

LEGENDA

----- Note Esplicative

----- Note di COMPILAZIONE

Note Esplicative

Il percorso per giungere alla redazione di obiettivi conformi, nella sostanza e nella forma, a quanto disposto dalla vigente normativa è lungo e accidentato.

Innestare nel giro di pochi anni (forse si dovrebbe dire “*mesi*”), in un sistema a diritto amministrativo («*diritto continentale/civil law*») con oltre un secolo di tradizione basata sulla perfezione formale del singolo atto e non sulla efficacia ed efficienza del «*processo*», un subsistema di derivazione commerciale, che ha avuto un periodo evolutivo di decenni in ordinamenti di “*diritto comune*” («*common law*»), è una impresa dagli esiti non scontati.

Nella letteratura gli obiettivi sono articolati in due categorie:

1. obiettivi **STRATEGICI**;
2. obiettivi **OPERATIVI**.

I primi sono competenza della componente di indirizzo e controllo (nel caso specifico: la Giunta Comunale).

I secondi sono competenza della componente gestionale (la Dirigenza dell'Ente: Dirigenti o Incaricati di Funzioni Dirigenziali [D.Lgs. n.267/2000, art.109, comma 2]).

A questo punto è necessaria, purtroppo, una ulteriore specificazione, molto sintetica e necessariamente grossolana, per non cadere in fraintendimenti:

- quando si enuncia che gli obiettivi **STRATEGICI** sono di competenza della Giunta Comunale, si intende dire la loro attuazione è costantemente monitorata e supervisionata dalla Giunta Comunale a valle della strutturazione e del coordinamento del “*Programma Elettorale*” con il «*Programma di Mandato*»/«*Linee Programmatiche di Mandato*» {D.Lgs. n.267/2000, art.46, comma 3}, e con il «*Documento Unico di Programmazione*»;
- quando si enuncia che gli obiettivi **OPERATIVI** sono di competenza della Dirigenza, si intende dire che la loro attuazione è di competenza della componente gestionale, a valle dell'approvazione del «*Piano della Performance/Piano Esecutivo di Gestione/Piano Dettagliato degli Obiettivi*»¹/«*Piano Integrato di Attività e Organizzazione* – P.I.A.O.»².

¹ **D.Lgs. 2000/267, art.169, comma 3-bis**: “Il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione. Al PEG è allegato il prospetto concernente la ripartizione delle tipologie in categorie e dei programmi in macroaggregati, secondo lo schema di cui all'allegato n. 8 al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni. Il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108, comma 1, del presente testo unico e il piano della performance di cui all'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel PEG.”

² **D.P.R. 24 giugno 2022, n.81, art.1 “Individuazione di adempimenti assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”**:1. Ai sensi di quanto previsto dall'articolo 6, comma 1, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, per le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti, sono soppressi, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), gli adempimenti inerenti ai piani di cui alle seguenti disposizioni:

a) articolo 6, commi 1, 4 (Piano dei fabbisogni) e 6, e articoli 60-bis (Piano delle azioni concrete) e 60-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
b) articolo 2, comma 594, lettera a), della legge 24 dicembre 2007, n. 244 (Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio);
c) articolo 10, commi 1, lettera a), e 1-ter, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (Piano della performance);
d) articolo 1, commi 5, lettera a) e 60, lettera a), della legge 6 novembre 2012, n. 190 (Piano di prevenzione della corruzione);
e) articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124 (Piano organizzativo del lavoro agile);

Gli obiettivi **STRATEGICI** sono connessi al «**Controllo STRATEGICO**» (D.Lgs. n.267/2000, art.147 *ter*);

Gli obiettivi **OPERATIVI** sono connessi al «**Controllo di GESTIONE**» (D.Lgs. n.267/2000, art.196) e alla relazione sulla performance.

Per prevenire confusione tra quanto sopra delineato e la terminologia ufficiale che qualifica come “strategici” gli obiettivi da inserire nel P.E.G., si possono aggettivare le categorie di cui sopra, rispettivamente come:

- obiettivi strategici **di mandato** (competenza attuativa della Giunta);
- obiettivi strategici **operativi** (*assegnati* dalla Giunta -competenza attuativa dell’apparato gestionale).

Nell’attuazione pratica del quadro sistematico teorico, rapidissimamente supra tracciato, è emerso che, nel Comune di Canosa di Puglia la categoria unitaria degli obiettivi **OPERATIVI** va suddivisa in

- a. obiettivi gestionali o **di mantenimento**;
- b. obiettivi operativi in senso proprio o **di innovazione**.

Questi ultimi danno luogo agli obiettivi di

1. performance organizzativa
e di
2. performance individuale

La MISURAZIONE, quindi, si presenta multicomponente:

- controllo strategico,
- controllo di gestione,
e
- controllo sulla performance.

La **VALUTAZIONE** sarà rappresentata dalla somma tra i risultati della Misurazione della gestione e i risultati della Misurazione della performance.

Note di COMPILAZIONE

PARTE GENERALE

In intestazione la scheda riporta il nome e cognome del Responsabile di riferimento, accompagnato alla indicazione dell’incarico di cui sia titolare (Dirigente Responsabile del Settore “_____”).

Segue l’esercizio finanziario di riferimento.

Rispetto all’esempio inviato negli anni precedenti, è stata aggiunta la riga “**parte generale**”, per distinguere questa frazione della scheda da quella successiva, denominata “**parte speciale/operativa**” e dall’ultima frazione, denominata “**risorse assegnate e note**”.

f) articolo 48, comma 1, del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (Piani di azioni positive).

2. Per le amministrazioni tenute alla redazione del PIAO, tutti i richiami ai piani individuati al comma 1 sono da intendersi come riferiti alla corrispondente sezione del PIAO.

3. Le amministrazioni pubbliche di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, con non più di cinquanta dipendenti sono tenute al rispetto degli adempimenti stabiliti nel decreto del Ministro della pubblica amministrazione di cui all’articolo 6, comma 6, del decreto-legge n. 80 del 2021.

4. All’articolo 169, comma 3-bis, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, il terzo periodo è soppresso.

Si consiglia di inserire anche la data di compilazione della scheda e, se possibile, numero e data di proposta di deliberazione di affidamento del P.E.G.

Si prosegue con il TITOLO o OGGETTO dell'obiettivo operativo. Nelle righe inferiori trovano posto (in sequenza) il riferimento, se possibile, all'obiettivo di *“programma di elettorale”* (o amministrativo), a quello delle *“Linee Programmatiche di Mandato — LPM”*, al *«contesto strategico di riferimento»* (l'incardinamento in una o più *“missioni”* di cui al D.Lgs. n.118/2014); allo (o agli) *«obiettivo strategico di riferimento»* (D.U.P./Se.S.); allo (o agli) *«obiettivo operativo di riferimento»* (D.U.P./Se.O.) (il D.U.P. ha sostituito la *“Relazione Previsionale e Programmatica”*).

La *“descrizione”* dell'Obiettivo Operativo che si trova nella riga successiva, delinea gli elementi principali e/o di rilievo e/o caratterizzanti l'obiettivo.

La parte generale termina con l'indicazione del *“peso”* dell'obiettivo in relazione al totale degli obiettivi operativi dell'esercizio finanziario di riferimento. Sarebbe apprezzabile inserire altra riga che espliciti il peso dell'obiettivo in relazione al totale degli obiettivi affidati a tutte Unità Organizzative di Vertice per l'esercizio finanziario di riferimento: quest'ultimo dato, infatti, si dovrebbe collegare alle tabelle del *“Controllo di gestione”* (almeno, per l'esperienza che si è avuta).

ARTICOLAZIONE

L'articolazione dovrebbe aprirsi con la *«situazione iniziale»* (fotografia della situazione dalla quale si parte) per proseguire con la *«situazione finale»* che si programma di raggiungere.

Nella riga successiva, se possibile, vanno inseriti i corrispondenti indicatori (si noti che si è motivatamente fatto riferimento generico a *“indicatori”* in quanto questi potrebbero essere tanto numerici quanto di altra natura {a esempio: *“Si/No”*}).

Rispetto all'esempio inviato negli anni precedenti, è stata aggiunta la colonna dei *“SEGMENTI”* che abbracciano più fasi (potremmo paragonarle alle *“milestones”* dei GANTT: punti di snodo o punti critici).

Si prosegue con la zona delle *“Fasi”*.

La compilazione delle sottosezioni, corrispondente, ciascuna, a una *“fase”*, presuppone la analisi delle azioni da porre in essere. Consente, inoltre, il *“controllo a screening”* o *“controllo concomitante”* necessario per rilevare gli scostamenti e porre in essere le azioni correttive del caso. Coerentemente con quanto appena detto, ciascuna ha una sua denominazione, descrizione, elencazione delle attività da porre in essere, ponderazione rispetto all'obiettivo, arco temporale in cui va conclusa. In altri termini, ciascuna fase corrisponde a un diagramma di Gantt semplificato. Si evidenzia che, fedeli ai concetti—base della costruzione di diagrammi di Gantt, alcune fasi possono anche sovrapporsi tra loro quando una non dipenda dalla conclusione dell'altra, pur contribuendo tutte al raggiungimento dell'obiettivo.

È appena il caso di ricordare che le fasi si caratterizzano per esitare in *“output”* {*“prodotti”* o *“risultati intermedi”*} mentre l'obiettivo dovrebbe caratterizzarsi per lo *“outcome”* {*“risultato”* o *“risultato finale”*}. Volendo procedere per metafore: il *“prodotto”* di una casa automobilistica è l'autovettura, il *“risultato”* che tale casa automobilistica si prefigge è l'autovettura di successo che venga acquistata dal cliente in gran quantità e che generi utile consistente. **Si tenga conto, comunque, che (- sul breve periodo —?) si può assistere all'incongruenza di cui all'assunto *“un buon prodotto può non dar luogo a un buon risultato/un prodotto scadente, a volte conduce a un buon risultato (fortuna fatuis)”* la qual cosa deve indurre a percorrere fino in fondo le scelte operate (senza tuttavia, sconfinare nello *“accanimento terapeutico”*).**

Appare consigliabile inserire, in ciascuna “Fase”, righe riservate alla formula matematica con la quale calcolare la percentuale (o, comunque, la quantità) di raggiungimento del “target” ~~pianificato~~ **individuato**. La differenza tra “target” e “output” è definibile — in prima approssimazione — in relazione al livello al quale si sta facendo riferimento:

- rispetto alle precedenti definizioni, secondo le quali «l’obiettivo” nel suo complesso genera “outcome”; le singole “Fasi” hanno i rispettivi “target”», si riporta, ora, una prospettiva evoluta che rifiuta il concetto di “target atteso” in quanto contraddittorio con la traduzione di “target” come “bersaglio”. Risulta evidente che il “bersaglio” non può essere “atteso” ma solo “individuato”: Proseguendo nel ragionamento metaforico, il “bersaglio” può essere “colto”, “attinto”, “colpito” ovvero “mancato” ma anche quando il “bersaglio” viene “colto”, è possibile che l’obiettivo NON venga raggiunto in quanto è stata sbagliata l’individuazione del “bersaglio”. Alcuni esempi possono aiutare nella comprensione:
 - ▷ si ha l’obiettivo di ridurre le capacità produttive belliche del nemico. Per farlo si bombarda una fabbrica di latte e non una fabbrica di carrarmati ☒ il bersaglio è stato colpito ma è la scelta del bersaglio ad essere sbagliata in relazione all’obiettivo programmato;
 - ▷ altro esempio: l’obiettivo è mitigare (con la repressione) l’abbandono dei rifiuti. Vengono acquistate **fototrappole** vincolate a un server esterno (a pagamento) per la geolocalizzazione e la trasmissione in tempo reale degli eventi d’allarme (alerts) e della foto dell’evento che ha generato l’allarme ☒ il target è nuovamente sbagliato in quanto l’acquisto di quel tipo di fototrappole consente di raggiungere temporaneamente l’obiettivo ma non consente di mantenerlo/consolidarlo;
 - ▷ terzo esempio: l’obiettivo è (nuovamente) mitigare l’abbandono dei rifiuti. Vengono acquistate **telecamere senza allarme eventi** ☒ target (l’acquisto di quel tipo di telecamere) è sbagliato anche in questo caso in quanto l’obiettivo programmato è solo temporaneamente raggiunto. Infatti, la necessità di visionare ore di ripresa non consente (dato il consumo di risorse che comporta) il suo mantenimento/consolidamento.
- traducendo “target” come “bersaglio” si comprende che il conseguimento dell’obiettivo è a valle di una serie di “bersagli” per i quali il giudizio può essere solo “mancato” o “colpito” (0/1), spostando la difficoltà sulla valutazione della loro coerenza/adequatezza/“giustizia” rispetto agli obiettivi programmati. Si comprende, inoltre, che la competenza alla individuazione dei “bersagli” è dell’apparato gestionale/attuativo e che la scomposizione dell’obiettivo nei suoi componenti semplici semplifica il suo conseguimento, pur a prezzo di un aggravio del preventivo lavoro di progettazione;
- per ritornare alla concretezza delle modalità di compilazione della scheda/“costruzione del percorso dell’obiettivo”, si conferma che è anche ipotizzabile (anche se non condivisibile) che “formula” e “Obiettivo strumentale (intermedio)” concludano l’intera zona delle fasi con una singola riga per ciascuno.

Una determinata linea di pensiero induce a ritenere che per ogni fase vadano individuate le risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate. Anche in questo caso, vi sono schematizzazioni che, come per “formula” e “Obiettivo strumentale (intermedio)”, propongono un’unica zona riassuntiva. Nel primo caso è imprescindibile riportare la schematizzazione su due fogli, ciascuno con orientamenti del testo consoni alla quantità di righe da utilizzare e di dati da inserire. Nel secondo caso è probabile che si riesca a schematizzare l’obiettivo su una sola facciata.

Di seguito, una proposta di scheda che terrebbe conto di quanto sopra scritto. Trattandosi di un esempio, i valori sono solo indicativi e andrebbero, pertanto, sostituiti con quelli rivenienti dall’elaborazione della scheda/obiettivo. Anche le fasi possono essere aumentate o ridotte a una sola. La convenzione utilizzata per l’indicazione della fase è

quella di anteporre il numero del “segmento”; per cui, la prima fase del primo segmento è » **1.1** «; la quinta fase del terzo segmento è » **3.5** «. In tal modo si percepisce immediatamente in che segmento ci si trovi.

In margine, si segnala che qualora si sia a conoscenza che nello S.Mi.Va.P. in vigore vi sia modello di “scheda obiettivo” o che vi sia separato provvedimento di adozione di essa, sarebbe il caso di notiziarne questo scrivente.

In allegato, il file con un esempio di “crono programma” da “incollare” in calce alla ipotesi di scheda—obiettivo.

li,

SCHEDA OBIETTIVO « 2024/Segretario Generale-R.T.P.C. » – “ U.P.D. Intercomunale ” connessione con l’acronimo S.M.A.R.T.		
Responsabile di riferimento Segretario Generale – <i>connesso con l’incarico di <Responsabile TRASPARENZA e Prevenzione della corruzione</i>		
Esercizio finanziario di riferimento – 2024		
parte generale		
data di compilazione scheda per la MODULAZIONE dell’obiettivo formalizzato :	avvio	2024.OTTOBRE.29
	termine	2024.novembre.28
proposta di deliberazione G.C.:2024/242		
TITOLO OBIETTIVO: -----		“U.P.D. Consorziale”
Programma ELETTORALE/Amministrativo:		01.00.00.00 “Riorganizzazione e potenziamento delle attività e degli Uffici comunali”
Programma di Mandato/Linee Programmatiche di Mandato:		01.01.00.00 “VALORE PUBBLICO – Riorganizzazione della struttura e dell’uso delle risorse dell’Ente”: Nota aggiornamento D.U.P. 2024, pag.53, - d.C.c. n.76/2023
contesto strategico di riferimento:		Missione 1 – Servizi Generali, Istituzionale e di Gestione
Obiettivo strategico di riferimento:		a. 01.01.04.00 – “Legalità nell’amministrazione e iniziative e ed azioni atte a promuovere una completa e soddisfacente prevenzione del rischio di corruzione” (N.A. D.U.P. 2023, pag.53)
Obiettivo OPERATIVO di riferimento		a. 01.01.04.01 – “Legalità nell’amministrazione e iniziative e ed azioni atte a promuovere una completa e soddisfacente prevenzione del rischio di corruzione” (N.A. D.U.P. 2023, pag.53).
S <i>specific</i>	descrizione dell’Obiettivo Operativo	si sostanzia nell’istituire un Ufficio Procedimenti Disciplinari intercomunale;
M <i>measurable</i>	Risultato/i atteso/i	incremento funzionalità dell’Ufficio P.D. sia sotto il profilo di prevenire rallentamenti dovuti a conflitti d’interessi (date le limitate dimensioni dell’Ente) sia sotto il profilo di allargamento dell’orizzonte esperienziale e sapienziale.
	Situazione di PARTENZA	— U.P.D. interno con frequenti dichiarazioni di conflitto d’interessi.
	Situazione TERMINALE	— U.P.D. intercomunale a seguito convenzione tra le Amministrazioni e inserimento di conseguente apposita sezione del Regolamento sull’Organizzazione degli Uffici e dei Servizi.

A <i>achievable</i>	Presupposti di consequibilità	— disponibilità di altre Amministrazioni al convenzionamento.
-------------------------------	--------------------------------------	---

R <i>relevant</i>	rilevanza per l’Ente	<p>— l’obiettivo si presenta rilevante in quanto consente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. di prevenire rallentamenti e costi amministrativi) dovuti a conflitti d’interessi; 2. di allargare l’orizzonte esperienziale e sapienziale con recupero d’efficienza e riduzione del rischio di errori.
T <i>time bounded</i>	termine del « primo segmento » -	<p>NUOVO TIMING — 31.dicembre.2024:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. presentazione proposta di deliberazione presso l’Organo deliberante. timing precedente (cancellato): 15.maggio.2024: 1. accordo di massima tra Amministrazioni. 2. presentazione proposta di deliberazione presso l’Organo deliberante.
	termine del « secondo segmento » -	<p>— SECONDO SEGMENTO RIMOSSO 31.agosto.2023;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. integrazione con il Regolamento comunale di Organizzazione di Uffici e Servizi;
Peso relativo		50%-----→rispetto al totale degli obiettivi assegnati al Segretario Generale /R.T.P.c..
peso assoluto (in relazione alla totalità degli obiettivi annuali dell’Ente)		5

SCHEMA OBIETTIVO «2024/Segretario Generale-R.T.P.c.» – “U.P.D. Intercomunale”						
data di compilazione scheda:		avvio	2024.gennaio.29			
		termine	2024.gennaio._			
proposta d.G.C.:-----						
TITOLO OBIETTIVO: ----- «“U.P.D. Intercomunale”»						
parte speciale/operativa						
	segmenti dell'obiettivo	Fasi operative dell'obiettivo(a seconda del numero di azioni)				
	s e g m e n	Fase »1.1« p r o g e t t a z i o n e	Descrizione fase	prima “Contatti operativi”		
			Attività	1. prosecuzione/avvio contatti con referenti altre Amministrazioni; 2. definizione elementi comuni e qualificanti.		
			Formula	La natura della fase non consente di esprimere l’Obiettivo strumentale (intermedio) in termini di formula matematica. Si sostituisce con valutazione “SI/NO”.		
			Peso (ponderazione della fase sul totale dell'obiettivo)	30%		
			Obiettivo strumentale (intermedio)	esplicitazione requisiti minimi-punti di contatto-criticità/redazione agenda provvisoria condivisa.		
			target (bersaglio) 1	Condivisioni preliminari con decisori		
			target (bersaglio) 2	non presente		

t o P R I M O		Timing	al 15.marzo.2024					
	F a s e »1.2« c a l i b r a t u r a	Descrizione fase	"Redazione bozze"					
		Attività	1. redazione prime bozze documentali; 2. condivisioni e calibratura testi;					
		Formula	La natura della fase non consente di esprimere l'Obiettivo strumentale (intermedio) in termini di formula matematica. Si sostituisce con valutazione "SI/NO".					
		Peso (ponderazione della fase sul totale dell'obiettivo)	20%					
		Obiettivo strumentale (intermedio)	non previsto					
		target (bersaglio) 1	non previsto					
		target (bersaglio) 2	non previsto					
		Timing	15.aprile.2024					

segmento SECONDO RIMOSSO						
	<i>segmenti</i> dell'obiettivo	<i>Fasi operative</i> dell'obiettivo(a seconda del numero di azioni)				

s e g m e n t o	p r e s e n t a z i o n e	p r o p o s t a	Descrizione fase	Presentazione proposta ai decisori						
			Attività	<ul style="list-style-type: none"> a. redazione testo regolamentare definitivo condiviso; b. redazione proposta di approvazione; c. condivisione proposta di approvazione; d. iscrizione proposta di approvazione; 						
			Formula	La natura della fase non consente di esprimere l' Obiettivo strumentale (intermedio) in termini di formula matematica. Si sostituisce con valutazione " SI/NO ".						
			Peso (ponderazione della fase sul totale dell'obiettivo)	25%						
			Obiettivo strumentale (intermedio)	No.						
			target (bersaglio) 1	No						
			target (bersaglio) 2	No						
			Timing	15.maggio.2024						
			Nota: la fase che segue è eventuale in quanto dipende dal reperimento del modificabile del Regolamento comunale sull'Organizzazione degli Uffici e dei Servizi							
			RIMOSSO							
			Descrizione fase	Integrazione con Regolamento comunale sull'Organizzazione degli Uffici e dei servizi.						

			Attività	a. analisi presupposti				
--	--	--	----------	------------------------	--	--	--	--

S E C O N D O	Fase » 2.2 « i n t e g r a z i o n e		<ul style="list-style-type: none"> b. predisposizione elementi documentali per l'integrazione; c. recupero file modificabile del vigente Regolamento comunale sull'Organizzazione degli Uffici e dei servizi; d. presentazione proposta di deliberazione per l'integrazione. 				
		<i>Formula</i>	La natura della fase non consente di esprimere l' Obiettivo strumentale (intermedio) in termini di formula matematica. Si sostituisce con valutazione " SI/NO ".				
		Peso (ponderazione della fase sul totale dell'obiettivo)	25%				
		Obiettivo strumentale (intermedio)	No.				
		target (bersaglio) 1	No.				
		target (bersaglio) 2	No.				
		Timing	al 31.ottobre.2024				

segue

<i>data di compilazione scheda: -</i>		avvio	2024.OTTOBRE.29			
		termine	2024.novembre.28			
proposta d.G.C.: -----						
TITOLO OBIETTIVO----- «"U.P.D. Intercomunale"»						
risorse assegnata e note						
		Risorse economiche da gestire/assegnate (entrata/spesa)	PEG entrata	Codice	Capitolo -----	Importo € n.nnn,nn
			PEG spesa	Codice	Capitolo	
		Risorse umane	1 Cat. C	Percentuale di utilizzo <u>su base annuale</u>	1%	
		Risorse strumentali	Attrezzature d'ufficio. Connessione internet per collegamento da remoto. Dispositivi (Computer, firma digitale)			
		NOTE				

cronoprogramma:

fase	GENN.	FEBB.	MAR.	APR.	MAG.	GIU.	LUG.	AG.	SETT.	OTT.	NOV.	DIC.
1.1												
1.2												
2.1												
2.2												

I periodi di attività vanno posti in verde.

Se un periodo è destinato all'attività di altro Settore, va posto in giallo. Per ulteriore Settore, in rosso – e di seguito.

I periodi di inattività vanno anneriti.

I periodi in grigio non riguardano l'esercizio di riferimento