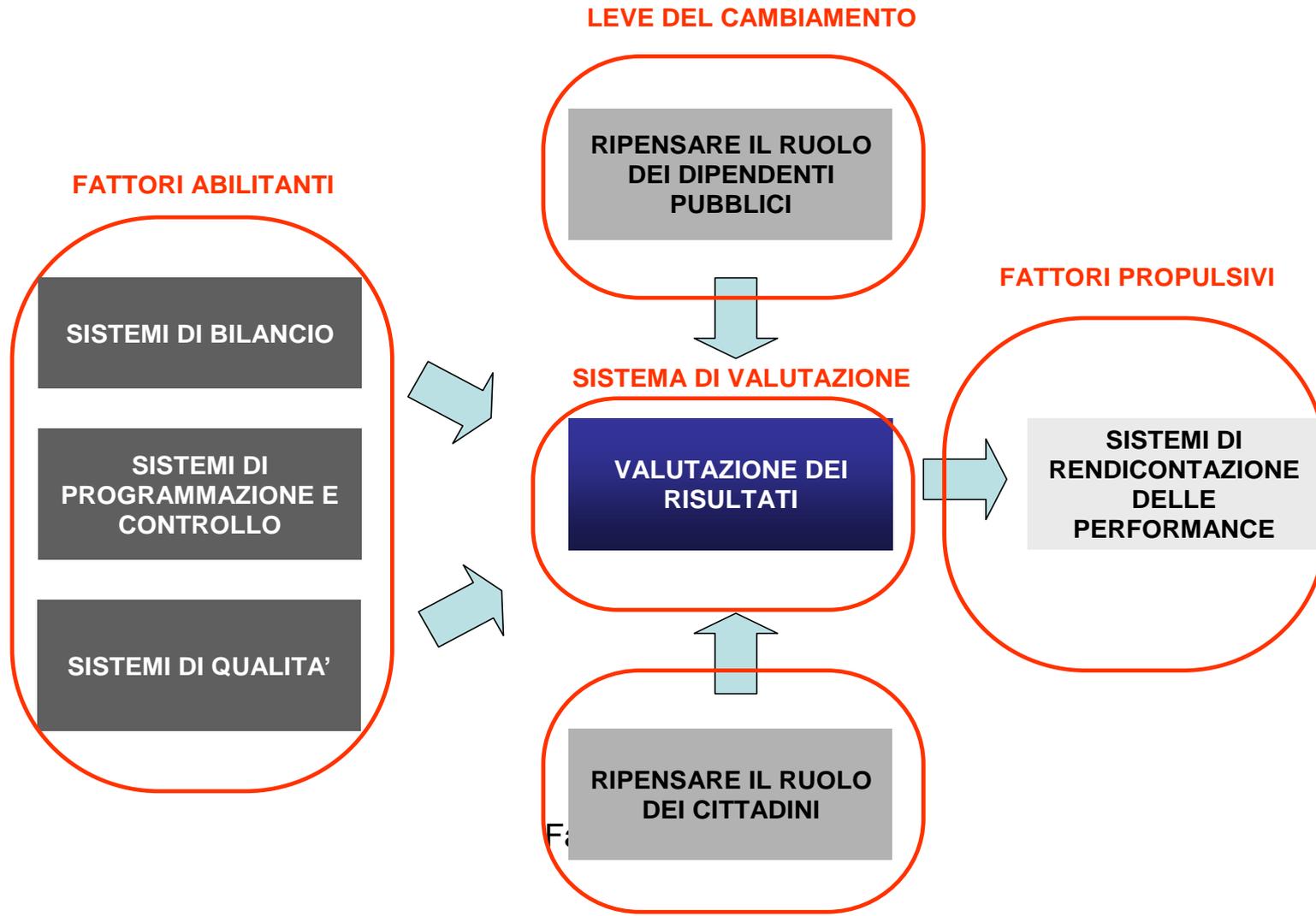


Source: GAO.

<sup>a</sup>There was a statistically significant difference between the 1997 and 2003 surveys.

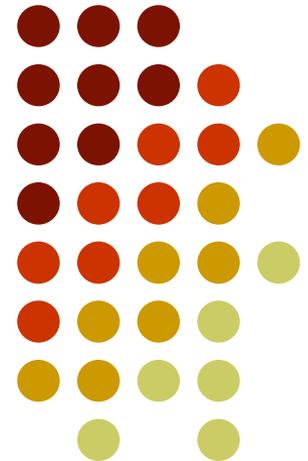
**Fonte:**  
**GAO-05-927**

# La logica del ciclo di gestione delle performance



# 4.

## Performance plan e performance report



# DISPOSIZIONI DEL DECRETO

- ARTICOLO 10

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche redigono annualmente:

entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato Relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

# DISPOSIZIONI DEL DECRETO

- ARTICOLO 10

2. I documenti di cui alle lettere a) e b) sono immediatamente trasmessi alla Commissione di cui all'articolo 13 e al Ministero dell'economia e delle finanze.

3. Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della performance.

4. Per le amministrazioni dello Stato il Piano della performance contiene la direttiva annuale del Ministro di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

5. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti responsabili e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

# DISPOSIZIONI DEL DECRETO

- Articolo 11, comma 5 e comma 7
5. Ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 comma 1, lettere a) e b) alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.
  7. Ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione e denominata "Trasparenza, valutazione e merito":

.....

il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10;"

# DISPOSIZIONI DEL DECRETO

- Articolo 13, comma 5

5. La Commissione nel rispetto dell'esercizio e delle responsabilità autonome di valutazione proprie di ogni amministrazione:

definisce la struttura e le modalità di redazione del Piano e della Relazione di cui all'articolo 10;

verifica la corretta predisposizione del Piano e della Relazione sulla Performance delle amministrazioni centrali e, a campione, analizza quelli degli Enti territoriali,

....”

# DISPOSIZIONI DEL DECRETO

- Articolo 14, comma 4
- “L’Organismo indipendente di valutazione della performance :

....

valida la Relazione sulla performance di cui all’articolo 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell’amministrazione;

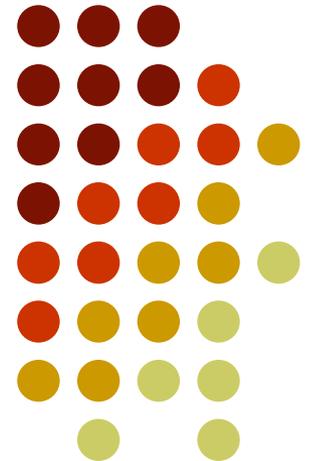
è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all’articolo 13”;

# DISPOSIZIONI DEL DECRETO

- Articolo 27 (premi dell'efficienza) comma 2  
2. Le risorse di cui al comma 1 possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nel Rapporto di Performance, validati dall'Organismo di valutazione di cui all'articolo 14 e verificati dal Ministero dell'economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato.

# 5.

**Perché è importante la gestione delle performance?**

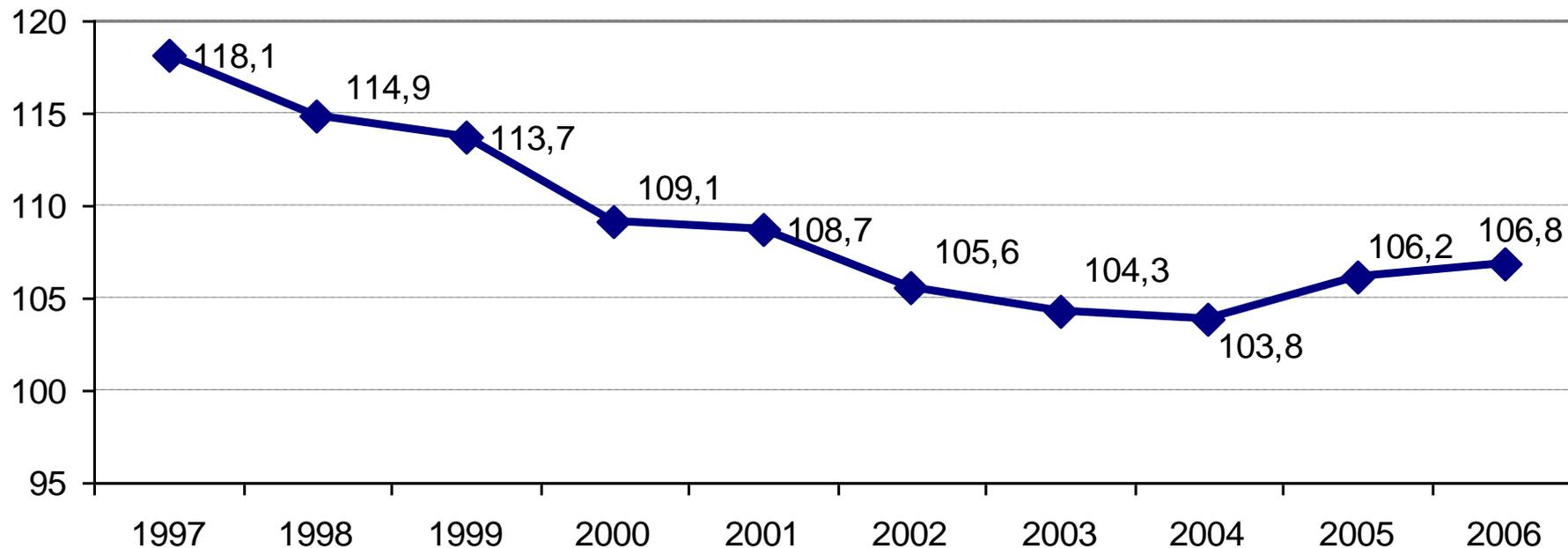


# I risultati di un recente studio empirico

- Di seguito si riportano i principali risultati di una ricerca empirica condotta nell'ambito del CISPAA dell'Università Tor Vergata.
- I risultati sono stati pubblicati nel seguente articolo:
  - F. Monteduro (2009), Performance-based accountability ed efficacia della PA: prime evidenze empiriche di una comparazione internazionale, in *Azienda Pubblica* n. 1.
- Nella sostanza lo studio dimostra empiricamente che l'orientamento verso il ciclo di gestione della performance a livello di sistema PA è un elemento correlato all'efficacia della pubblica amministrazione e – di conseguenza – per la competitività del sistema Paese

# Il debito pubblico (% PIL)

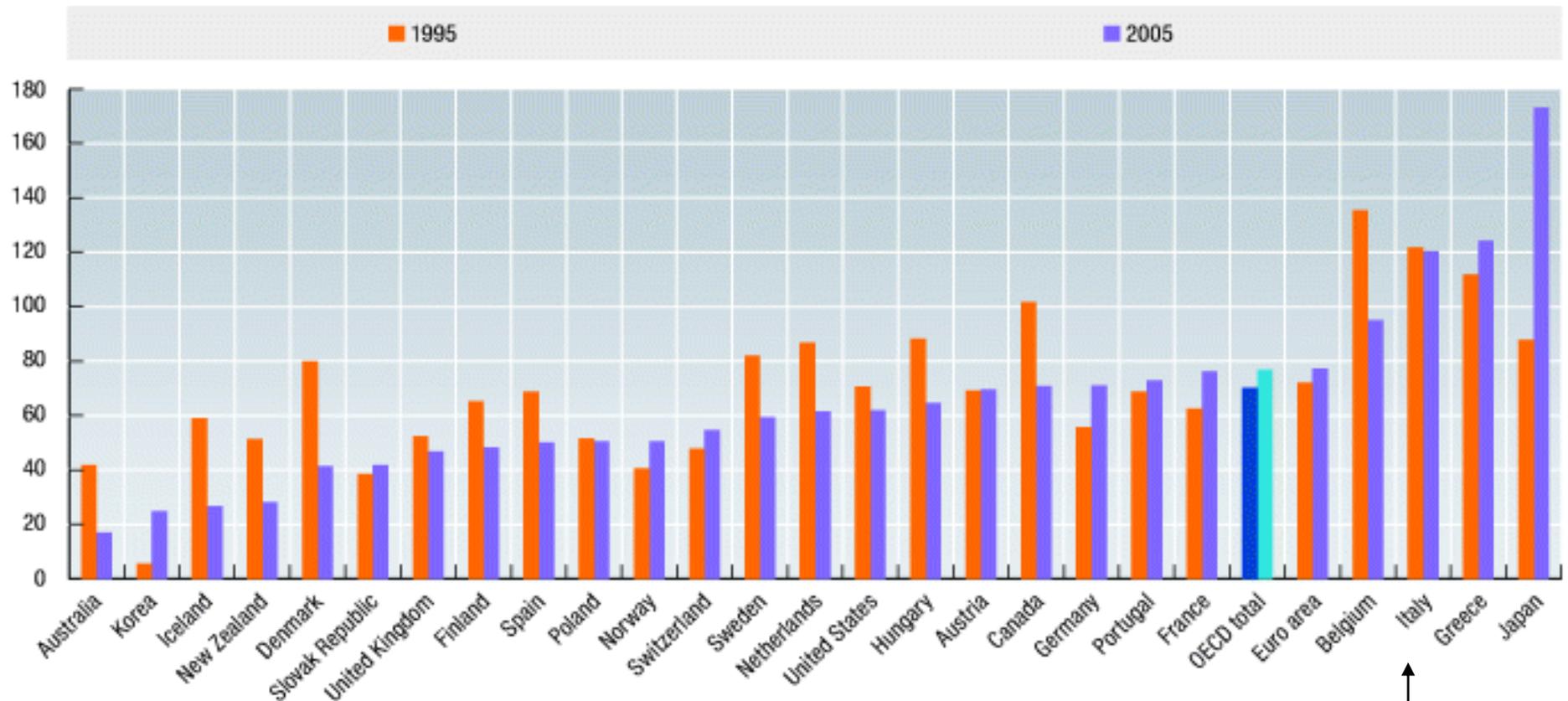
Andamento del debito pubblico in percentuale del pil



# Il debito pubblico (% PIL)

## General government gross financial liabilities

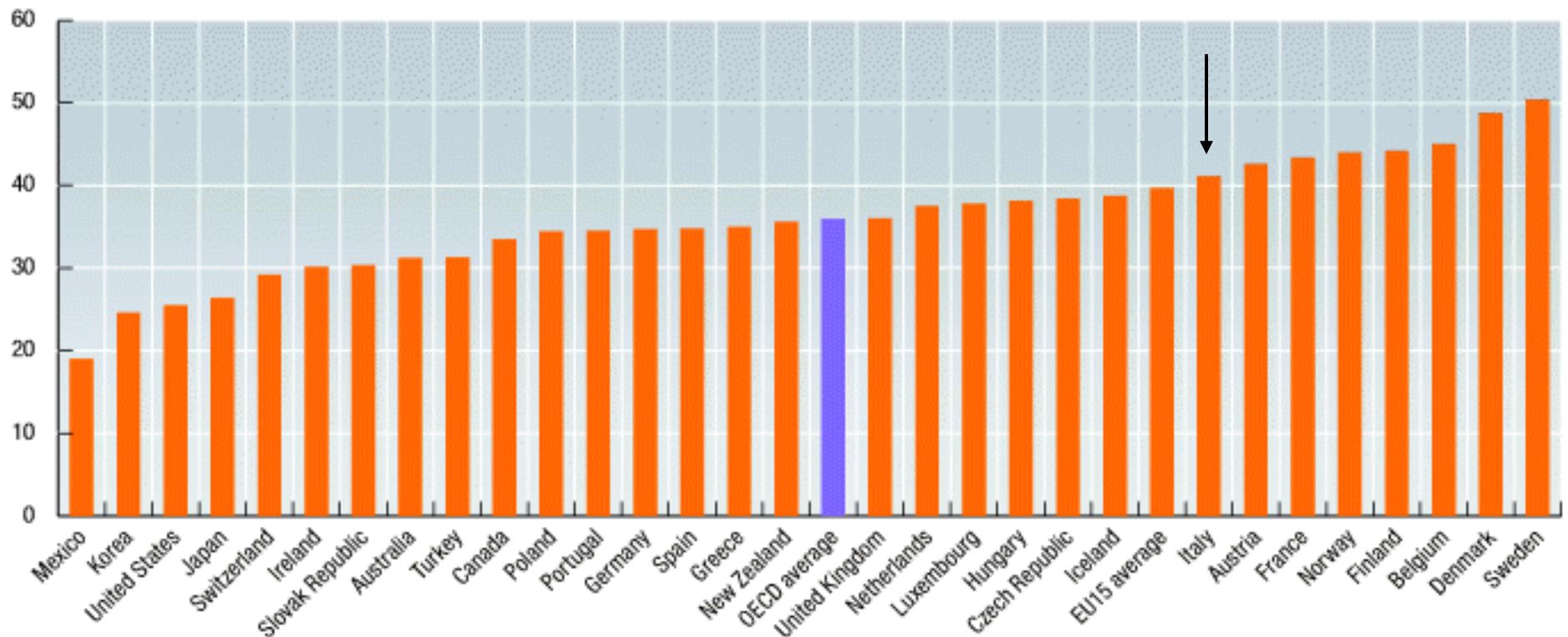
As a percentage of GDP



# Ampiezza del settore pubblico

## Total tax revenue

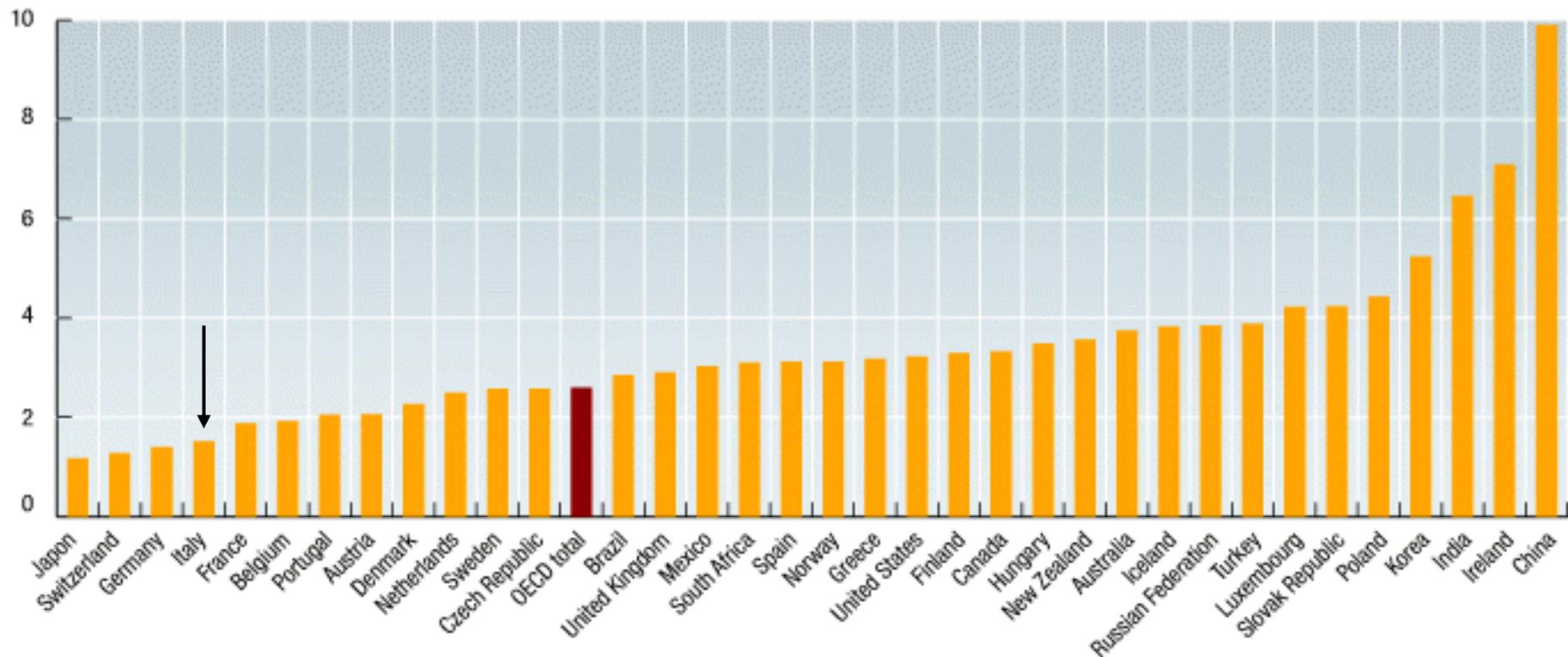
As a percentage of GDP, 2004



# Crescita economica

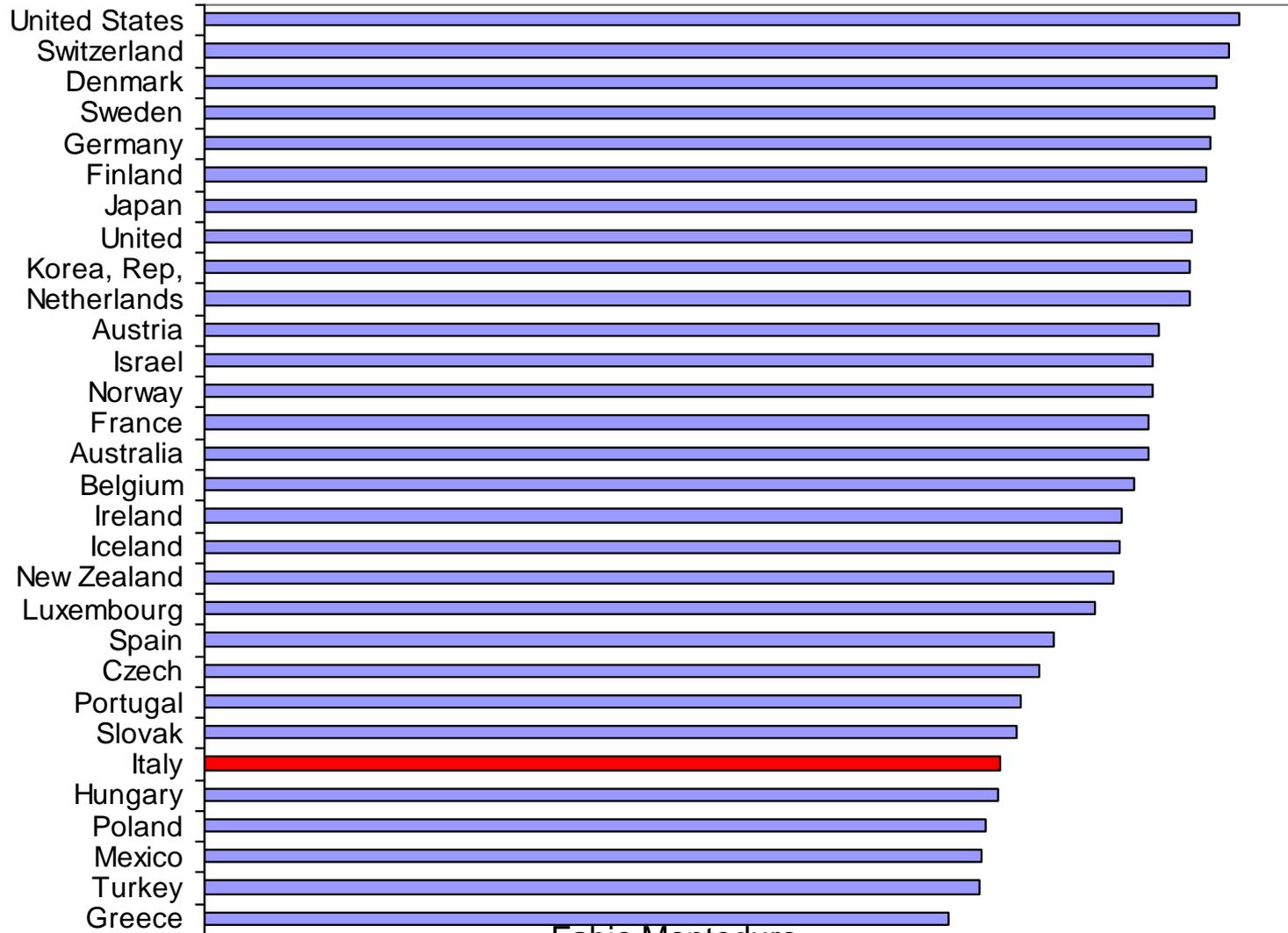
## Real GDP growth

Average annual growth in percentage, 1992-2005



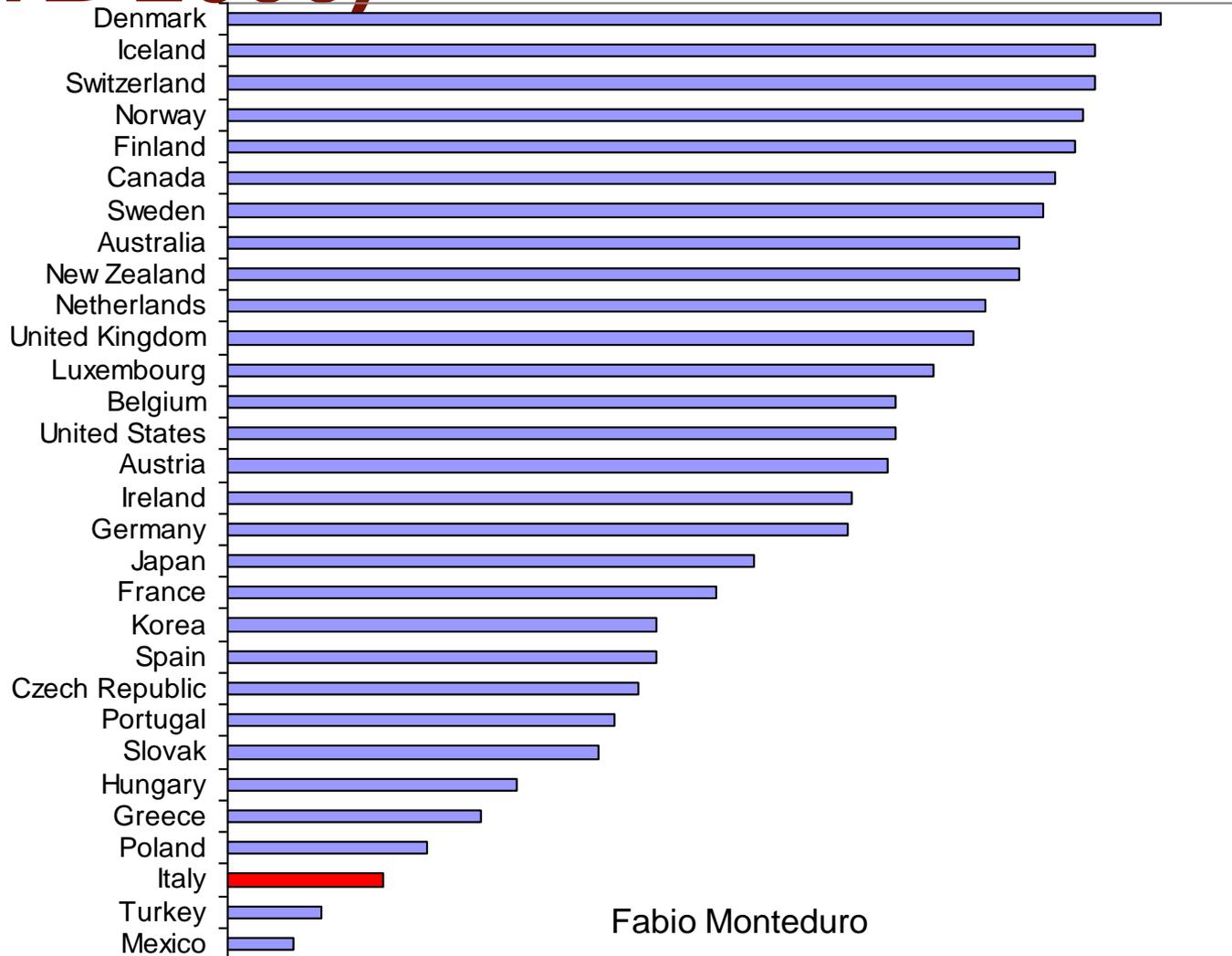
# La competitività paese

(Global Competitiveness Index *WEF* 2007-2008)



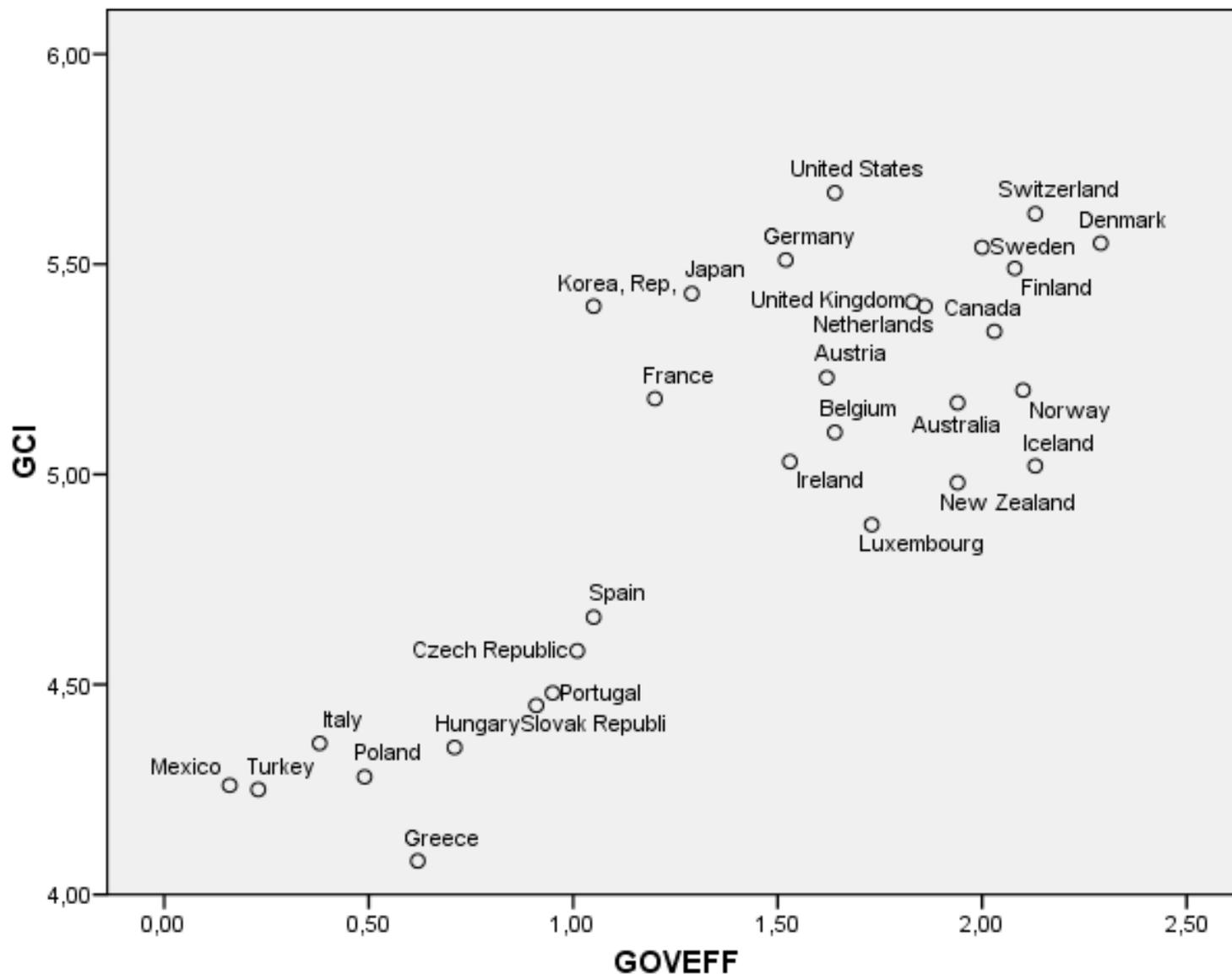
Fabio Monteduro

# L'efficacia del settore pubblico (WB 2006)

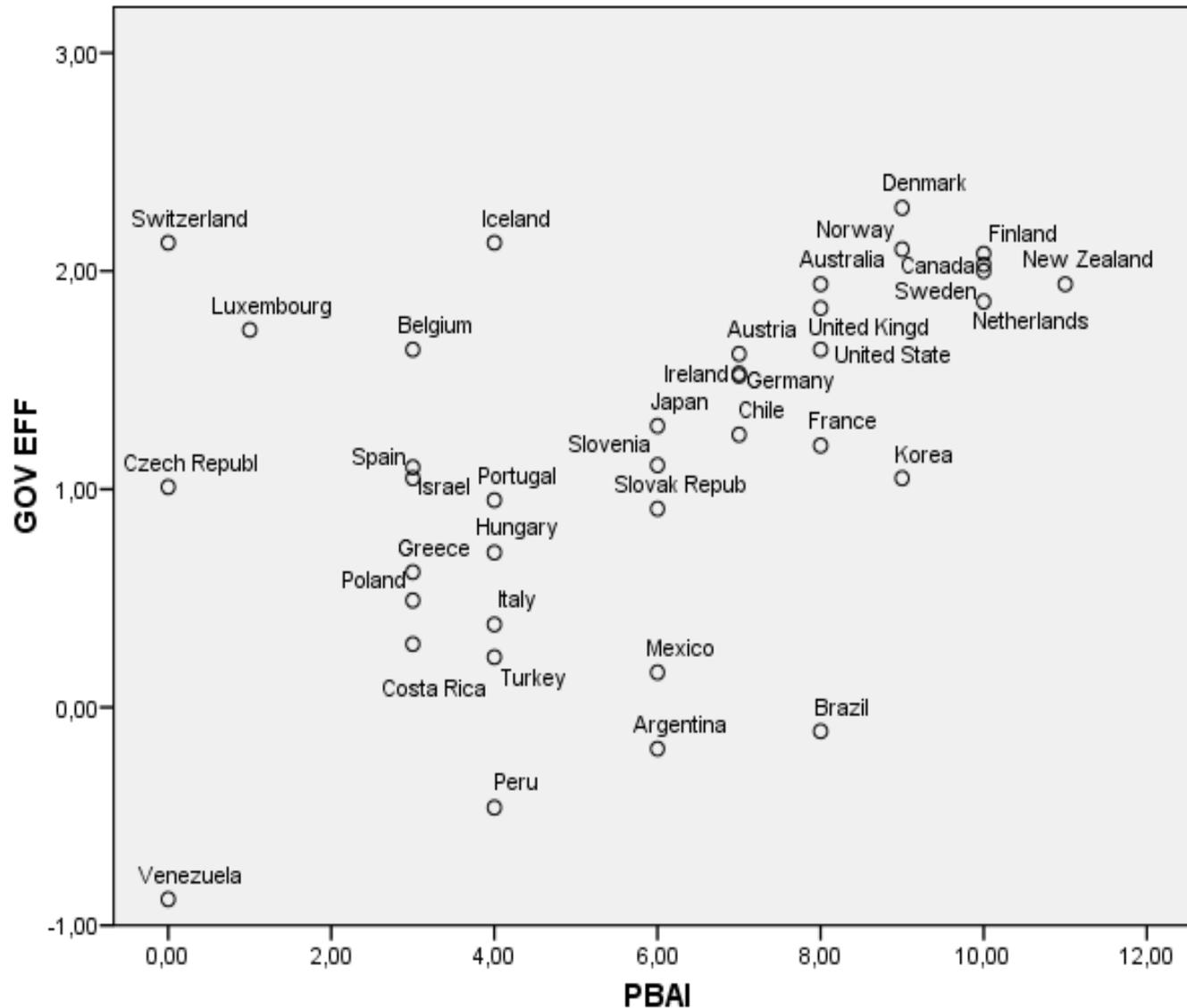


Fabio Monteduro

# Competitività del paese ed efficacia della PA



# PERFORMANCE MANAGEMENT E EFFICACIA DELLA PA

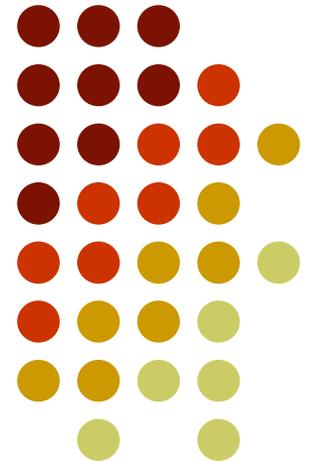


# Risultati dello studio

- C'è una correlazione tra evoluzione dei sistemi di misurazione delle performance nella logica del performance management e l'efficacia della PA
- L'Italia è in netto ritardo rispetto a questo processo evolutivo.
- L'introduzione del ciclo di gestione delle performance può essere dunque una leva importante, ma molto dipenderà dall'implementazione concreta del principio

# 6.

**La preconditione per una “buona”  
gestione delle performance: le  
caratteristiche degli obiettivi e degli  
indicatori**



# I contenuti dello schema di decreto sulle caratteristiche degli obiettivi (1/2)

## *Art. 5 (Obiettivi ed indicatori)*

- Comma 1: Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione e tra questi ultimi ed i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 5 agosto 1978, n. 468 e successive modificazioni.

# I contenuti dello schema di decreto sulle caratteristiche degli obiettivi (2/2)

## *Art. 5 (Obiettivi ed indicatori)*

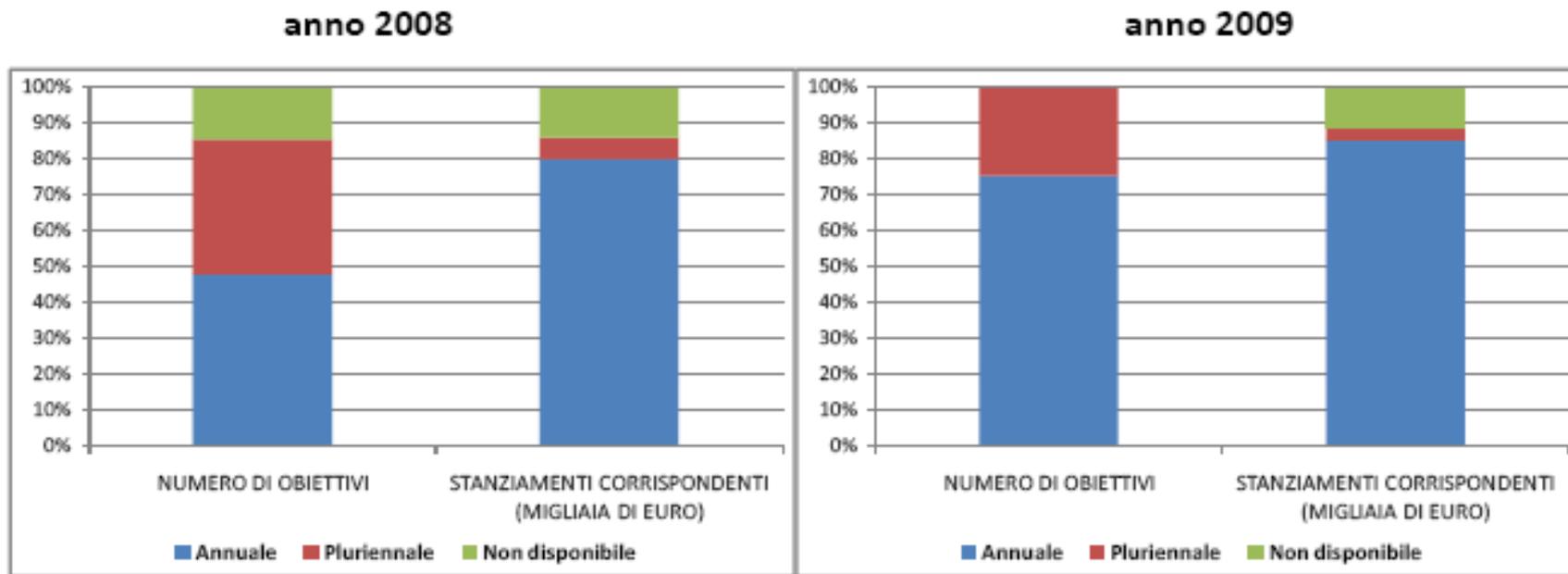
- Comma 2.
- Gli obiettivi sono:
  - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
  - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
  - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
  - d) riferibili ad un arco temporale determinato;
  - e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
  - f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
  - g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

# Commento

- È una previsione fondamentale!
- Se non ci sono obiettivi con caratteristiche metodologiche precise (c.d. obiettivi SMART) non ci può essere misurazione/valutazione e trasparenza
- Lo stato dell'arte in Italia su questo punto è sconcertante.
- Qualche esempio:
  - Si parla ancora di pianificazione strategica riferendola ad un arco temporale annuale (es direttiva ministeriale), il che è una contraddizione logica (la strategia è sempre di medio-lungo periodo)
  - Gli obiettivi strategici ed i connessi indicatori hanno gravi lacune metodologiche sia nel processo di definizione degli stessi sia nelle modalità di rappresentazione

# Lo stato dell'arte in tema di "qualità" degli obiettivi e degli indicatori nei Ministeri

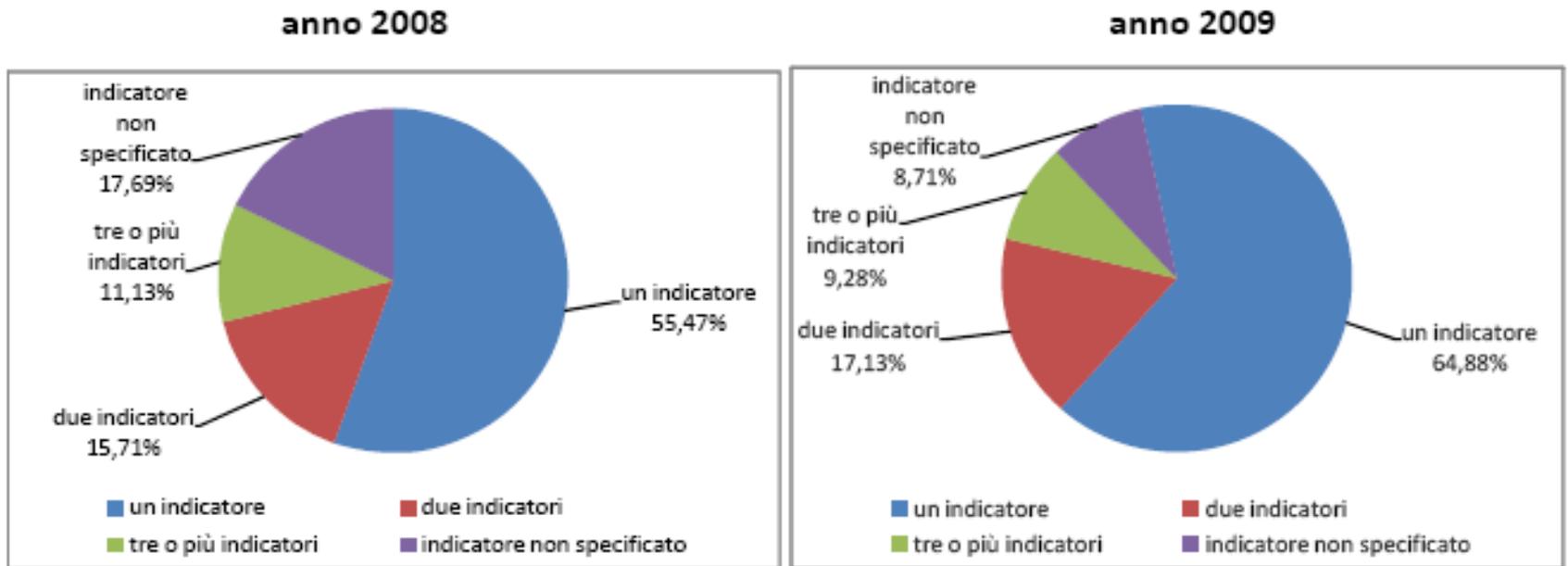
Figura 2.8: Obiettivi annuali e pluriennali delle amministrazioni



Fonte: RGS-Servizio Studi, **UNA ANALISI DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE NOTE PRELIMINARI 2008 - 2009**, aprile 2009

# Lo stato dell'arte in tema di "qualità" degli obiettivi e degli indicatori nei Ministeri

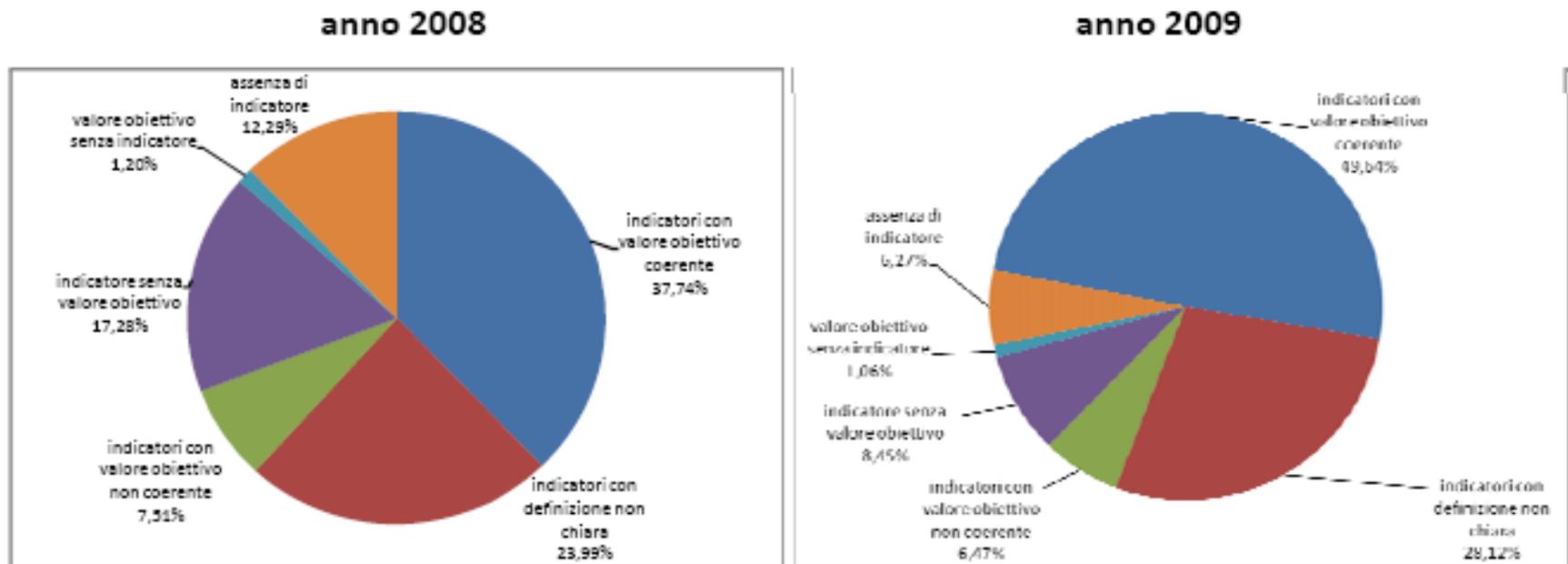
Figura 2.9: Numero di indicatori per obiettivo



Fonte: RGS-Servizio Studi, **UNA ANALISI DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE NOTE PRELIMINARI 2008 - 2009**, aprile 2009

# Lo stato dell'arte in tema di "qualità" degli obiettivi e degli indicatori nei Ministeri

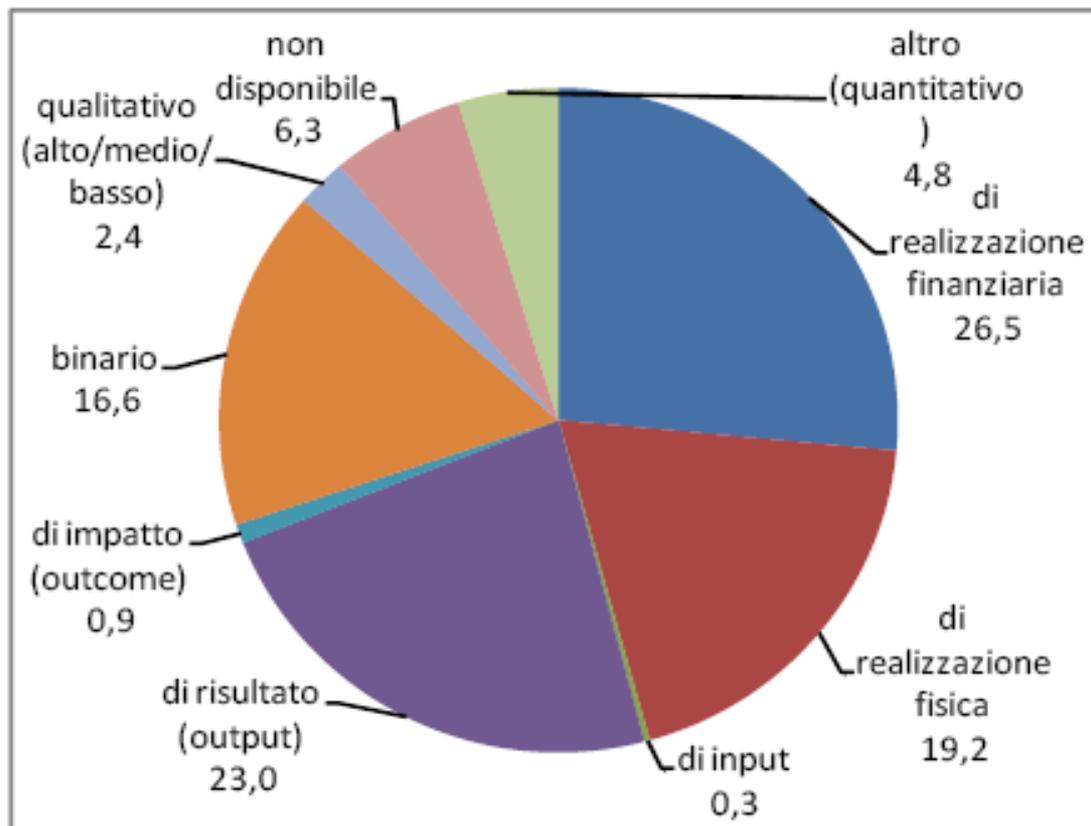
Figura 2.10: Descrizione dell'indicatore e quantificazione del valore obiettivo (percentuale dei casi)



Fonte: RGS-Servizio Studi, **UNA ANALISI DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE NOTE PRELIMINARI 2008 - 2009**, aprile 2009

# Lo stato dell'arte in tema di "qualità" degli obiettivi e degli indicatori nei Ministeri

Figura 2.13: Tipologia di indicatori adottati e casi rilevati per tipologia – anno 2009



Fonte: RGS-Servizio Studi, **UNA ANALISI DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE NOTE PRELIMINARI 2008 - 2009, aprile 2009**

## **Commento sullo stato dell'arte in tema di “qualità” degli obiettivi e degli indicatori nei Ministeri**

- Lo stato dell'arte è pessimo
- Questo è uno dei punti cruciali della riforma introdotta dallo schema di decreto
- Si creano responsabilità precise sul punto
- Si crea un'accountability a 360°