

Comune di Bene Lario
Provincia di Como

**PIANO DELLA PERFORMANCE
2024-2026**

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il presente Piano della *performance* è adottato in applicazione del D. Lgs. 150/2009.

Il Piano della performance, secondo quanto stabilito dall'art. 10, comma 1, lettera a) del decreto 150/2009, è un documento programmatico, con orizzonte temporale triennale, adottato in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. Dà compimento alla fase programmatoria del Ciclo di gestione della performance di cui all'art. 4 del decreto sopra citato. Si riallaccia pertanto:

- al programma amministrativo di mandato dell'amministrazione, approvato con Delibera di Consiglio comunale n.23 del 06.06.2019;
- alla delibera di Consiglio Comunale n. 42 in data 05.12.2023 esecutiva, con la quale è stato approvato il bilancio di previsione finanziario per il periodo 2024/2026;
- alla delibera della Giunta Comunale n.2 in data 16.01.2024, con la quale è stato approvato il Piano Esecutivo di Gestione 2024-2026 - parte finanziaria;
- alla delibera della G.C. n. 58 del 13.06.2023 con la quale è stato adottato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025 e modificato con deliberazione n. 78 del 18.07.2023.
- alle eventuali deliberazioni consiliari ex art. 193 del TUEL

La finalità del Piano è quella di individuare gli *obiettivi strategici* dell'ente e quelli *operativi*, collegati ad ogni obiettivo strategico; definire gli *indicatori* per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché assegnare ad ogni obiettivo delle risorse (umane e finanziarie) e individuare le azioni specifiche necessarie al suo raggiungimento. L'obbligo di fissare obiettivi misurabili e sfidanti su varie dimensioni di performance (*efficienza, efficacia*, qualità delle relazioni con i cittadini, grado di soddisfazione del cittadino/*utente*), mette il cittadino al centro della programmazione e della rendicontazione.

Attraverso il Piano il Comune rende partecipe la cittadinanza degli obiettivi che l'ente si è dato, garantendo *trasparenza* e ampia diffusione presso i soggetti amministrati. I cittadini potranno verificare e misurare non solo la coerenza e l'efficacia delle scelte operate dall'amministrazione e la rispondenza di tali scelte ai principi e valori ispiratori degli impegni assunti, ma anche l'operato dei dipendenti, i quali sono valutati (anche ai fini dell'erogazione degli strumenti di premialità, oltre che ai fini della crescita professionale individuale) sulla base del raggiungimento degli obiettivi inseriti nel Piano.

2. PRINCIPI GENERALI

2.1 Principi di contenuto

Il presente Piano è stato definito secondo principi generali di contenuto, i quali stabiliscono che il Piano deve essere:

- 1) Predefinito: i contenuti devono essere definiti e trattati con ragionevole approfondimento.
- 2) Chiaro: il Piano deve essere di facile lettura poiché diversi sono i destinatari delle informazioni.
- 3) Coerente: i contenuti del Piano devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). Il rispetto del principio della coerenza rende il Piano attuabile.
- 4) Veritiero: i contenuti del Piano devono corrispondere alla realtà.
- 5) Trasparente: il Piano deve essere diffuso tra gli utilizzatori, reso disponibile ed essere di facile accesso anche via web.
- 6) Legittimo e legale: il Piano ha valore legale ed è elaborato nel rispetto delle leggi vigenti.
- 7) Integrato all'aspetto finanziario: il Piano deve essere raccordato con i documenti di programmazione e con i budget economici e finanziari. A tal proposito l'art. 10 c. 1 del 150/2009 specifica che il Piano è da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.
- 8) Qualificante: il gruppo di lavoro che coordina le fasi del processo di predisposizione del Piano ed elabora il documento deve avere competenze di pianificazione e controllo.
- 9) Formalizzato: il Piano deve essere formalizzato (supporto cartaceo e informatico) al fine di essere approvato, con atto formale, comunicato, diffuso, attuato.
- 10) Confrontabile e flessibile: la struttura del Piano dovrà permettere il confronto negli anni del documento e il confronto del Piano con la Relazione delle performance*.
- 11) Pluriennale, annuale e persino infrannuale nel caso di sua revisione consiliare: l'arco temporale di riferimento è il triennio, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento e con la flessibilità di poter essere adeguato in ogni momento durante l'anno entro il 30 settembre con deliberazione consiliare ovvero con deliberazione di Giunta che recepisce la deliberazione consiliare ex art. 193 del TUEL.

2.2 Principi di processo

I principi di processo sono principi generali attinenti il processo di definizione ed elaborazione del Piano.

Secondo tali principi, il Piano deve seguire un processo:

- 1) Predefinito: devono essere predefiniti le fasi, i tempi e le modalità per la correzione in corsod'opera, con limite suggerito del 30 settembre di ciascun anno;
- 2) Definito nei ruoli: devono essere individuati gli attori coinvolti (vertici politici, *management*, organi di staff) e loro ruoli;
- 3) Coerente: ciascuna fase deve essere coerente e collegata con le altre e vi deve essere coerenza fra obiettivo e oggetto di analisi.
- 4) Partecipato: devono essere coinvolti i portatori di interesse interni (struttura organizzativa) ed esterni (utenti, cittadinanza, associazioni di categoria, ecc.);
- 5) Integrato al processo di programmazione economico-finanziaria: gli obiettivi devono essere coerenti con le risorse finanziarie ed economiche, quindi deve avvenire il raccordo con i processi di programmazione e budget economico-finanziario.

2.3 Processo di definizione e struttura del piano

Il Piano deve rispettare specifici requisiti di processo e di struttura.

- Il processo delinea le varie fasi logiche attraverso cui i diversi attori interagiscono fra loro e danno vita al Piano.
- La struttura del Piano determina l'impostazione e il contenuto minimo del Piano.

Il processo di definizione del Piano segue cinque fasi logiche:

- a) Definizione dell'identità dell'organizzazione;

- b) Analisi del contesto esterno ed interno;
- c) Definizione delle strategie e degli obiettivi strategici;
- d) Definizione dei piani d'azione e degli obiettivi operativi;
- e) Comunicazione del piano all'interno e all'esterno.

Ciascuna delle cinque fasi logiche è funzionale alla redazione di una o più parti del Piano. In particolare, la tabella che segue mostra i collegamenti fra fasi logiche del processo di definizione e la struttura del Piano:

Struttura del piano della performance	Fase del processo
1. Indice e presentazione del piano	
2. Sommario	
3. Identità 3.1. Mandato istituzionale, Missione, Visione	a) Definizione dell'identità dell'organizzazione
4. Analisi del contesto 4.1. Analisi del contesto esterno 4.2. Analisi del contesto interno	b) Analisi del contesto esterno ed interno
5. Obiettivi strategici	c) Definizione delle strategie e degli obiettivi strategici
6. Dagli obiettivi strategici ai piani d'azione	d) Definizione dei piani d'azione e degli obiettivi operativi
7. Collegamento ed integrazione con programmazione economica e di bilancio	
8. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance	
9. Processo seguito e soggetti coinvolti	
10. Allegati tecnici	
	e) Comunicazione del piano all'interno e all'esterno

Seguendo la struttura del Piano descritta nello schema sopra riportato, nei paragrafi che seguono sono delineati il contenuto e il processo del Piano.

3. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE

AREE DI INTERVENTO DEL COMUNE	PRINCIPALI ATTIVITA' SVOLTE
Area amministrativa, demografica e finanziaria	Ragioneria: gestione del bilancio e delle entrate Economato Gestione del personale Gestione tributi e servizi a domanda individuale Servizi sociali Acquisti vari per il funzionamento degli uffici e dei servizi Attività generali ordinarie di amministrazione
<i>Area tecnica</i>	Lavori pubblici Urbanistica ed Edilizia Privata Manutenzioni Cimiteri Gestione ecocentro comunale e raccolta rifiuti Protezione civile Sgombero neve Trasporto scolastico Gestione degli immobili di proprietà del Comune di Fonzaso Controllo dell'attività edilizia sul territorio Gestione degli acquisti Attività generali ordinarie di amministrazione
<i>Servizio Vigilanza</i>	Polizia Municipale

4. IDENTITA'

DATI TERRITORIALI DEL COMUNE	
Superficie	5,59 Km ²
Altitudine	377 m. s.l.m.
ASPETTI DEMOGRAFICI	
Popolazione al 01.01.2023	351
Densità	62,84 ab./km ²
Maschi	171
Femmine	180
STRUTTURE PRESENTI SUL TERRITORIO	
Asili nido	0
Scuole materne	0
Scuole elementari	0
Scuole medie	0
Case di soggiorno per anziani	0
Strutture sportive comunali	0

5. ANALISI DEL CONTESTO

5.1 Analisi del contesto esterno

Il comune è sito in Val Menaggio e fa parte della Comunità montana Valli del Lario e del Ceresio. Il Comune di Bene Lario confina con i Comuni di Carlazzo, Porlezza, Tremezzina e Grandola ed Uniti. Si estende per 566 ettari tra la sponda sinistra del torrente Civagno e le pendici nord-orientali del monte Galbiga. L'area di Bene Lario che si estende verso la vetta del Galbiga presenta da diversi ettari a carattere boschivo, abitati perlopiù da carpini neri, tigli e, specialmente nelle aree in prossimità della cima del monte, da faggi. Da un punto di vista floreale, questi boschi comprendono specie abbastanza rare quali la colombina gialla e la latrea. Il comune ospita il "GeoParco di Bene Lario-Torrente Civagno", un percorso di 7 km attraverso cui è possibile osservare le caratteristiche geologiche della valle del torrente. Il territorio di Bene Lario comprende inoltre parte della riserva naturale del Lago di Piano.

5.2 Analisi del contesto interno

5.2.1 Organizzazione interna dell'ente

L'attività del Comune è articolata in tre aree ed un servizio:

1. Area amministrativa, affari generali, anagrafe, stato civile, finanziaria
 - 1.1 Ufficio Segreteria – Cimiteri -Ufficio Commercio
 - 1.2 Biblioteca
 - 1.3 Anagrafe – Stato Civile – Elettorale – Protocollo
 - 1.4 Ufficio Segreteria – Cimiteri -Ufficio Commercio
 - 1.5 Biblioteca
 - 1.6 Anagrafe – Stato Civile – Elettorale - Protocollo
 - 1.7 Ufficio Tributi
 - 1.8 Ufficio Ragioneria - economato
 - 1.9 Ufficio Personale - Servizi Sociali

2. Area Tecnica

2.1 Ufficio Lavori Pubblici

2.2 Ufficio Manutenzione patrimonio

2.3 Ufficio Urbanistica

3. Servizio Vigilanza

3.1 Ufficio Polizia Municipale – Servizio convenzionato con il Comune di Menaggio

Il Comune opera con la seguente **dotazione organica**, per l'anno 2022:

Dotazione organica		
Dipendenti in servizio:	di ruolo	2
	non di ruolo	0
Totale dipendenti in servizio		2
Spesa per il personale complessiva (prevista per l'anno 2024) (€) 101.031,60		

Il Comune ha attive inoltre le seguenti **gestioni in forma associata di uffici/servizi**:

- convenzione con il Comune di Menaggio per la polizia locale.

6. MANDATO ISTITUZIONALE

Il "mandato istituzionale" definisce il perimetro nell'ambito del quale l'ente può e deve operare per norma ed esigenza. Esso è esplicitato in maniera sintetica, oggettiva e coerente con la normativa che disciplina le attribuzioni/competenze istituzionali. Definire il mandato istituzionale significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale dell'ente, cioè che intervengono sulla medesima politica pubblica. La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. In altri termini, costituisce l'interpretazione del ruolo dell'organizzazione in una visione unica e condivisa dei vari attori coinvolti, interni ed esterni. In alcuni casi si riduce ad uno slogan, mentre in altri è più esaustiva e pone e risolve le questioni di fondo relative all'organizzazione. Tuttavia, la missione deve essere in grado di rispondere alle seguenti domande: "chi siamo", "cosa vogliamo fare" e "perché lo facciamo". Si differenzia dal "mandato istituzionale" per la sua connotazione di "interpretazione politica" del "mandato istituzionale", pertanto dovrebbe già essere presente all'interno delle direttive politiche e/o delle dichiarazioni politiche di inizio mandato. Per quanto riguarda il mandato istituzionale si precisa che "perimetro" dell'ambito di azione è quello desumibile dal documento con il quale, ai sensi del D. Lgs. 267/2000 e dello statuto comunale, l'Amministrazione ha delineato il suo programma amministrativo, riferito al quinquennio 2019 – 2024, secondo le Linee Programmatiche di Mandato, per le quali si rinvia alla relazione di inizio mandato predisposta ai sensi dell'art. 4-bis del D.Lgs. 149 del 06.09.2011, nonché al seguente link all'interno del sito internet del Comune di Bene Lario: Amministrazione Trasparente -> Organizzazione -> Organi di indirizzo politico amministrativo -> Mandato anni 5.

6. OBIETTIVI STRATEGICI

Caratteristiche di contenuto

La strategia è la riflessione di insieme che orienta la scelta degli obiettivi che l'ente intende perseguire in relazione ad una data area strategica, individuata all'interno della fase di identificazione dell'identità ed in coerenza con le analisi di contesto. Le aree strategiche sono declinate in uno o più obiettivi strategici per i quali l'organizzazione è responsabile. Gli obiettivi strategici possono essere fra loro interdipendenti. Gli obiettivi strategici coprono un arco temporale pari ad un triennio.

Agli obiettivi strategici sono associati uno o più indicatori ed il relativo target relativo al periodo di riferimento e, se scomponibile o se è prevista una gradualità, ad ogni singolo anno. Il target è il valore quantitativo che ci si propone di raggiungere per ritenere la prestazione soddisfacente ai fini del raggiungimento dell'obiettivo strategico. Ogni indicatore deve essere chiaramente esplicitato rispetto alla sua formula e alla sua unità di misura. Gli indicatori devono essere compatibili con la capacità di misurazione del sistema adottato.

Fra gli obiettivi strategici da considerare è sempre presente la dimensione della efficienza ed efficacia complessiva della "attività ordinaria", ossia di quella parte di attività che spesso rappresenta la parte preponderante in termini di risorse utilizzate ma che non è riconducibile a specifiche aree strategiche. Ciò può avvenire o assegnando specifici obiettivi strategici di miglioramento o mantenimento dei livelli di attività ordinaria all'interno di ciascuna area strategica o creando una specifica area strategica a parte a cui associare obiettivi strategici di attività ordinaria. L'attività ordinaria, si precisa, può riguardare sia quei processi di lavoro che, pur avendo come destinatari gli utenti, si caratterizzano per la loro replicabilità nel tempo (ad esempio tutta l'attività certificativa o altri servizi all'utenza), sia quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione. Al riguardo si richiama uno degli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa che pone l'attenzione alla "modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione" (Art. 8, co. 1, lett d del Decreto Legislativo 150/2009).

Caratteristiche di processo

La definizione degli obiettivi strategici è svolta subito dopo la fase di analisi del contesto esterno ed interno ed ha l'obiettivo di traslare l'identità — nei suoi elementi costitutivi (mandato istituzionale, missione e visione) tradotti nel macro-disegno strategico composto dalle "aree strategiche" che si leggono nella parte alta della "catena del valore pubblico" — in obiettivi maggiormente connessi alle reali possibilità, opportunità e bisogni relativi al contesto esterno ed interno. In tale fase assumono un ruolo decisivo i seguenti attori:

- dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi,
- portatori di interesse esterni

I dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi rappresentano coloro che, all'interno di un processo di negoziazione e di coerenza rispetto alla identità dell'organizzazione e all'analisi del contesto interno ed esterno, definiscono gli obiettivi strategici (attraverso la definizione degli indicatori utilizzati per la loro misurazione ed il relativo target). I portatori di interesse esterni costituiscono la controparte del processo di negoziazione degli obiettivi strategici.

Sono identificate le seguenti aree / i seguenti servizi sui quali si concentra l'attività dell'Amministrazione, coerentemente con la struttura organizzativa dell'ente:

1. **Area servizi demografici, amministrativa, finanziaria**
2. **Area tecnica**
3. **Servizio vigilanza**

A tali aree sono collegati i seguenti **obiettivi strategici** individuati nelle allegate schede. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI DI AZIONE

Gli obiettivi sono riportati nelle schede allegate.

8. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Coerentemente con lo spirito della Legge 150/2009, l'Amministrazione intende realizzare i propri obiettivi anche con un costante confronto con la cittadinanza, allo scopo di curare i rapporti con i cittadini, prestare attenzione alle loro esigenze, semplificare il rapporto con la pubblica amministrazione, garantire la trasparenza dell'attività amministrativa, facilitare l'accesso ai servizi. Questi aspetti rappresentano un punto fermo e un costante riferimento nella programmazione

dell'attività del Comune; sono pertanto uno stimolo al miglioramento continuo.

Al fine di garantire il miglioramento della performance, inoltre, gli uffici comunali saranno impegnati nel corso dell'anno in un più approfondito monitoraggio della propria attività, sia al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati dal presente piano della performance, sia al fine di conoscere con maggiore certezza gli attuali standard con i quali vengono gestiti i servizi (tempi dei procedimenti, accessibilità delle informazioni al cittadino, carichi di lavoro e loro distribuzione, risorse di volta in volta impiegate nelle varie attività, ecc.). Una conoscenza più approfondita e specifica di queste dimensioni consentirà nei prossimi anni di fissare con certezza e realismo gli ulteriori obiettivi di miglioramento degli standard di gestione dei servizi.

9. TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DEL PIANO

L'amministrazione ha l'obbligo di comunicare il processo e i contenuti del Piano della Performance secondo le modalità previste dalla legge e dalle disposizioni regolamentari in materia di trasparenza. Il Piano viene reso disponibile e pubblicato sul sito web dell'ente.

RAPPORTI CON IL CITTADINO/RIDUZIONE TEMPI DI PAGAMENTO-PNRR 3 OBIETTIVO TRASVERSALE PER TUTTI I RESPONSABILI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE E SEGRETARIO GENERALE

L'art. 4 bis del D. L. n. 13/2023 convertito in Legge n. 41/2023 dispone:

“Art. 4-bis. Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni

1. *Ai fini dell'attuazione della Riforma 1.11, “Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie”, della Missione 1, componente 1, del PNRR le Amministrazioni centrali dello Stato adottano specifiche misure, anche di carattere organizzativo, finalizzate all'efficientamento dei rispettivi processi di spesa, dandone conto nell'ambito della nota integrativa al rendiconto secondo gli schemi indicati dal Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato del Ministero dell'economia e delle finanze nell'ambito della circolare annuale sul rendiconto generale dello Stato.*

2. ***Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.*** Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.

3. *Ai fini del monitoraggio e della rendicontazione degli obiettivi della Riforma di cui al comma 1, il Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato del Ministero dell'economia e delle finanze definisce,*

entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto, la base di calcolo e le modalità di rappresentazione degli indicatori ivi previsti.

4. *Le disposizioni di cui ai commi 1, 2 e 3 non si applicano agli enti del Servizio sanitario nazionale.”.*

Pertanto, sulla base della previsione del D. L. n. 13/2023 occorre prevedere che almeno il 30% della retribuzione di risultato dei responsabili di elevata qualificazione e il Segretario Comunale sia collegato al raggiungimento dell’obiettivo del rispetto dei tempi di pagamento.

Si ritiene:

- che la disposizione è immediatamente operativa, quindi non è sottoposta alla condizione che gli enti modifichino la propria metodologia di valutazione;
- che essa si applica alle valutazioni del 2024/2026 e, di conseguenza, alla erogazione della indennità di risultato per tale anno;
- che pertanto si ritiene di disporre che l’erogazione della indennità di risultato per l’anno 2024/2026 sia subordinata al rispetto dei tempi di pagamento delle PA, con una decurtazione della stessa fino al 30% nel caso in cui questo vincolo non sia effettivamente rispettato;
- che trattasi di un obiettivo trasversale di performance organizzativa a cui concorrono tutti i responsabili di elevata qualificazione e il Segretario Comunale.

Il miglioramento dei tempi medi di pagamento è da considerarsi obiettivo di performance pluriennale e che lo stesso trova collocazione nel “piano della performance” annuale e più in particolare sarà elemento di valutazione dei Responsabili apicali dei servizi ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato; di fissare pertanto il seguente obiettivo di performance organizzativa che integra il piano della performance 2024/2026:

<ul style="list-style-type: none">- Rapporti con il cittadino/Riduzione tempi di pagamento - Decreto PNRR3- Obiettivo che integra il Piano della performance 2023/2025- D. L. n. 13/2023	<ul style="list-style-type: none">- Riduzione tempi di pagamento- Obiettivo obbligatorio di legge: Rispetto dei tempi medi di pagamento dei fornitori previsti dalla legge, attraverso una più tempestiva attività d’impegno e determinazione per la liquidazione consentendo all’ufficio ragioneria di emettere i mandati di pagamento in modo tempestivo rispettando l’ordine temporale di fatturazione. Tempestività dell’azione amministrativa e riduzione tempi di pagamento.- L’erogazione dell’indennità di risultato è subordinata al rispetto dei tempi di pagamento con una decurtazione della stessa fino al 30% nel caso in cui questo vincolo non sia effettivamente rispettato.- Obiettivo trasversale di performance organizzativa a cui concorrono tutti i responsabili di elevata qualificazione e il Segretario Generale che integra il piano della performance dell’ente e il piano degli obj.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

