

**Numero 36
Gennaio 2011**



**Gli
approfondimenti**
di **Publika**

**REGOLAMENTI SULL'ORDINAMENTO
DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI**

COSA DISCIPLINARE

A cura di Gianluca Bertagna

www.publika.it

Per ricevere questi approfondimenti gratuiti inviare una mail a info@publika.it

REGOLAMENTI SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

A cura di Gianluca Bertagna

Riporto di seguito un mio approfondimento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi dopo la Riforma Brunetta. Si tratta di un articolo apparso nel n. 12 di Guida al Pubblico Impiego de Il Sole 24 Ore. So che diversi enti sono ancora alle prese con l'adempimento, per cui spero che possa dare qualche spunto per meglio operare.

Premessa.

È giunto il tempo dell'adeguamento. Il D.lgs. n. 150/2009 impone alle regioni e agli enti locali scelte concrete nell'individuazione degli strumenti propri al fine del recepimento dei principi della performance e della trasparenza. La riforma Brunetta, in vigore da più di un anno, comporta infatti uno sforzo aggiuntivo in capo alle autonomie territoriali. Fatica che può essere solo inquadrata come **opportunità** al fine di rendere concreti i principi che a volte sembrano troppo lontani dalle amministrazioni che quotidianamente incontrano i cittadini attraverso i servizi erogati. E se adeguamento deve essere, lo stesso non può che passare attraverso una revisione dei regolamenti sull'ordinamento degli uffici e dei servizi che, come previsto dall'articolo 89 del D.lgs. n. 267/2000, costituiscono il punto di riferimento dell'intera organizzazione locale.

Il principio dell'adeguamento.

Come sappiamo le autonomie locali rappresentano un comparto specifico della pubblica amministrazione a cui il legislatore ha sempre riconosciuto potestà di autogoverno differenti rispetto al settore pubblico allargato. Giungendo all'approvazione definitiva del decreto dopo ben oltre trenta versioni differenti, balza agli occhi come alle regioni e agli enti locali sia stato riservato un trattamento particolare soprattutto in materia di adeguamento dei propri ordinamenti alle novità in materia di performance e premi. Tale situazione di vantaggio ha creato però, grazie all'utilizzo da parte del legislatore di termini non sempre facili ed immediati, dubbi interpretativi sui tempi e modalità da rispettare per adeguarsi.

Il sistema più volte utilizzato è quello dell'"adeguamento". Soprattutto in materia di trasparenza, performance e premi alle autonomie sono lasciati margini diversi per aggiornare il proprio operato. Adeguarsi, non vuol dire peraltro "fare diversamente", ma piuttosto trovare sistemi e metodologie particolari e specifici vicini alle realtà in cui si opera affinché si giunga in ogni caso al rispetto dei principi individuati da una norma.

Nelle scelte sull'adeguamento entrano in gioco diverse variabili e forse anche per questo il legislatore ha lasciato maggiore autonomia alle regioni e agli enti locali. Infatti, oltre a garantire il rispetto dell'autonomia riservata loro dalla costituzione, è facile intuire come vi sia un elevato grado di differenziazione nelle amministrazioni del territorio. Elementi quali la dimensione demografica, il numero dei dipendenti, la quantità dei servizi garantiti con risorse interne, gli strumenti a disposizione entrano in gioco nelle scelte concrete da disciplinare appositamente durante le operazioni di adeguamento. Mai come in questa occasione si sconsigliano dei "copia e incolla" di ciò che viene proposto da altre amministrazioni. Vale sicuramente la pena fermarsi e fare scelte concrete.

I regolamenti sull'ordinamento degli uffici dei servizi.

L'occasione è ancor più ghiotta se si pensa che nella maggioranza degli enti locali gli attuali regolamenti risalgono a diversi anni fa. Addirittura in alcune amministrazioni si trovano documenti risalenti agli anni 2000/2001, cioè immediatamente successivi al Testo unico degli enti locali. La necessità era stata proprio quella di adeguare la propria organizzazione ai principi previsti dall'articolo 89 del D.lgs. n. 267/2000. Ora, un'altra disposizione, permette di disciplinare ulteriormente ciò che potrebbe apparire superato.

Il Testo unico degli enti locali utilizza l'espressione al plurale. Non si tratta infatti di un solo regolamento, ma di una serie di atti che insieme confluiscono in un'unica finalità: quella dell'organizzazione degli uffici e dei servizi nell'ambito delle previsioni dell'articolo 89 che di seguito riportiamo.

**CONTENUTO DEI REGOLAMENTI SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI
ART. 89 DEL D.LGS. 267/00**

- a) responsabilità giuridiche attinenti ai singoli operatori nell'espletamento delle procedure amministrative;
 b) organi, uffici, modi di conferimento della titolarità dei medesimi;
 c) principi fondamentali di organizzazione degli uffici;
 d) procedimenti di selezione per l'accesso al lavoro e di avviamento al lavoro;
 e) ruoli, dotazioni organiche e loro consistenza complessiva;
 f) garanzia della libertà di insegnamento ed autonomia professionale nello svolgimento dell'attività didattica, scientifica e di ricerca;
 g) disciplina della responsabilità e delle incompatibilità tra impiego nelle pubbliche amministrazioni ed altre attività e casi di divieto di cumulo di impieghi e incarichi pubblici.

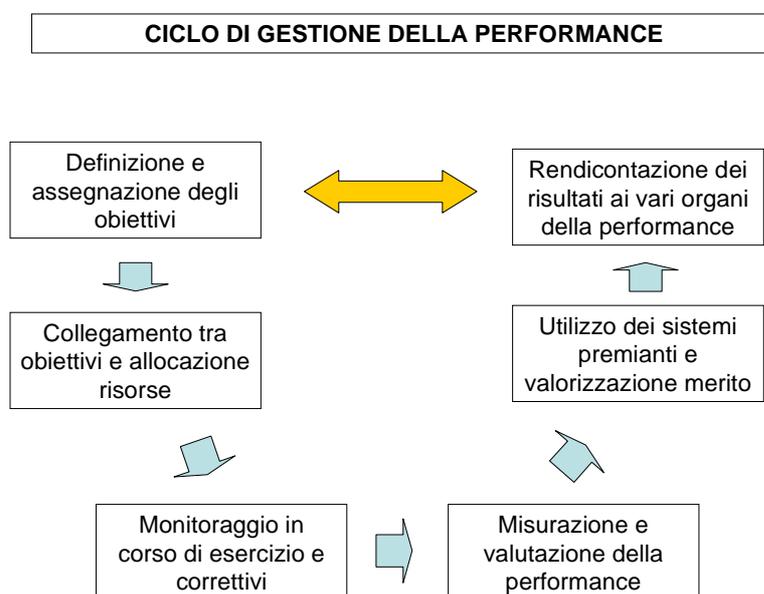
Non è quindi un caso che gli enti abbiano optato o opteranno per una serie di regolamenti come suggerito dallo stesso legislatore. Il tutto dovrà essere certamente determinato in un corpo base che contiene i principi generali dell'organizzazione, l'individuazione degli incarichi di responsabilità dirigenziali, le regole fondamentali dei controlli interni e di attuazione del principio della performance. Come una costellazione potranno quindi essere individuati una serie di regolamenti; i più conosciuti sono quelli relativi alle procedure per l'accesso dall'esterno, quello sull'affidamento degli incarichi, quelli che si riferiscono al funzionamento di strutture particolari quali ad esempio il nucleo e l'organismo indipendente di valutazione, specifici uffici di staff, altre commissioni e organismi. Ai sensi dell'articolo 7 del D.lgs. n. 150/2009 non si esclude che possa costituire stralcio dei regolamenti sull'ordinamento degli uffici anche l'adozione del sistema di valutazione della performance.

La procedura per l'approvazione.

Dal punto di vista procedurale, ricordiamo che il D.lgs. 267/2000 ha previsto, proprio per la sua importanza e strategicità, un duplice passaggio del regolamento negli organi collegiali. Rientra tra le competenze del Consiglio comunale o provinciale l'approvazione dei criteri generali in materia di ordinamento degli uffici e dei servizi. Alla Giunta è lasciata l'approvazione del vero e proprio regolamento. Scelta indiscutibile nel segno della maggiore elasticità e flessibilità rispetto ai cambiamenti normativi.

Il ciclo di gestione della performance.

La prima disposizione che la riforma Brunetta individua come obbligo di adeguamento è l'individuazione di un ciclo di gestione della performance definito all'articolo 4 del D.lgs. 150/2009.



Non sono necessarie particolari analisi per intuire come tali principi costituiscano la spina dorsale di tutto il D.lgs. n. 267/2000. Da questo punto di vista non si può non negare che gli enti locali abbiano già alle spalle un decennio di esperienza in materia di definizione di obiettivi, verifica dei medesimi e rendicontazione delle attività svolte. Questo, se è sicuramente vero sulla carta, dovrà essere verificato in concreto. L'occasione è decisamente la migliore: analizzare gli attuali strumenti e le metodologie per individuare correttivi e dare concretezza alle azioni di misurazione e valutazione della performance, non rinnegando il passato delle disposizioni del Testo unico degli enti locali ma facendo piuttosto in modo che diventino concreti comportamenti del quotidiano.

Si propone di seguito un semplice spunto nell'ambito della possibilità e necessità di associare alcuni strumenti a ciò che è definito ciclo della performance.

ESEMPIO DI DISCIPLINA REGOLAMENTARE

Art. ... - Ciclo di gestione e piano della performance

1. Il ciclo di gestione della performance di cui all'art. 3 del D.lgs. 150/2009 prevede:

- 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.

2. Nello specifico, l'ente ... sviluppa in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il seguente ciclo di gestione della performance:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, conformi alle caratteristiche definite dal secondo comma dell'art. 5 del D.Lgs. 150/2009, attraverso il Piano esecutivo di gestione (Peg) o il Piano dettagliato degli obiettivi (PDO) approvato dalla Giunta sulla base di quanto contenuto in atti fondamentali adottati dal Consiglio quali ad esempio: Bilancio di previsione, Relazione Previsionale e Programmatica, Programmazione Triennale del Fabbisogno di personale, Programmazione Triennale del Piano delle Opere Pubbliche;
- b) identificazione delle risorse collegate ai singoli obiettivi in due specifiche modalità:
 - Relazione previsionale e programmatica: analisi dei programmi e dei progetti con particolare attenzione alle fonti di finanziamento;
 - Piano esecutivo di gestione (Peg) o Piano degli Obiettivi (PDO): assegnazione delle risorse alle aree, ai settori e agli uffici per la piena operatività gestionale;
- c) monitoraggio in corso di esercizio attraverso i seguenti momenti specifici:
 - 30 settembre di ciascun anno: nell'ambito della deliberazione che verifica lo stato di attuazione dei programmi e dei progetti, attraverso appositi report e analisi da parte dei Responsabili dei servizi e dei competenti Assessori;
 - 30 novembre di ciascun anno: nell'ambito della deliberazione di assestamento generale al bilancio dell'esercizio in corso;
- d) misurazione della performance:
 - organizzativa: attraverso il controllo di gestione di cui agli articoli 196/198-bis del D.lgs. 267/2000 e all'art. ... del presente regolamento;
 - individuale: attraverso il sistema di valutazione appositamente approvato e disciplinato nei principi generali agli articoli ...;
- e) utilizzo dei sistemi premianti: gli strumenti sono definiti dai Contratti nazionali di lavoro e dai principi, tempi, modalità e fasi del sistema di valutazione di cui agli articoli ... del presente regolamento;
- f) Rendicontazione: l'attività viene riassunta nella relazione al rendiconto della gestione da approvarsi entro il 30 aprile dell'anno successivo. In tale sede viene dato atto del raggiungimento degli obiettivi precedentemente fissati, dei vantaggi acquisiti per la comunità amministrata e degli indicatori relativi all'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa. La fase del rendiconto e la relativa relazione vengono pubblicate, così come ogni fase del ciclo di gestione della performance sul sito internet dell'ente, fatte salve diverse e più specifiche attività informativa di volta in volta stabilite.

3. Ogni fase del Ciclo di gestione della performance viene inserita nel sito istituzionale dell'Amministrazione nella sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito".

Il sistema di valutazione.

Ciascuna amministrazione deve adottare con apposito provvedimento di sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il contenuto dell'articolo 7 del D.lgs. n. 150/2009 va recepito in fase di adeguamento da parte delle autonomie territoriali. Si vuole però insistere ancora una volta su un principio: a parere di chi scrive la riforma Brunetta ha volutamente assegnato agli enti locali un percorso di non diretta applicazione di alcune disposizioni ma di adeguamento ai principi già contenuti nella propria autonomia costituzionale e disciplinati dal D.lgs. 267/2000. Non si ritiene pertanto corretto rinnegare ciò che viene in esso previsto ma piuttosto integrare e collocare correttamente le azioni previste dalla riforma.

Nello specifico si precisa che le azioni di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale non possano che essere coerentemente allocate tra i sistemi di controllo interno previsti all'articolo 147 del Tuel. Peraltro tali sistemi e in controtendenza rispetto ai controlli interni delle pubbliche amministrazioni centrali previsti in origine dal D.lgs. n. 286/99, non sono stati disapplicati da nessuna normativa successiva. È un ulteriore segno di quanto il legislatore, nel caso specifico, abbia voluto correttamente mantenere in capo alle amministrazioni locali l'autonomia costituzionalmente riconosciuta.

L'adozione del sistema di valutazione della performance costituisce quindi un passaggio importante di tutto il principio di adeguamento. Ad un anno dall'entrata in vigore della riforma non è ancora stato chiarito con certezza la reale competenza e procedura per tale adeguamento. Personalmente si ritiene che si possa anche riconoscere una certa natura regolamentare della fissazione dei principi generali, come anche nell'individuazione delle fasi, delle procedure e delle modalità di attuazione. La documentazione effettiva riguardante le schede di valutazione piuttosto che altri strumenti idonei sembrerebbe, ma probabilmente era così anche in passato, un atto di natura dirigenziale. Non si esclude però che, concretamente, si proceda nell'adozione di un unico documento, complessivo anche della definizione delle fasce di merito.

Come previsto dal D.lgs. n. 150/2009 sono due gli ambiti di misurazione e valutazione della performance. Quello organizzativo e quello individuale.

La performance organizzativa.

Riportiamo di seguito un confronto diretto tra l'articolo 8 della riforma Brunetta (disposizione peraltro neppure di adeguamento per le autonomie territoriali) e l'articolo 196 del D.lgs. n. 267/2000 che disciplina il controllo di gestione negli enti locali. La somiglianza è forte a suggellare ancora una volta la volontà da parte del legislatore di non rinnegare i processi già in atto nelle amministrazioni autonome.

CONFRONTO	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – CONTROLLO DI GESTIONE	
ART. 8 DEL D.LGS. 150/2009	ART. 196 DEL D.LGS. 267/2000
<p>Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:</p> <p>a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;</p> <p>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;</p> <p>c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;</p> <p>d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;</p> <p>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;</p> <p>f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare</p>	<p>1. Al fine di garantire la realizzazione degli obiettivi programmati, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità ed il buon andamento della pubblica amministrazione e la trasparenza dell'azione amministrativa, gli enti locali applicano il controllo di gestione secondo le modalità stabilite dal presente titolo, dai propri statuti e regolamenti di contabilità.</p> <p>2. Il controllo di gestione è la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.</p>

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	
--	--

Lo strumento del controllo di gestione, da inviare peraltro annualmente alle sezioni regionali della Corte dei conti, costituisce concretezza sull'adeguamento alla performance organizzativa. Sicuramente qualche correttivo andrà ha portato. I dati, a fatica raccolti, spesso sono dei semplici esercizi di forma non contribuendo né alla valutazione organizzativa e neppure a miglioramenti negli esercizi successivi. Ed è proprio in questo che il cammino delle autonomie, ma probabilmente di tutta la pubblica amministrazione, si fa più impegnativo e delicato.

La performance individuale.

La misurazione e la valutazione delle prestazioni dei dipendenti degli enti locali non è una novità. L'articolo 6 del C.C.N.L. 31/3/99 prevede esplicitamente l'adozione di un sistema di valutazione permanente. Gli enti partono quindi nella nuova avventura con alle spalle un'esperienza concreta che ha portato, se non da subito, a utilizzare strumenti quali assegnazione e valutazione degli obiettivi, schede e pagelle di valutazione delle prestazioni e dei comportamenti, correlazione dei punteggi ottenuti ad adeguati premi di produttività. Con lo spirito di non rinnegare e neppure stravolgere il passato, è ancora una volta l'occasione di chiedersi se qualcosa non ha funzionato negli scorsi anni e soprattutto quali correttivi è necessario apportare al sistema. L'esperienza insegna, così come danno un forte contributo anche le scelte effettuate da amministrazioni simili sulle quali è opportuno il giusto confronto.

In particolare l'adeguamento dovrà tener conto, per esplicita previsione, del contenuto dell'articolo 9 della Riforma Brunetta. Cioè il sistema di misurazione dovrà essere impostato in maniera separata per coloro che rivestono incarichi dirigenziali e di responsabilità rispetto ai dipendenti dei livelli.

PERFORMANCE INDIVIDUALE ART. 9 DEL D.LGS. 150/2009	
LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI	LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI
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; d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	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.

Tutto ciò dovrà quindi essere contemplato nelle schede di valutazione che verranno adottate, lasciando il giusto margine per l'individuazione della percentuale di suddivisione tra obiettivi e comportamenti elementi imprescindibili dell'intero sistema di valutazione.

Sull'argomento è necessaria una precisazione relativamente alle relazioni sindacali da porre in atto in tale fase di adeguamento. Alla luce delle recenti sentenze sulla Riforma Brunetta da parte di alcuni tribunali del lavoro, si ritiene che vada osservato un comportamento di prudenza. Non si esclude quindi che debbano essere rispettate le disposizioni contrattuali vigenti e nello specifico delle previste all'articolo 7 c. 1 del C.C.N.L. 1.4.1999 che prevede l'istituto dell'informazione per gli *atti di valenza generale, anche di carattere finanziario, concernenti il rapporto di lavoro, l'organizzazione degli uffici e la gestione complessiva delle risorse umane* (informazione successiva periodica e tempestiva).

La trasparenza.

Se quelli trattati finora sono le necessità di adeguamento in materia di performance, non si può non sottolineare l'importanza che legislatore ha riservato alla trasparenza. Se da una parte è vero che i principi elencati all'articolo 11 del D.lgs. n. 150/2009 hanno carattere di diretta applicazione anche per le autonomie territoriali, dall'altra parte non si esclude che si possa anche giungere ad una migliore regolamentazione di alcuni aspetti organizzativi per attuare una migliore trasparenza. Nello specifico oltre alla previsione della trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance, si potrebbe individuare, eventualmente nelle amministrazioni più grandi, un apposito ufficio destinato all'adempimento di detta opportunità. Chi decide cosa pubblicare e i tempi stessi delle pubblicazioni su Internet sono questioni diffuse. Forse vale la pena di individuare strumenti di regolamentazione anche in tale ambito.

Il nucleo e l'organismo indipendente di valutazione

L'art. 14 del D.lgs. n. 150/2009 ha introdotto nel sistema dei controlli delle pubbliche amministrazioni l'Organismo indipendente di valutazione. Negli ultimi mesi sono state fornite diverse indicazioni sulla sua reale composizione ed applicazione nell'ambito delle autonomie territoriali.

Val la pena di sottolineare che il legislatore ha ritenuto che l'art. 14 non rientrasse tra le norme sulle quali regioni ed enti locali devono adeguarsi. Dimenticanza o precisa volontà? Il dilemma non è ancora stato risolto, ma fatto sta che ormai si è un po' tutti convinti che qualcosa debba cambiare.

Lo strumento dove disciplinare il funzionamento del proprio nucleo o organismo indipendente di valutazione non può che essere ancora una volta il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Anche nelle versioni precedenti il documento conteneva sicuramente alcuni principi sul funzionamento di tale organismo. L'occasione è ancora una volta quella di una revisione attraverso precise norme regolamentari che vadano nella direzione di:

- individuare il nucleo o l'organismo indipendente di valutazione;
- precisarne la composizione (uno o tre componenti);
- attribuire le funzioni che si ritengono compatibili con la propria realtà di ente locale;
- precisare le caratteristiche professionali che i membri devono avere per farne parte;
- disciplinare le regole del funzionamento;
- stabilire le modalità di nomina e di individuazione del compenso.

A parere di scrive, alla luce del fatto che non sono stati disapplicati i sistemi di controllo interno di cui all'art. 147 del D.lgs. n. 267/2000 e del mancato richiamo dell'art. 14 della Riforma Brunetta tra le disposizioni a cui ci si deve adeguare, si ritiene di avere certamente maggior margine di autonomia rispetto alla pubblica amministrazione centrale e alle indicazioni della Civit.

Le altre regolamentazioni

Se gli enti locali intervengono a modifica del proprio regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, non può che essere l'occasione di disciplinare anche aspetti che nel tempo si sono modificati alla luce delle novità normative e di scelte organizzative. A livello generale pensiamo alla materia relativa all'accesso al lavoro presso gli enti locali. Per gli incarichi esterni negli ultimi anni abbiamo avuto obblighi di regolamentazione dovuti a richieste di norme specifiche. La materia delle assunzioni va però sicuramente rivista. Di seguito proponiamo uno schema delle materie che possono essere oggetto di disciplina regolamentare.

OGGETTO	NORMATIVA DI RIFERIMENTO
Gli incarichi di funzioni dirigenziali	Art. 19 del D.lgs. 165/2001
L'istituto della mobilità "volontaria"	Art. 30 del D.lgs. 165/2001
Le progressioni di carriera	Art. 52 del D.lgs. 165/2001
Il lavoro accessorio	Art. 70 del D.lgs. 276/2003 e art. 36 c. 2 del D.lgs. 165/2001
Il diritto di precedenza per gli assunti a tempo determinato tramite ufficio collocamento	Art. 36 comma 5-bis del D.lgs. 165/2001
Il diritto di precedenza per le trasformazioni da tempo parziale a tempo pieno	Art. 3 comma 101 della L. 244/2007
L'obbligo di permanenza negli enti di prima nomina	Art. 35 comma 5-bis e 7 del D.lgs. 165/2001

Se avete a disposizione pareri che Aran, Corte dei Conti, Funzione Pubblica o altri Istituti hanno rilasciato ai Vostri enti e ritenete che gli stessi si possano condividere con i colleghi potete inviarli a info@publika.it. Provvederemo ad inserirli nei nostri approfondimenti gratuiti. Grazie.