

## **PROGETTO “Interventi a supporto delle Riforme della PA”**

LINEA ATTIVITA' 3 - ULTERIORI INTERVENTI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE  
NELLE AMMINISTRAZIONI REGIONALI E LOCALI DEL MEZZOGIORNO

### **Etica dei comportamenti dei dipendenti pubblici**

# **Il comportamento nei rapporti con il pubblico**

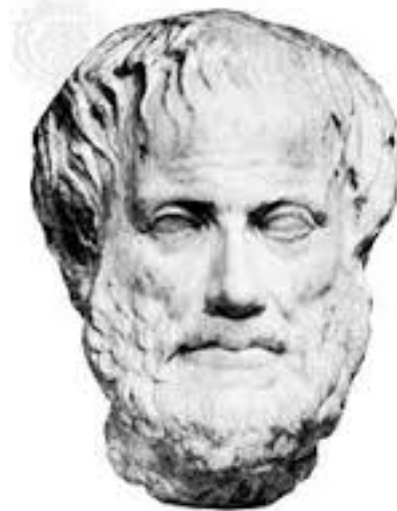
**(art. 12 Codice di Comportamento PA)**

---

**Massimo Di Rienzo**

[it.linkedin.com/in/massimodirienzo](https://it.linkedin.com/in/massimodirienzo)

Roma, 15 giugno 2015



*“La volontà dell’amicizia sorge rapidamente,  
ma non l’amicizia”*

**Aristotele**

## INDICE

- **PRIMA PARTE: IL COMPORTAMENTO NEI RAPPORTI CON IL PUBBLICO**
- **SECONDA PARTE: IL CUSTOMER JOURNEY MAPPING, LA MAPPATURA DEL VIAGGIO DELL’UTENTE**
- **TERZA PARTE: I PILASTRI DELLA “PA AMICA”**
- **QUARTA PARTE: IL DILEMMA DELL’UFFICIO ANAGRAFE**
- **QUINTA PARTE: IL DIVIETO DI “SPOILING”**
- **SESTA PARTE: LA FORMAZIONE VALORIALE ED IL CODICE DI COMPORTAMENTO DEI DIPENDENTI PUBBLICI**

## Prima parte

# IL COMPORTAMENTO NEI RAPPORTI CON IL PUBBLICO

*...ovvero, l'Abecedario di un servizio alla persona...*



## **Questione**

- ***Cosa si intende per **COMPORAMENTO NEI RAPPORTI CON IL PUBBLICO**?***
- ***Quali sono le diverse **declinazioni** del “comportamento nei rapporti con il pubblico”?***
- ***Perché il dipendente pubblico deve tenere un certo comportamento con il pubblico (in generale) e l’utenza (in particolare)?***



## Articolo 12 Codice di Comportamento PA

- Il dipendente in rapporto con il pubblico si fa riconoscere attraverso l'esposizione in modo visibile del *badge* od altro supporto identificativo messo a disposizione dall'amministrazione,
- salvo diverse disposizioni di servizio, anche in considerazione della sicurezza dei dipendenti, opera con **spirito di servizio, correttezza, cortesia e disponibilità** e,
- **nel rispondere** alla corrispondenza, a chiamate telefoniche e ai messaggi di posta elettronica, **opera nella maniera più completa e accurata possibile.**
- Qualora non sia competente per posizione rivestita o per materia, **indirizza** l'interessato al funzionario o ufficio competente della medesima amministrazione.

**Servizi “in rapporto con il pubblico”.**  
**Di cosa stiamo parlando?**

**SERVIZI  
ECONOMICI**

**SERVIZI ALLA  
PERSONA**

- Servizi economici di pubblica utilità (c.d. servizi industriali).
- Consistono in **prestazioni sostanzialmente standardizzabili e possibile oggetto di una produzione con tecniche industriali**

- Servizi che richiedono prestazioni adatte a **specifici bisogni** della persona e risultano connotati da finalità anche non economiche.
- Individuano nella **“RELAZIONE”** tra soggetti il minimo comune denominatore che lega dette materie

## Elementi di base di un servizio pubblico inteso come “servizio alla persona”



### IDENTITA'

Il dipendente in rapporto con il pubblico si fa riconoscere attraverso l'esposizione in modo visibile del *badge* od altro supporto identificativo messo a disposizione dall'amministrazione



### QUALITA'

...opera con **spirito di servizio, correttezza, cortesia e disponibilità**



### ATTEGGIAMENTO

...nel rispondere alla corrispondenza, a chiamate telefoniche e ai messaggi di posta elettronica, opera nella maniera più completa e accurata possibile. Qualora non sia competente per posizione rivestita o per materia, **indirizza** l'interessato al funzionario o ufficio competente della medesima amministrazione.

## Seconda parte

# IL CUSTOMER JOURNEY MAPPING

*...ovvero, la mappatura del viaggio dell'utente...*





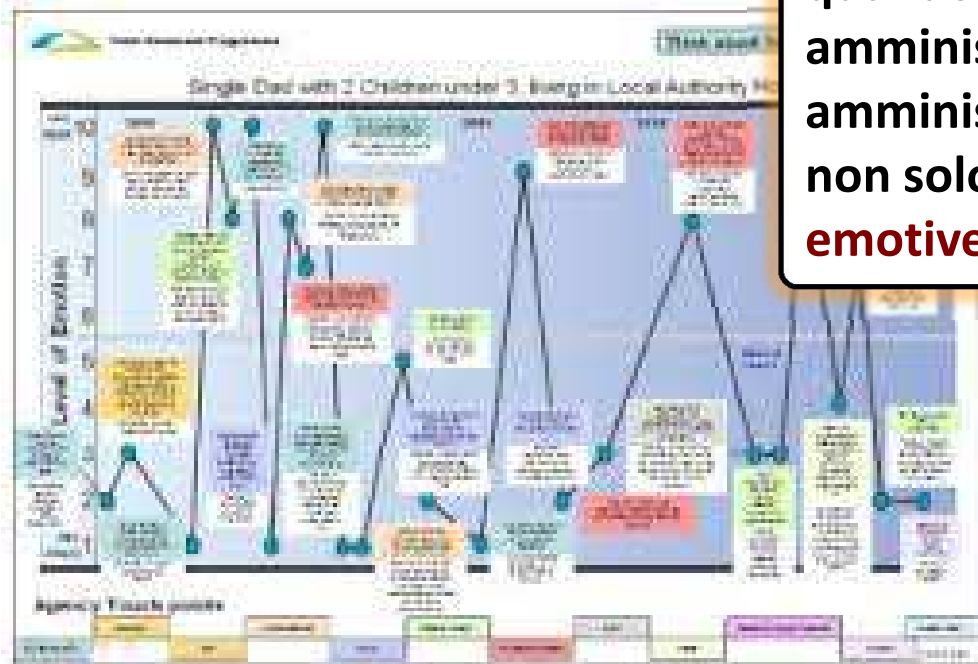
### **Questione**

- *Il Codice di Comportamento individua in modo chiaro **alcuni elementi** che permettono ad un servizio che tratta con il pubblico di operare in qualità di “servizio alla persona”*
- *Ma quali sono le **condizioni e/o i requisiti** che un dipendente pubblico ed un servizio devono possedere per operare un ulteriore “**salto di qualità**” nella relazione tra PA e cittadini/utenti?*
- *Quando possiamo, effettivamente, parlare di “**PA AMICA**”, un paradigma spesso annunciato più che analizzato?*

**Per comprendere il paradigma della PA AMICA, utilizziamo un particolare strumento...**

**...il Customer Journey Mapping è...**

**...il processo attraverso il quale si tracciano e si descrivono le esperienze che i cittadini/utenti dei servizi pubblici fanno quando hanno a che fare con una amministrazione o con una serie di amministrazioni, prendendo in considerazione non solo cosa accade, ma anche le reazioni emotive degli utenti a quelle esperienze.**




## REAL-LIFE SCENARIO

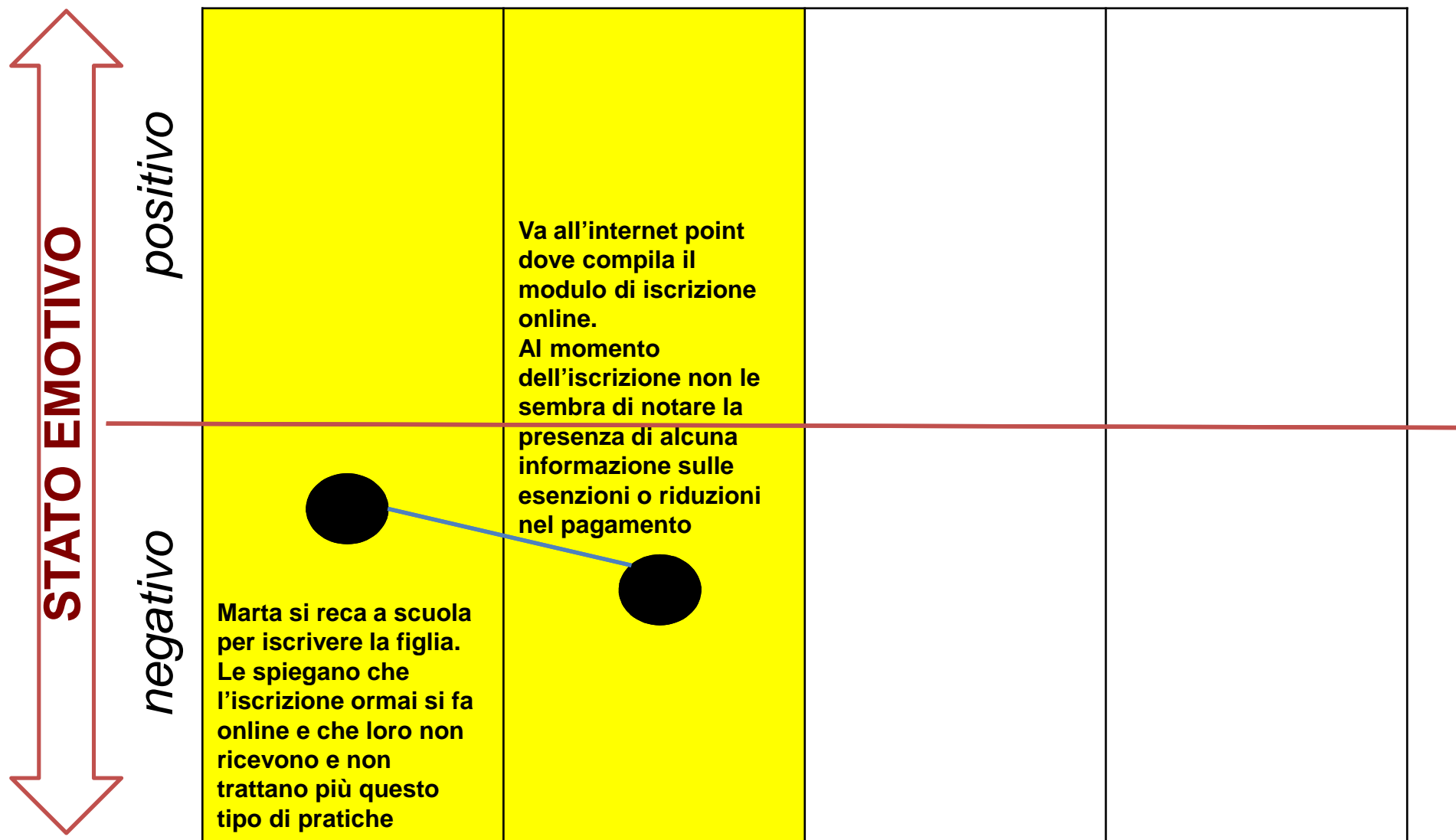
- Marta deve iscrivere la sua bambina a scuola e al servizio di mensa scolastica.
- Parlando con una conoscente al parco capisce che, per redditi più bassi è prevista una esenzione o una parziale riduzione nel pagamento del servizio.
- Marta non è una persona molto avveza all'uso di internet. Non ha nemmeno il pc e si deve recare ad un *internet point* vicino casa sua.
- Inoltre, Marta spesso è disorientata di fronte alle incombenze burocratiche. E' una mamma sola e non ha persone a cui rivolgersi per un aiuto
- Marta è convinta che le due procedure (iscrizione scolastica e mensa) possono essere gestite contemporaneamente perché si tratta, in fondo, di servizi che si svolgeranno nello stesso luogo.
- **...INIZIA IL SUO VIAGGIO**



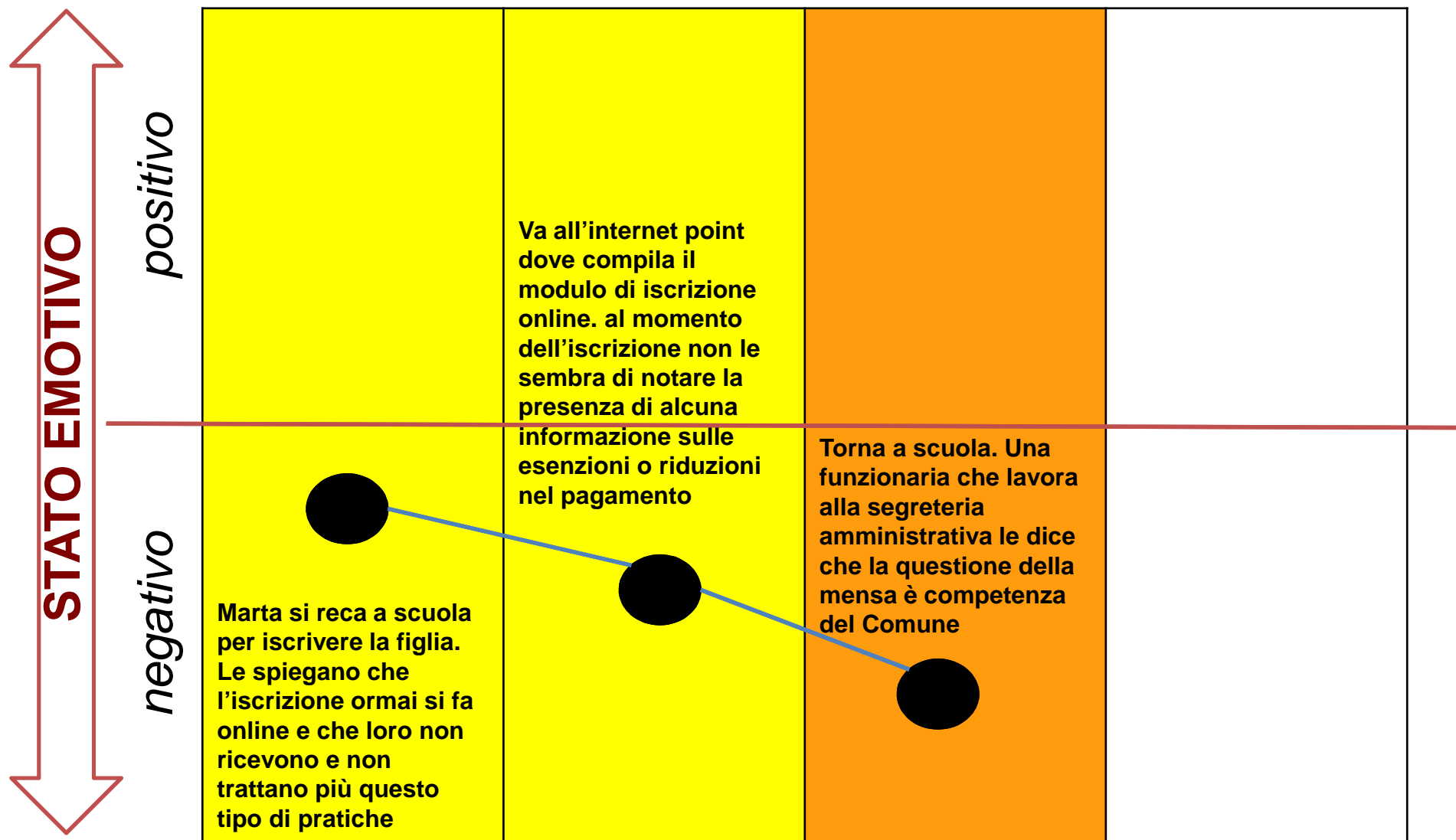
## IL VIAGGIO DI MARTA

<b>STATO EMOTIVO</b>	<i>positivo</i>			
	<i>negativo</i>	 Marta si reca a scuola per iscrivere la figlia. Le spiegano che l'iscrizione ormai si fa online e che loro non ricevono e non trattano più questo tipo di pratiche		

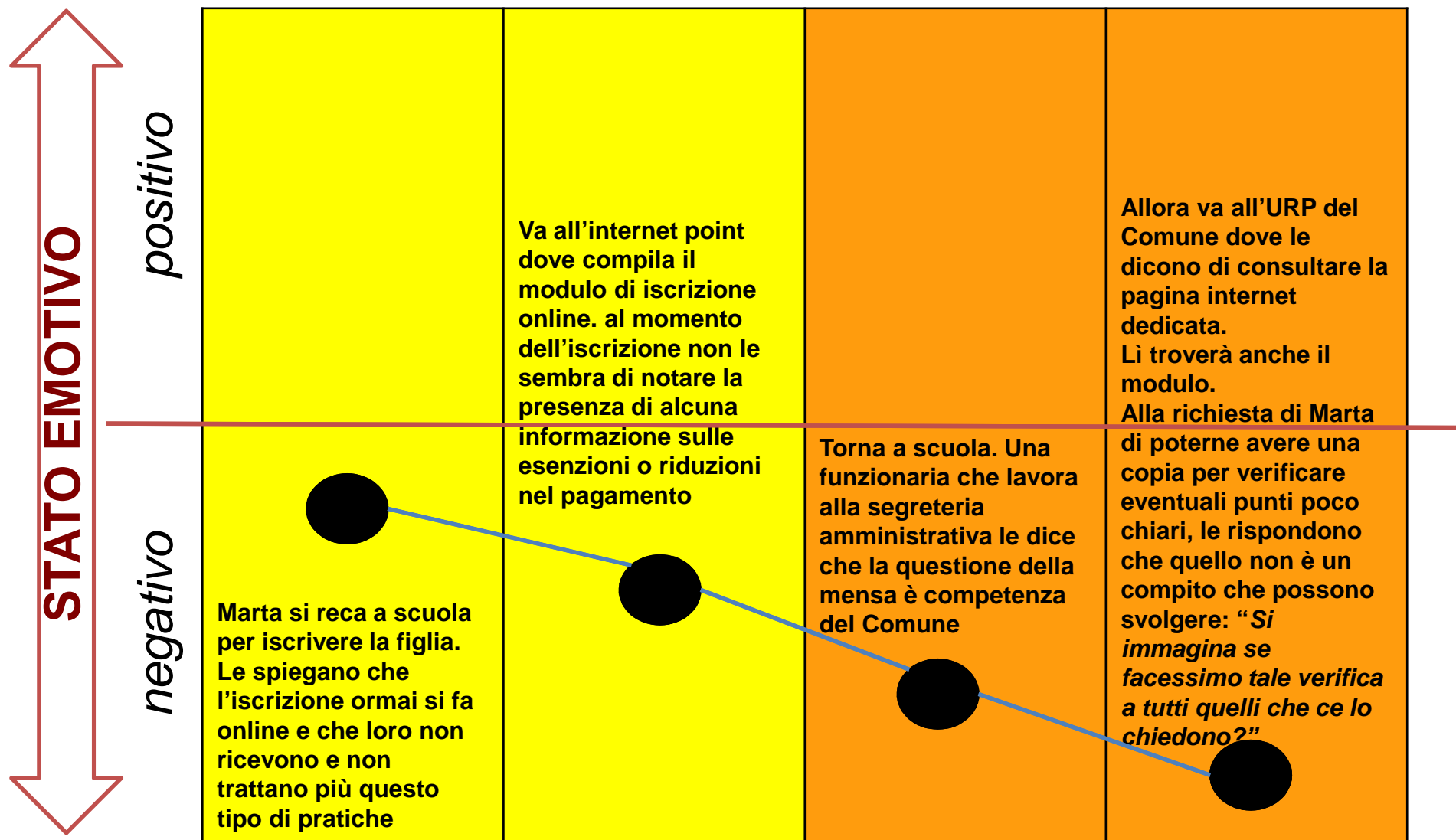
## IL VIAGGIO DI MARTA



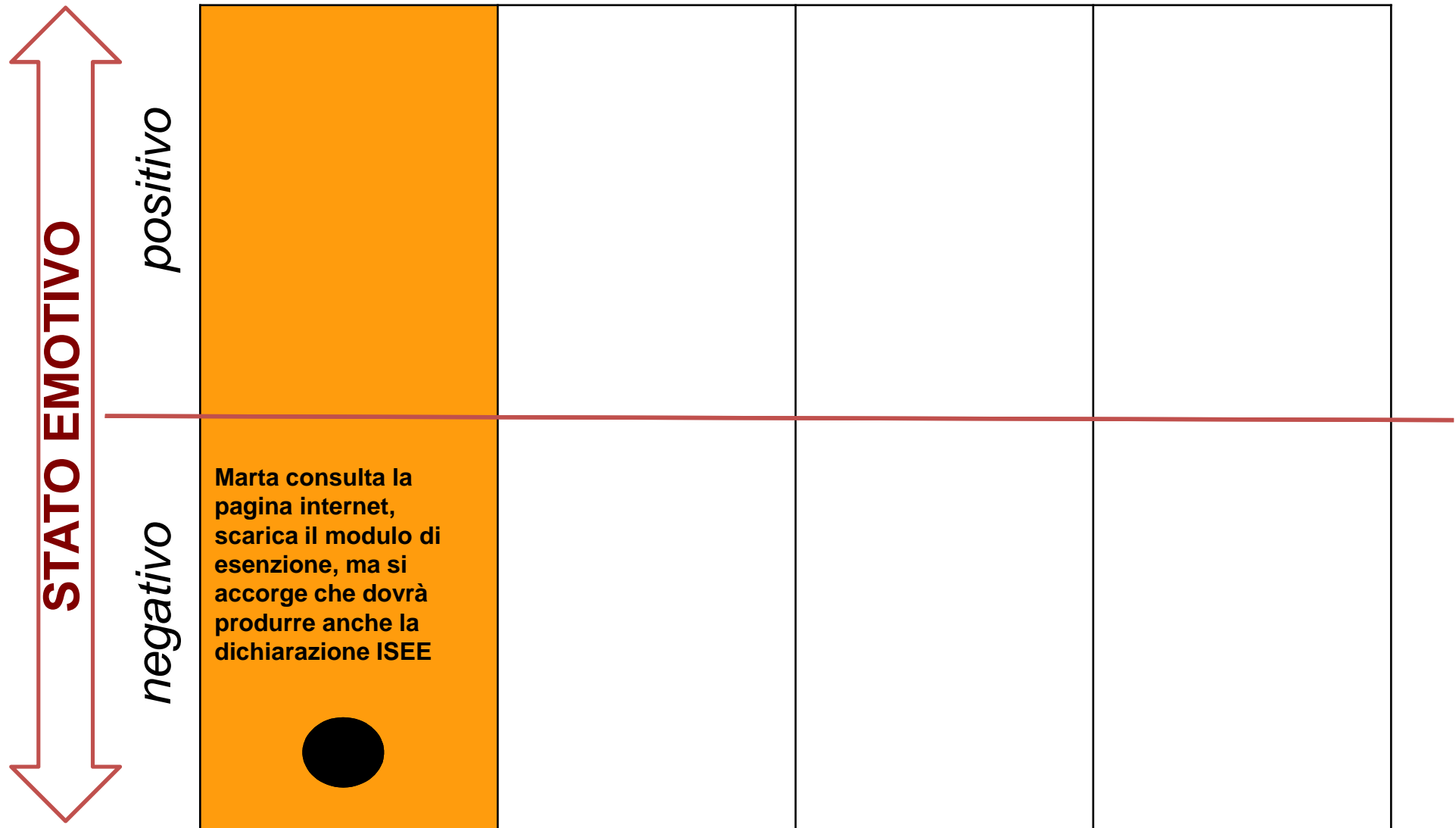
## IL VIAGGIO DI MARTA



## IL VIAGGIO DI MARTA

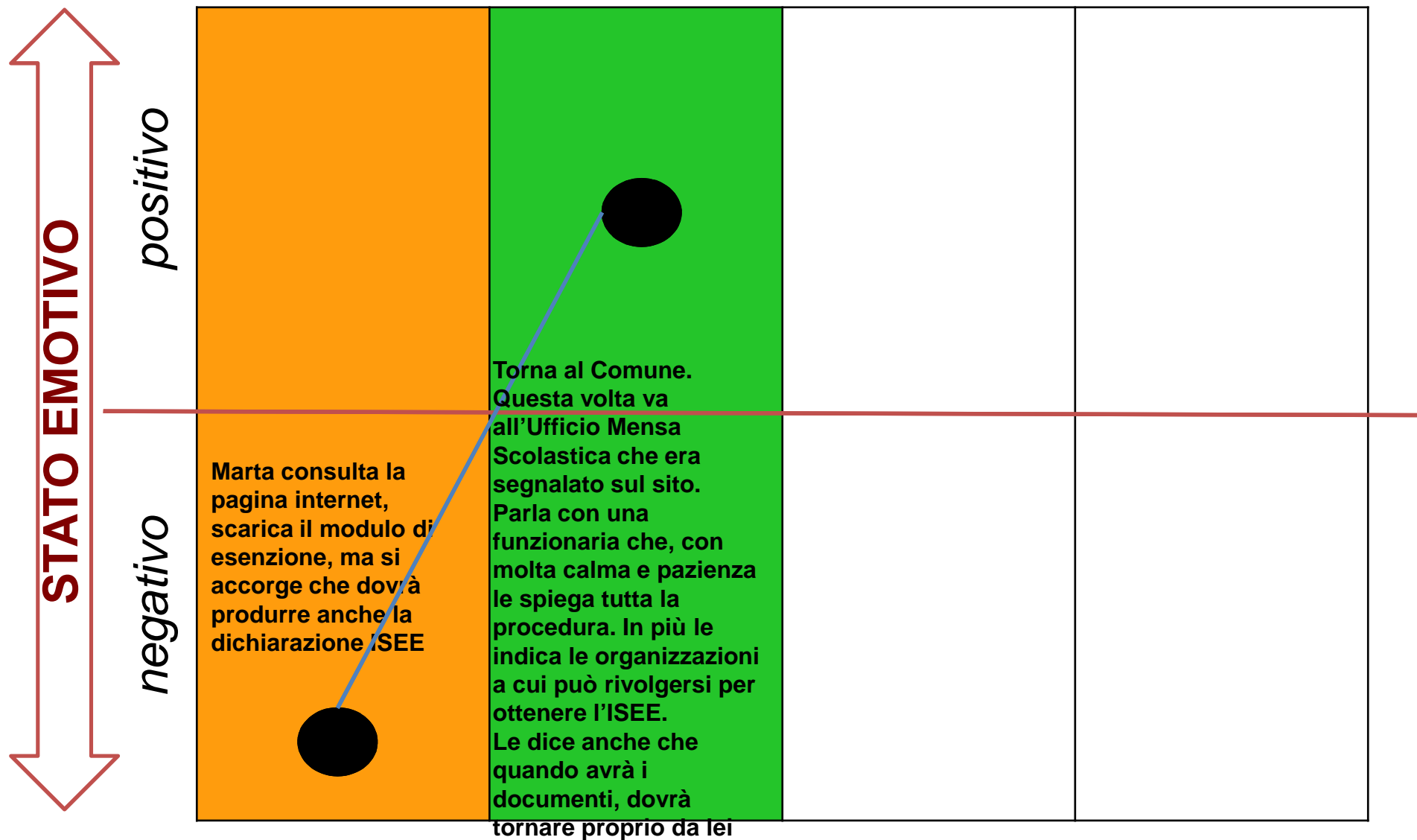


## IL VIAGGIO DI MARTA

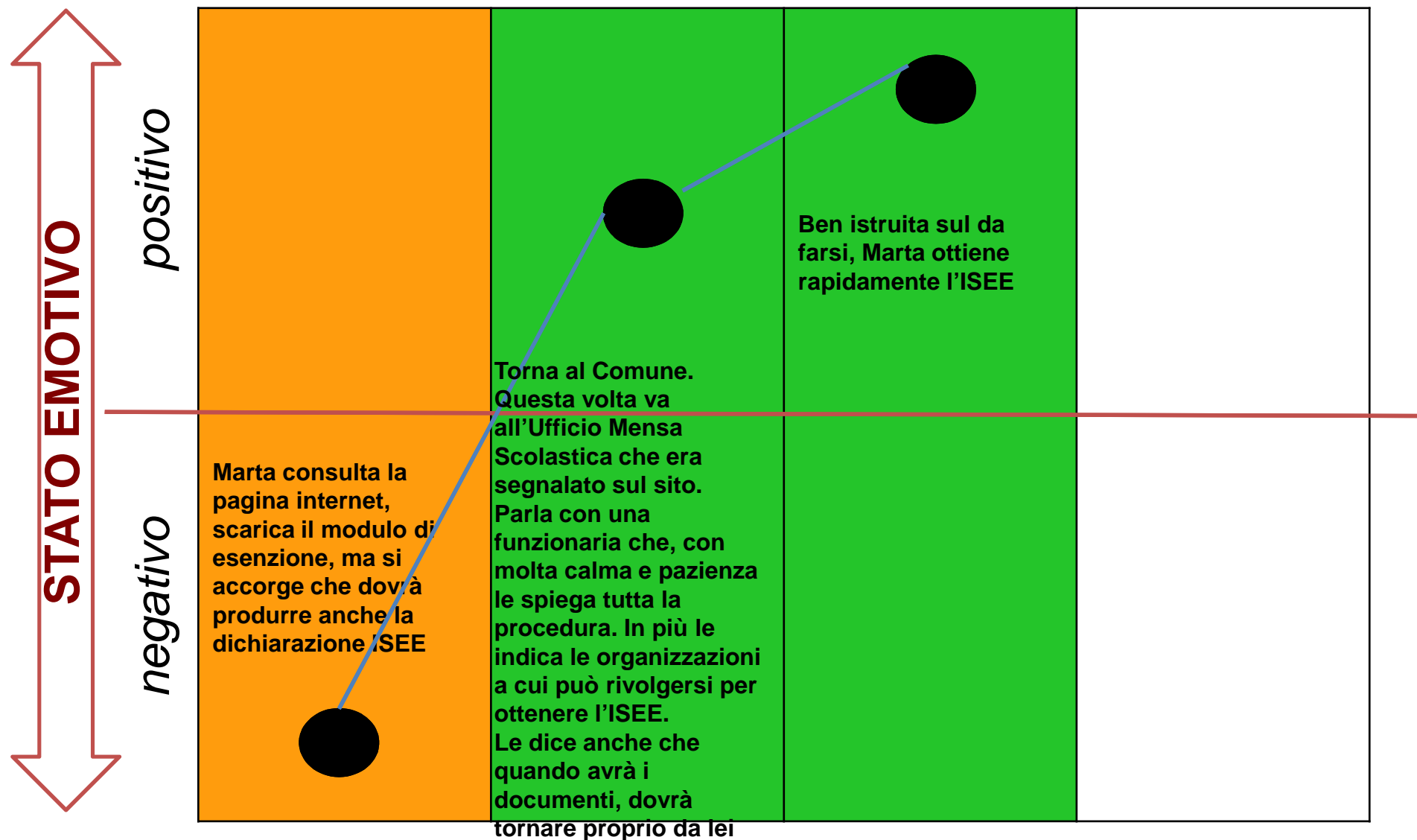




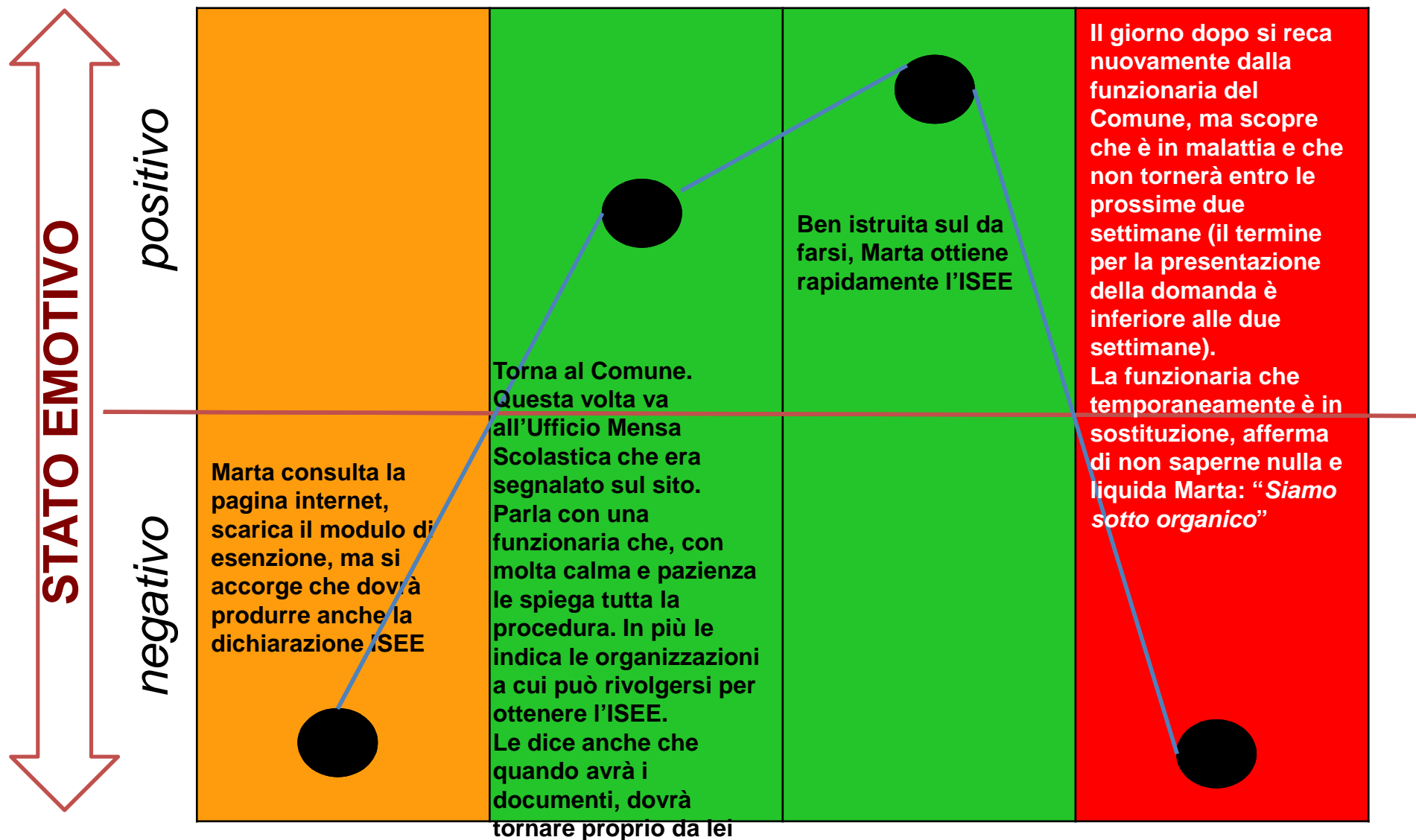
## IL VIAGGIO DI MARTA



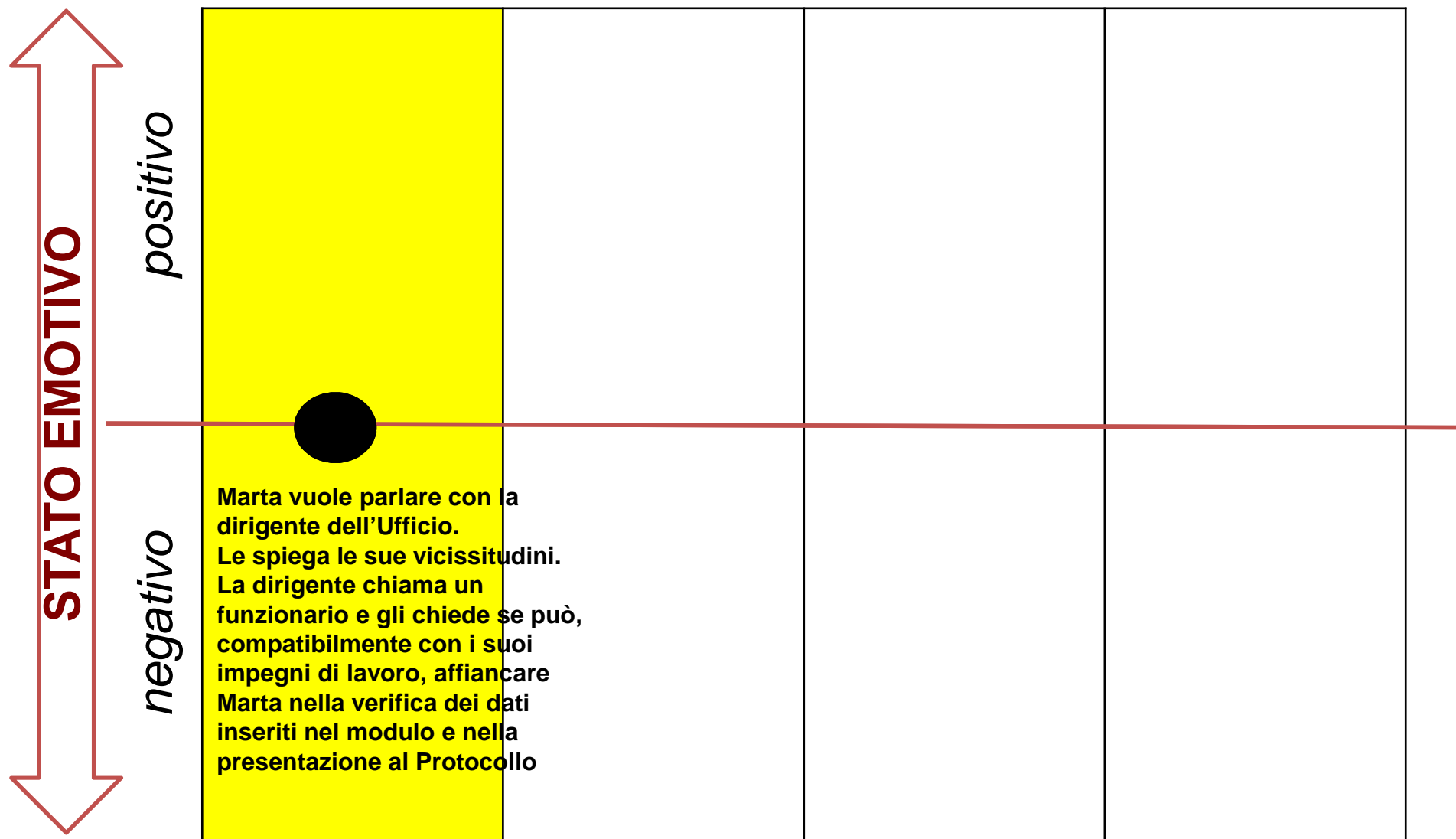
## IL VIAGGIO DI MARTA



## IL VIAGGIO DI MARTA



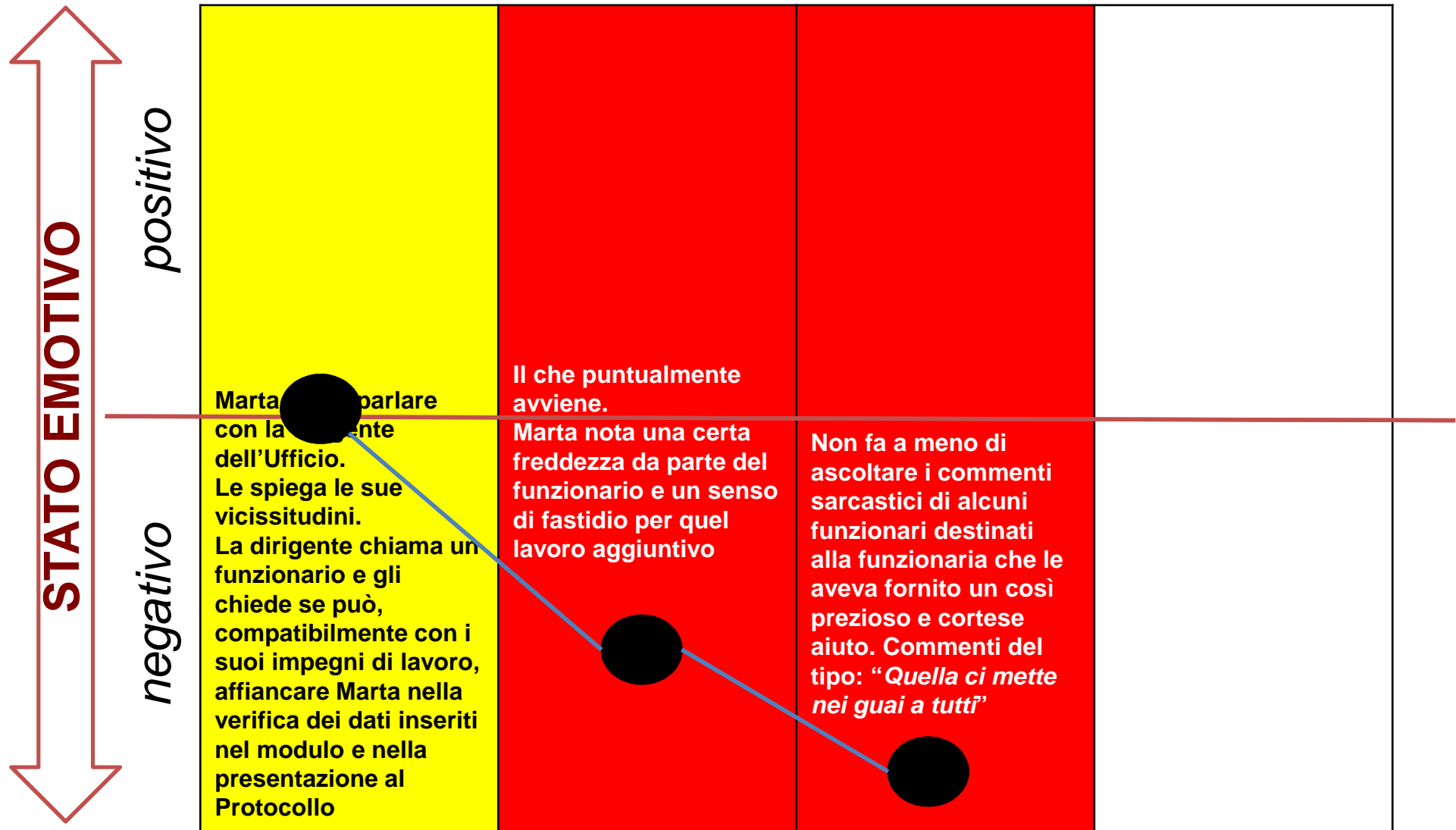
## IL VIAGGIO DI MARTA



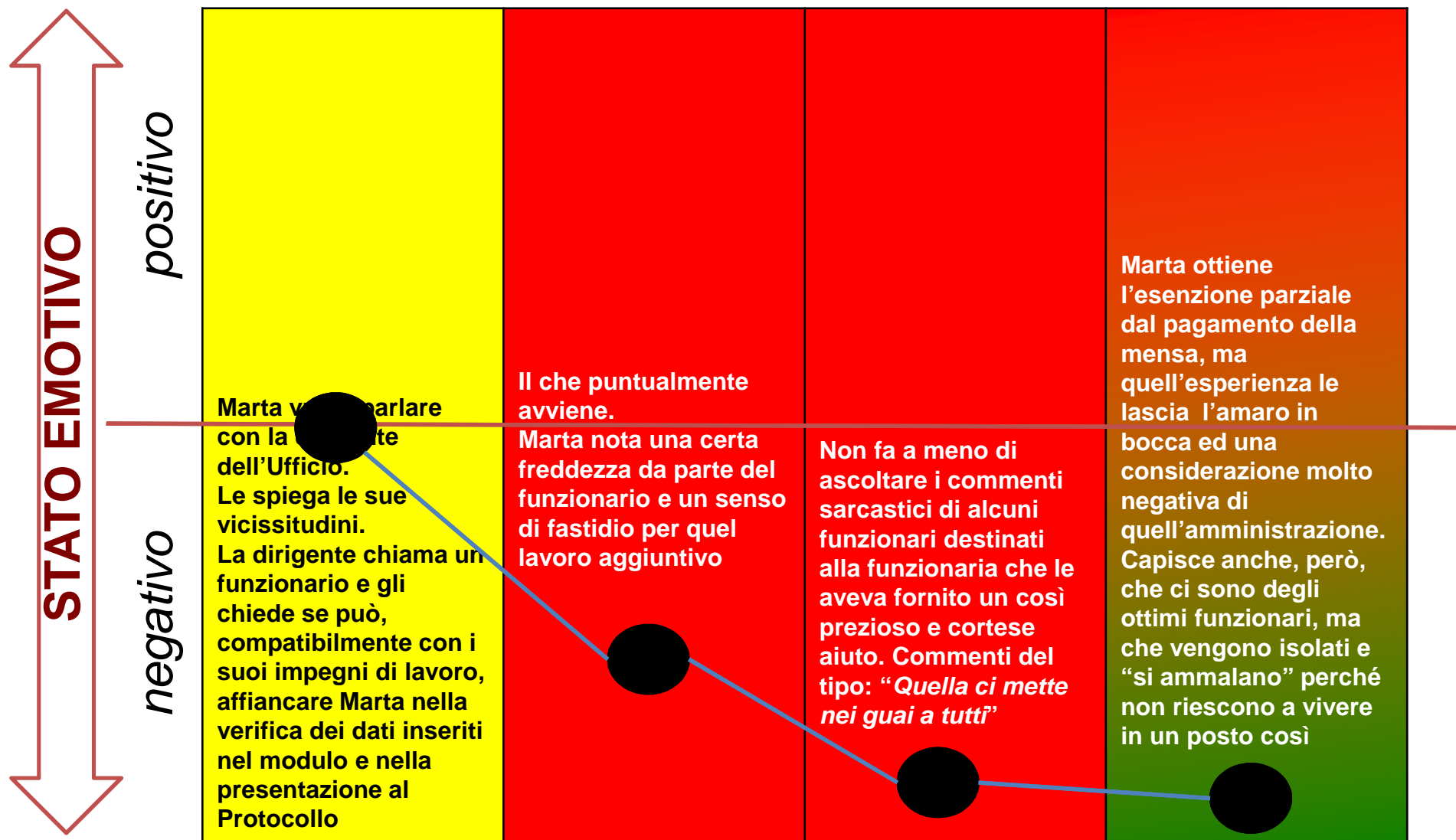
## IL VIAGGIO DI MARTA

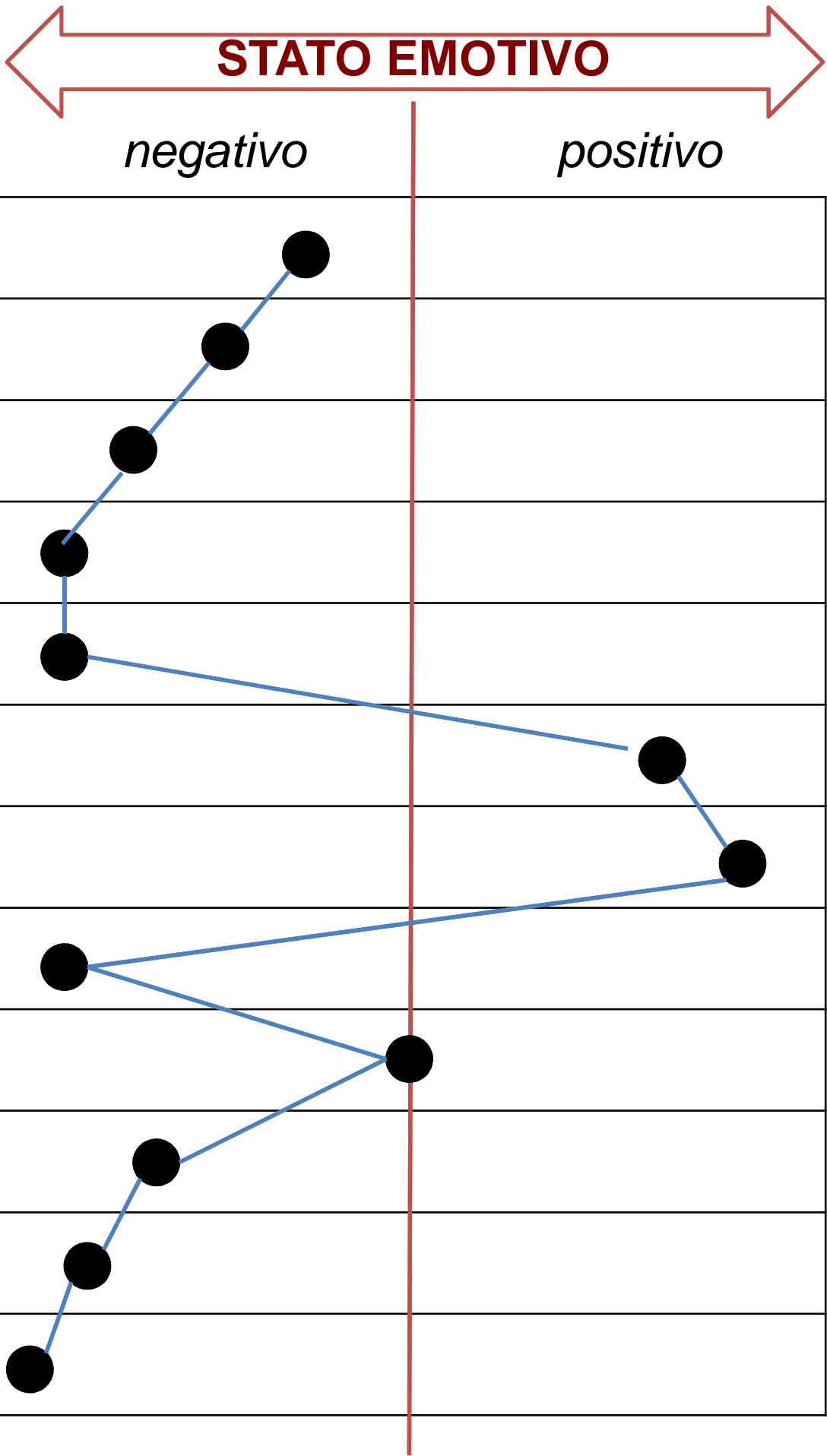


## IL VIAGGIO DI MARTA



## IL VIAGGIO DI MARTA



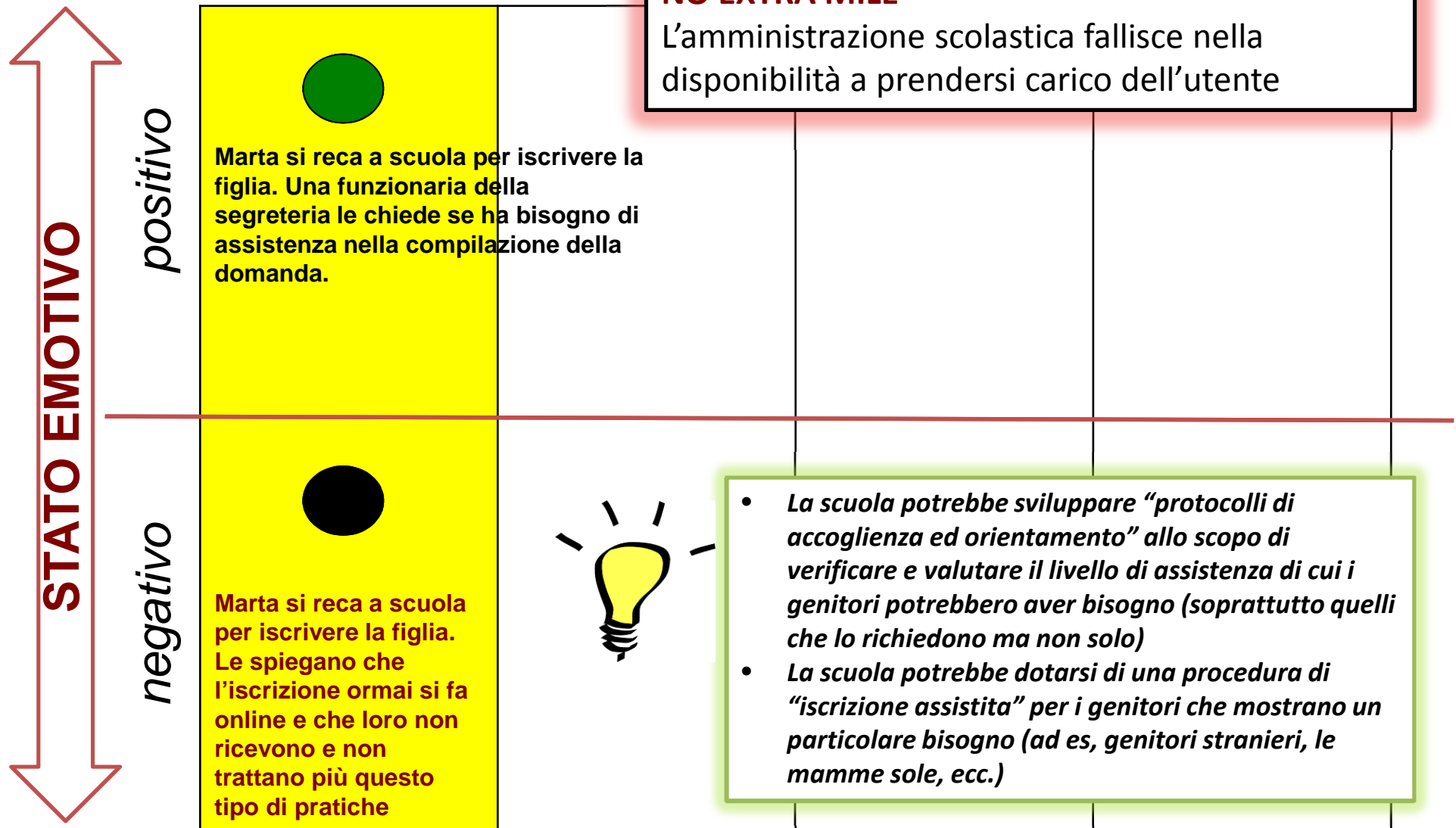


**IL VIAGGIO DI MARTA**

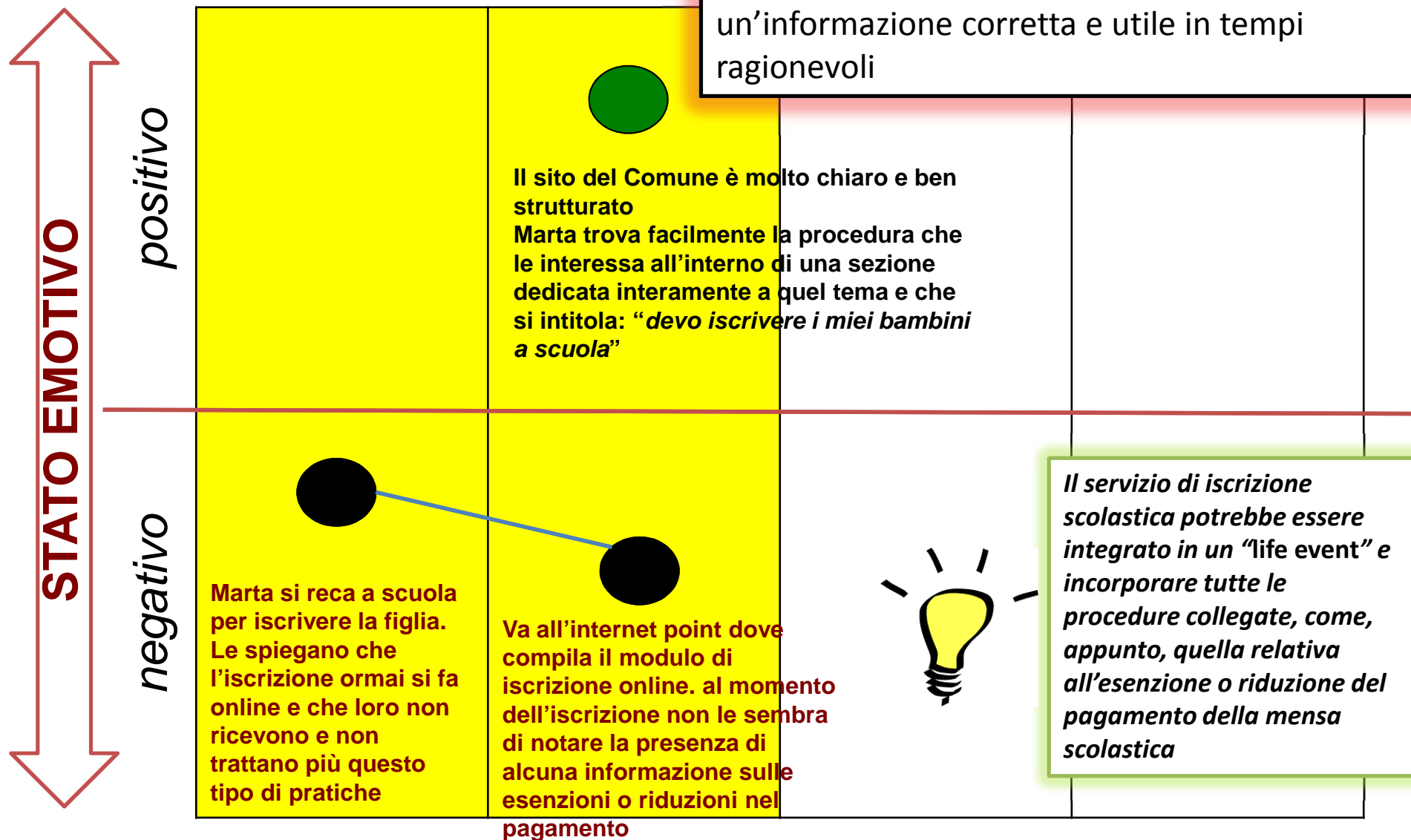




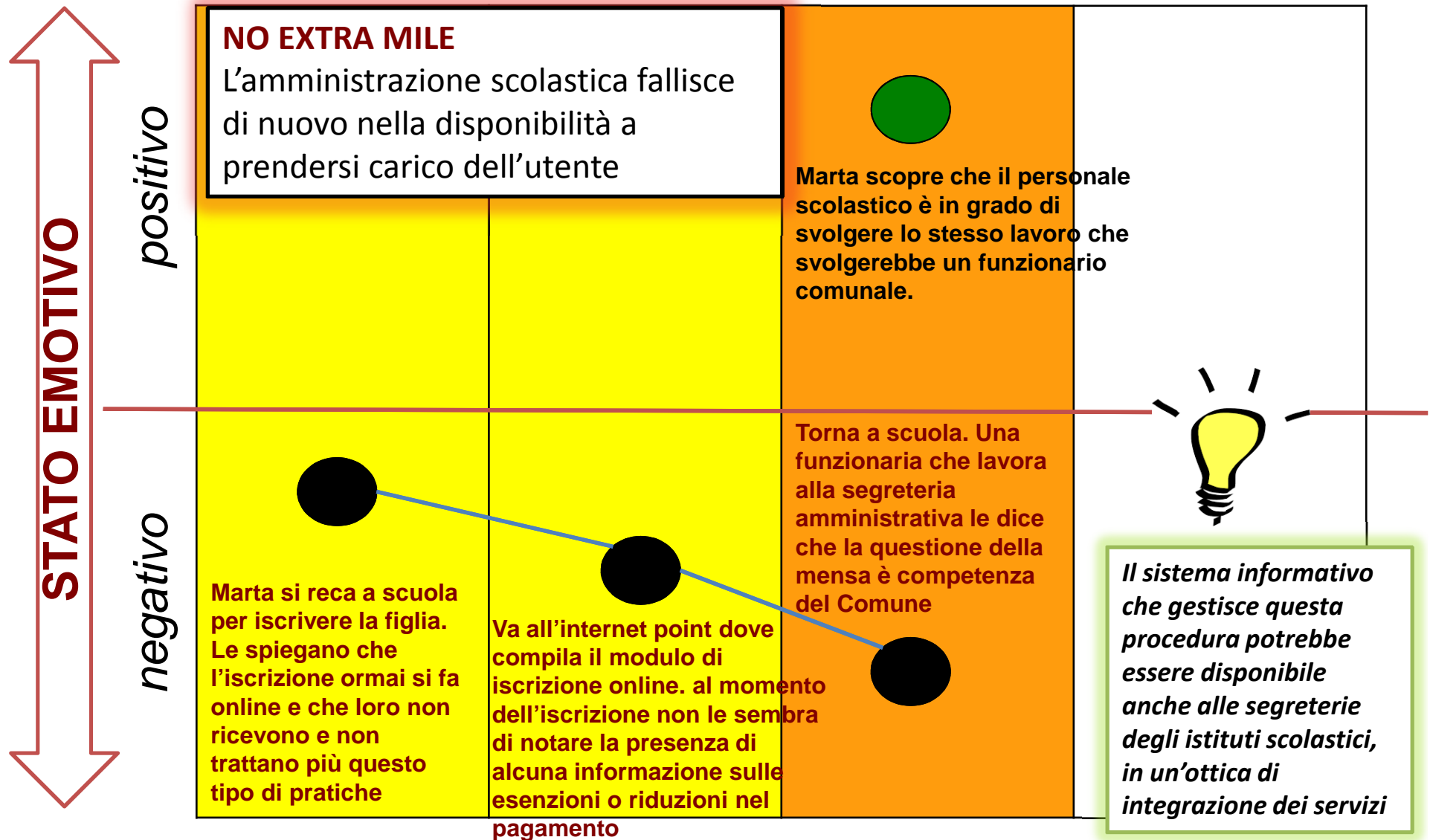
## IL VIAGGIO DI MARTA



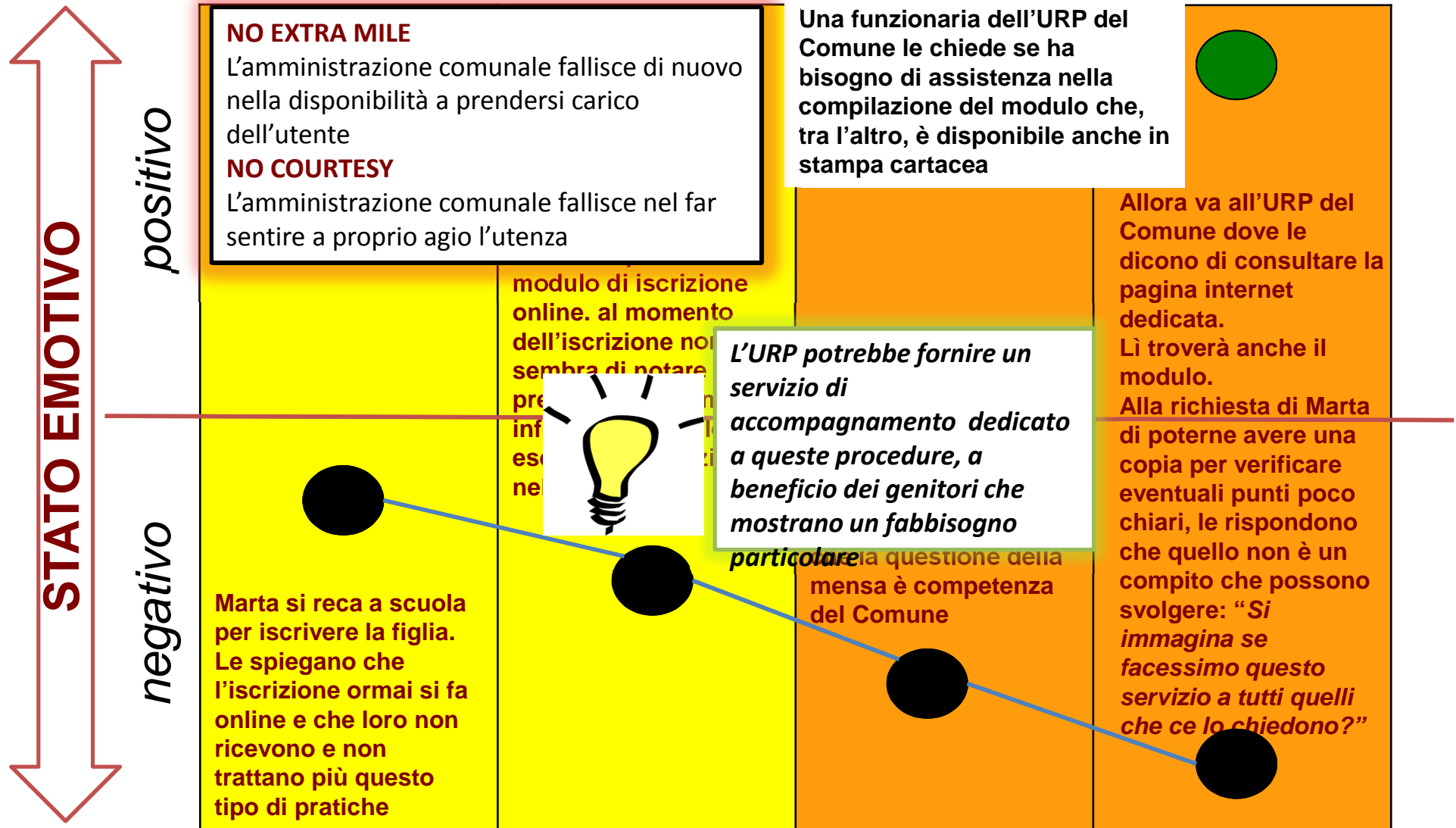
## IL VIAGGIO DI MARTA



## IL VIAGGIO DI MARTA



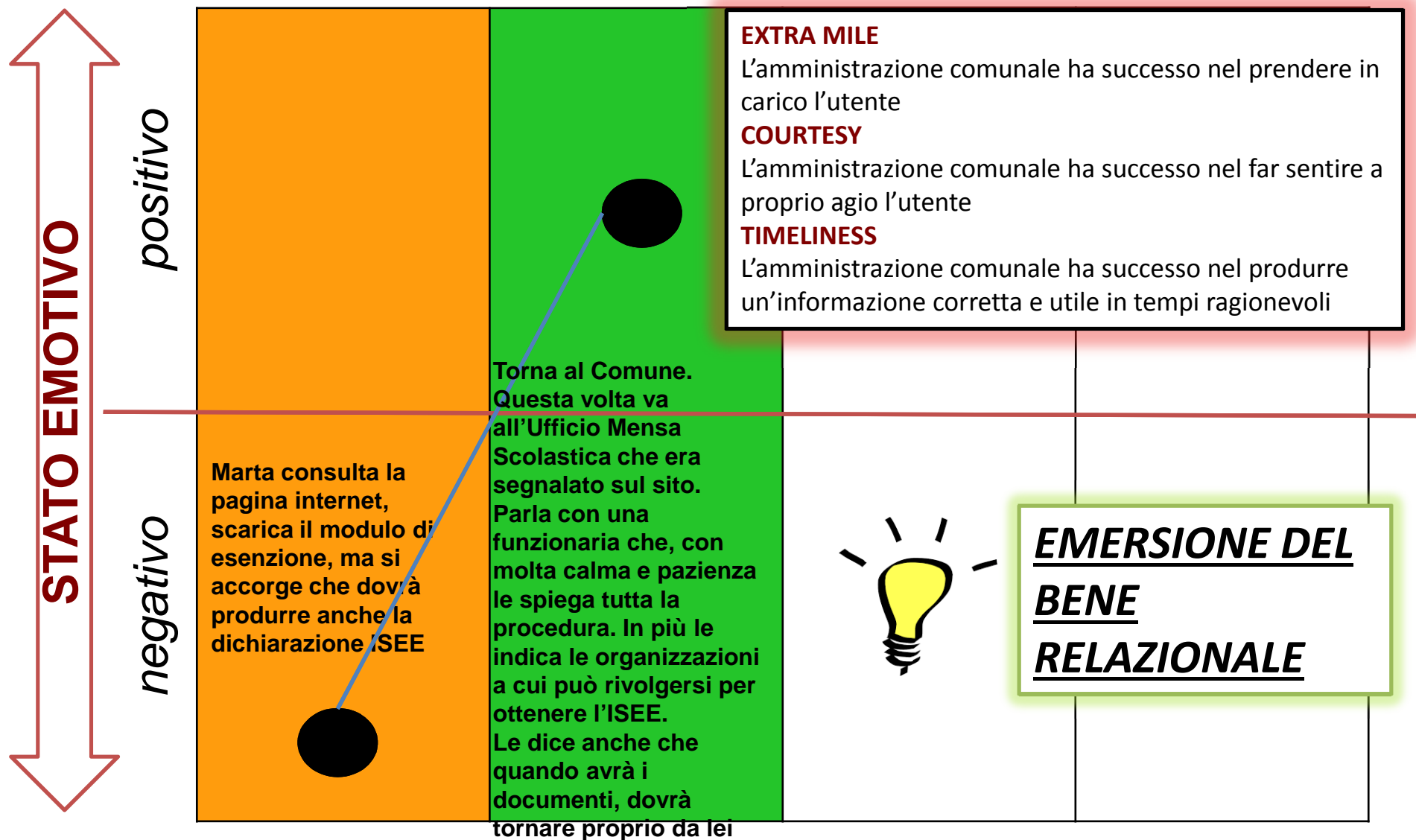
## IL VIAGGIO DI MARTA



## IL VIAGGIO DI MARTA



## IL VIAGGIO DI MARTA



## EMERSIONE DEL BENE RELAZIONALE



[I beni relazionali. Una nuova categoria nel discorso economico](#), in MA Rivista *on line* di filosofia applicata ai mondi del lavoro, n. 6  
Luigino Bruni

Che cosa è esattamente un **BENE RELAZIONALE**?

- Il bene relazionale “**emerge**” all’interno di una **RELAZIONE**.
- Forse la categoria di “fatto emergente” coglie più della categoria economica della “produzione” la natura di un bene relazionale.
- Dire che si tratta di un fatto emergente mette l’accento sul fatto che il **bene relazionale è un terzo che eccede i “contributi” dei soggetti coinvolti**, e che in molti casi non era neanche tra le intenzioni iniziali.

## EMERSIONE DEL BENE RELAZIONALE



[I beni relazionali. Una nuova categoria nel discorso economico](#), in MA Rivista *on line* di filosofia applicata ai mondi del lavoro, n. 6  
Luigino Bruni

Che cosa è esattamente un **BENE RELAZIONALE**?

- Ed è per questa ragione che un bene relazionale può “emergere” anche all’interno di una normale transazione (come quella tra Marta e la funzionaria del Comune), quando, ad un certo punto, e nel bel mezzo di un ordinario procedimento amministrativo, l’atteggiamento di un operatore pubblico “spiazza” l’utente
- Infatti, maggiore la possibilità che un bene relazionale emerga quanto maggiore è l’aspettativa negativa rispetto al servizio
- E’ così che il bene relazionale “**emerge**”



## EMERSIONE DEL BENE RELAZIONALE

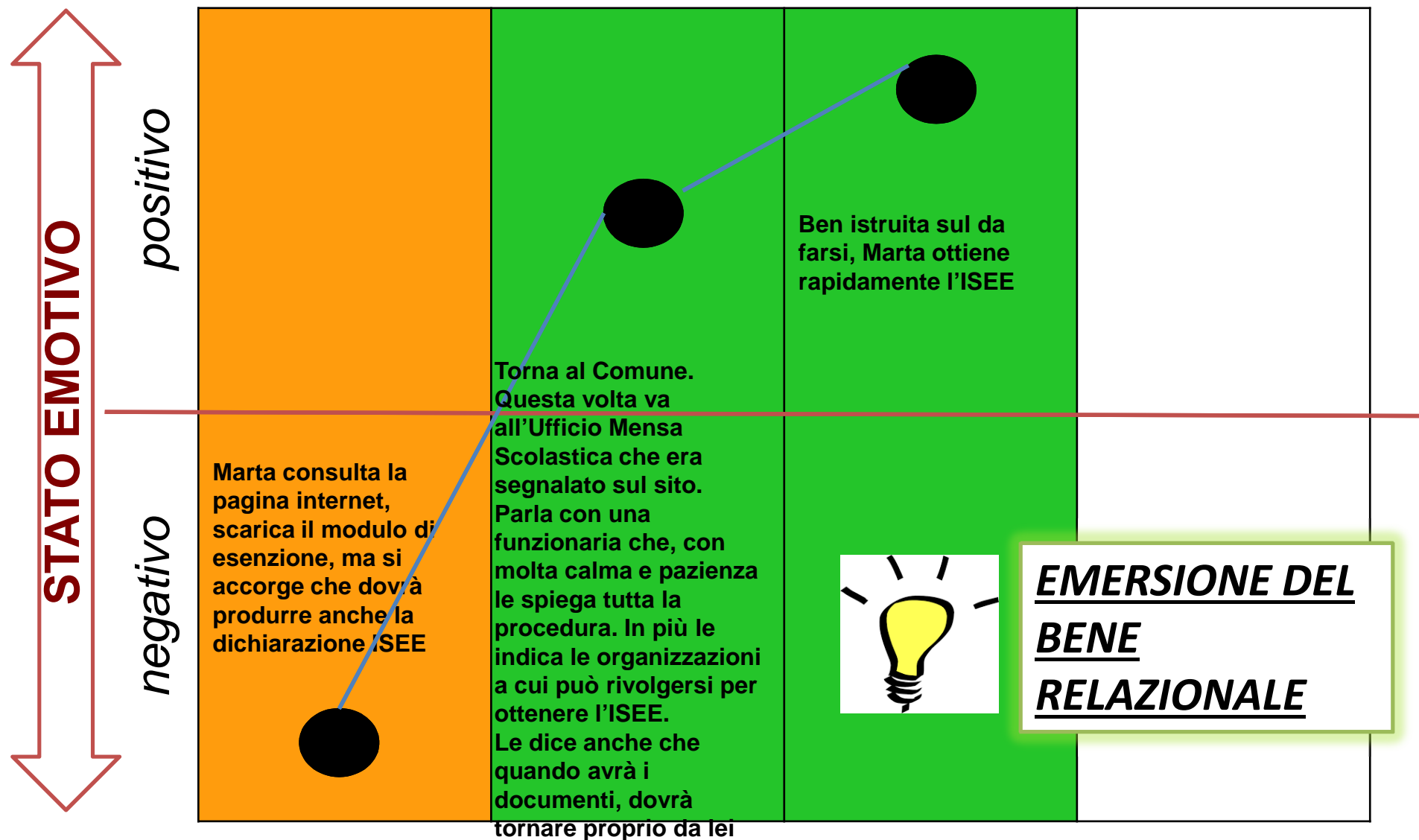


**CAROLE JEAN UHLANER**  
"Relational Goods and Participation:  
Incorporating Sociability into a  
Theory of Rational Action" Public  
Choice, 1989.

Che cosa è esattamente un **BENE RELAZIONALE**?

- Una definizione viene proposta da **C. J. Uhlener**: per Uhlener i beni relazionali sono **beni che non possono essere né prodotti né consumati, e quindi acquisiti in modo solitario da un solo individuo, perché dipendono dalle modalità delle interazioni con gli altri e possono essere goduti solo se condivisi.**
- Loro caratteristica essenziale è che essi richiedono **reciprocità** e non possono essere perseguiti indipendentemente dalla situazione soggettiva e dalle preferenze delle persone coinvolte: ***“i beni che si presentano negli scambi ove ognuno può offrire in maniera anonima non sono relazionali”***

## IL VIAGGIO DI MARTA



## IL VIAGGIO DI MARTA

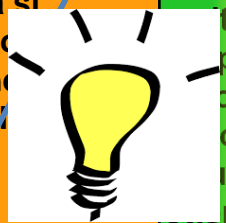


positivo

negativo

**NO OUTCOME**  
 L'amministrazione comunale fallisce nel far raggiungere il risultato all'utente  
**NO EXTRA MILE**  
 L'amministrazione comunale fallisce di nuovo nella disponibilità a prendersi carico dell'utente  
**NO COURTESY**  
 L'amministrazione comunale fallisce nel far sentire a proprio agio l'utenza

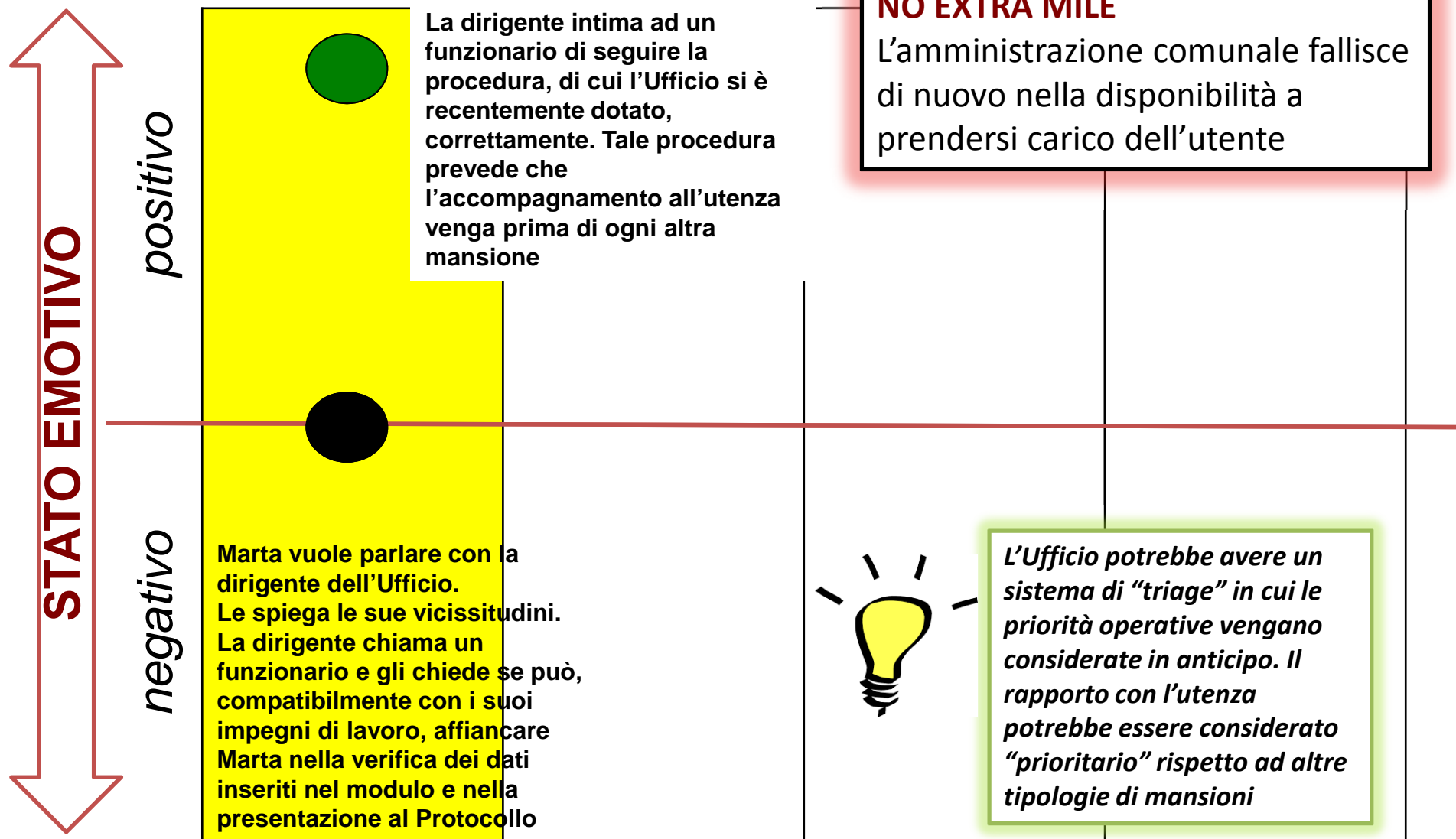
Marta consulta la pagina internet, scarica il modulo di esenzione, ma si accorge che deve produrre anche una dichiarazione...  
 Torna al Comune. Questa volta va all'Ufficio Mensa Scolastica che era segnato...  
 Parla con la funz...  
 L'ufficio potrebbe attivare un sistema di gestione dell'utenza (CRM) in grado di tracciare le comunicazioni e il processo di gestione delle istanze degli utenti, in modo tale da operare come "interlocutore unico", al di là della specifica identità dei singoli funzionari...  
 Le di...  
 quar...  
 documenti, dovrà tornare proprio da lei



Il giorno dopo si reca nuovamente dalla funzionaria del Comune, ma scopre che è in malattia e che non tornerà entro le prossime due settimane (il termine per la presentazione della domanda è inferiore alle due settimane). La funzionaria che temporaneamente è in sostituzione, consulta il CRM ed è in grado di riprendere la sua interlocuzione con Marta dal punto in cui si era interrotta

Il giorno dopo si reca nuovamente dalla funzionaria del Comune, ma scopre che è in malattia e che non tornerà entro le prossime due settimane (il termine per la presentazione della domanda è inferiore alle due settimane). La funzionaria che temporaneamente è in sostituzione, afferma di non saperne nulla e liquida Marta: "Siamo sotto organico"

## IL VIAGGIO DI MARTA



## IL VIAGGIO DI MARTA



## Terza parte

# I PILASTRI DELLA “PA AMICA”

## ***I pilastri della “PA amica” secondo l’Istituto per i Servizi centrati sul cittadino***

<b>Driver (Fattori)</b>	<b>Survey Measure (Risultati dell’indagine)</b>
<b>Timeliness</b> <i>Tempestività</i>	<b>I was satisfied with the amount of time it took to get the service</b> <i>Sono soddisfatto del tempo che ci ho messo per ottenere il servizio</i>
<b>Walking the “extra mile”</b> <i>Disponibilità a prendersi carico</i>	<b>Staff went the extra mile to make sure I got what I needed</b> <i>I funzionari si sono adoperati anche al di là della loro sfera di competenza per assicurarsi che io ricevessi ciò di cui avevo bisogno</i>
<b>Outcome</b> <i>Risultato</i>	<b>I got what I needed</b> <i>Ho ottenuto ciò di cui avevo bisogno</i>
<b>Courtesy</b> <i>Cortesia</i>	<b>Staff were courteous and made me feel comfortable</b> <i>I funzionari erano cortesi e mi hanno fatto sentire a mio agio</i>
<b>Knowledge, competence</b> <i>Conoscenza, competenza</i>	<b>Staff were knowledgeable and competent</b> <i>I funzionari erano preparati e competenti</i>
<b>Fair treatment</b> <i>Correttezza</i>	<b>I was treated fairly</b> <i>Sono stato trattato con correttezza</i>

## I PILASTRI DELLA “PA AMICA”



### ***TIMELINESS + WALK THE EXTRA MILE***

#### ***Tempestività e presa in carico delle istanze dei cittadini***

- L’istanza del cittadino deve essere **tempestivamente presa in considerazione** da parte dell’Amministrazione (*Front Office*).
- Questo elemento è **il più importante** per lo sviluppo di una reciproca fiducia e per il riconoscimento della qualità del servizio.
- Questo elemento permette **l’emersione del bene relazionale**



## I PILASTRI DELLA “PA AMICA”

### ***TIMELINESS + WALK THE EXTRA MILE***

#### ***Tempestività e presa in carico delle istanze dei cittadini***

- La **presa in carico** spesso si definisce o si associa con il termine inglese “**walking the extra mile**”
- Non si deve confondere con la gentilezza e la cortesia individuale, che fanno parte di uno “**stile comunicativo**” e che variano da operatore a operatore.
- Deve essere un **mandato chiaro dell’organizzazione**, un vero e proprio “**task**” che deve entrare a far parte della procedura di gestione delle istanze.
- **Per presa in carico si intende l’assunzione dell’istanza del cittadino come problema da risolvere e l’accompagnamento nella soluzione del problema stesso**, laddove ciò sia ovviamente possibile
- Questo elemento definisce un segmento specifico di “servizio al cittadino”, come “**servizio alla persona**”



## THE EXTRA MILE



- “***Walking the extra mile***” è il termine inglese pressoché intraducibile in italiano, che esprime in parte il concetto di “presa in carico”, ma ne estende la portata ed il valore.
- “***Camminare quel miglio in più***”
- Si riferisce ad un **atteggiamento**, un modo di sentire il servizio (e per questo è una rivoluzione culturale), che, in barba al rispetto delle procedure, **assume come fattore guida il bisogno del cittadino e intorno ad esso plasma la sua azione.**

## I PILASTRI DELLA “PA AMICA”



### ***TIMELINESS + WALK THE EXTRA MILE***

#### ***Tempestività e presa in carico delle istanze dei cittadini***

- La **tempestività** si riferisce ai **due momenti “della verità”** nel rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadini.
- Il primo momento è il contatto in cui il cittadino esplicita il suo **bisogno**. **Quanto il Front Office** impiega a entrare in **contatto e decodificare la questione**, rendendola **“istanza”** suscettibile di essere trattata dal *Back Office*.
- Il secondo momento è relativo al **tempo** impiegato per al risoluzione dell’istanza e per la comunicazione della soluzione al cittadino.

## I pilastri della “PA amica” secondo l’OCSE



### *Front Office* unico e multicanale

- Il *Front Office* è “**unico**” perché il **cittadino non deve mai presentare la propria istanza due volte** nei confronti della stessa amministrazione.
- Questa è la prima **regola d’oro** della comunicazione relazionale applicata alla Pubblica Amministrazione.

“Rethinking E-Government Services. User-centred approaches”

OECD, 2009

## I pilastri della “PA amica” secondo l’OCSE



### 1. *Front Office* unico e multicanale

- Il *Front Office* è “**multicanale**” perché si adatta ai canali e agli stili comunicativi che i cittadini utilizzano, predisponendo punti di accesso a sportello (faccia a faccia), telefonici, via posta elettronica o *web* ed in tutte le altre modalità, tra cui anche quella cartacea, che sono in uso alla popolazione.
- Questa è la seconda **regola d’oro** della comunicazione relazionale applicata alla Pubblica Amministrazione.

## I pilastri della “PA amica” secondo l’OCSE



### 1. *Front Office* unico e multicanale

Il *Front Office* unico e multicanale agevola il percorso informativo del cittadino **catalogando l’informazione secondo “life events”**, facilitando, cioè, la definizione dell’istanza attraverso l’uso di tecniche biografico-narrative

Scopri come accedere ai servizi pubblici per le famiglie

[HOME](#) [LE RISPOSTE](#) [L'ESPERTO](#) [IO CITTADINO](#) [CASSETTA DELLE IDEE](#) [I VIDEO](#)

Homepage [La mia soluzione quando](#)

La mia soluzione quando...



Cerca nel sito...

Cerca

Guida di riferimento per le famiglie che si trovano di fronte ad una scelta da fare legata ad un preciso bisogno.

Cerca

Invia

QUANDO ARRIVA UN FIGLIO

QUANDO CERCO O CAMBIO CASA

QUANDO CERCO SOSTEGNO

QUANDO CERCO O CAMBIO LAVORO

QUANDO VOGLIO STUDIARE

QUANDO AFFRONTO UNA SEPARAZIONE O UN DIVORZIO

QUANDO C'È UN LUTTO

QUANDO HO UN ANIMALE DOMESTICO

LE MIE SOLUZIONI...

[Quando arriva un figlio](#)  
[Quando cerco o cambio casa](#)  
[Quando cerco sostegno](#)  
[Quando cerco o cambio lavoro](#)  
[Quando voglio studiare](#)  
[Quando affronto una separazione o un divorzio](#)  
[Quando c'è un lutto](#)  
[Quando ho un animale domestico](#)

CERCO LE RISPOSTE

Domande e Risposte elaborate da FamilyLine



CHIEDI AD UN ESPERTO

Contatta un nostro esperto per una richiesta di assistenza via web, oppure telefona al numero verde **800.254.009**



IO CITTADINO

[La mia storia](#)  
Invia la tua storia su una questione risolta con FamilyLine



Un esempio di come si costruisce un sistema di catalogazione dell'informazione secondo "life events" è nel recente portale: **Family Line** del Dipartimento Politiche della Famiglia e realizzato da FormezPA. Alla sezione: **"La mia soluzione quando..."**

## Quarta parte

# IL DILEMMA DELL'UFFICIO ANAGRAFE





### **Comma 3** (seconda parte) dell'articolo 12 Codice di Comportamento PA

- Il dipendente che svolge la sua attività lavorativa in un'amministrazione che fornisce servizi al pubblico **cura il rispetto degli standard di qualità e di quantità** fissati dall'amministrazione anche nelle apposite carte dei servizi.
- Il dipendente opera al fine di assicurare la continuità del servizio, **di consentire agli utenti la scelta tra i diversi erogatori** e di fornire loro informazioni sulle modalità di prestazione del servizio e sui livelli di qualità

**REAL-LIFE SCENARIO**



- **Marta è una funzionaria che da poco lavora presso l'Ufficio anagrafe della città di X.**
- **In questa prima fase si è trovata a gestire le procedure di iscrizione anagrafica di cittadini comunitari. Il suo lavoro è a contatto con il pubblico che è composto, per lo più, da persone che, non parlando italiano, hanno difficoltà a comprendere quali documenti debbano produrre.**
- **Nel caso specifico di persone che non hanno un posto di lavoro, un documento piuttosto difficile da produrre è la copia dell'assicurazione sanitaria.**
- **Sofia, una ragazza greca di cui Marta si era occupata, non avendo capito che doveva produrre quel documento e non sapendo come ottenerlo, è dovuta tornare molte volte presso quell'ufficio e Marta si è sentita di doverla aiutare.**
- **Chiedendo ad altri funzionari del suo ufficio, Marta viene a sapere che uno dei tanti broker assicurativi presenti nel quartiere ha messo a disposizione dei biglietti da visita da consegnare ai richiedenti, nel caso si trovassero a dover produrre proprio quel documento. Il broker assicura anche che i propri operatori sono in grado di spiegare in varie lingue in cosa consiste l'assicurazione sanitaria e possono produrlo in tempi brevissimi ad un costo relativamente contenuto.**
- **A Marta viene in mente di consigliare a Sofia quel broker, consegnandole uno di quei biglietti da visita**



- **Mario, un collega anziano di Marta, le fa notare che i biglietti da visita del broker non sono esposti sulle scrivanie, ma i funzionari li tirano fuori dal cassetto quando capiscono che ne hanno bisogno**
- **Inoltre, fa notare Mario, il titolare dell'agenzia assicurativa, è il marito della dirigente dell'Ufficio.**

## REAL-LIFE SCENARIO

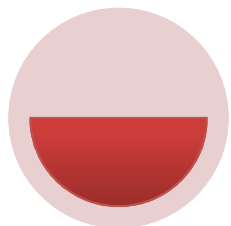
Marta è una funzionaria che da poco lavora presso l'Ufficio anagrafe della città di X. In questa prima fase si trovata a gestire le procedure di iscrizione anagrafica di cittadini comunitari. Il suo lavoro è a contatto con il pubblico che è composto, per lo più, da persone che, non parlando italiano, hanno difficoltà a comprendere quali documenti debbano produrre...

Marta decide di NON consegnare il biglietto, mette a disposizione una lista di broker cittadini e segnala il conflitto di interessi al Responsabile anticorruzione



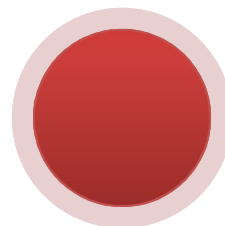
## IL DILEMMA DEL BIGLIETTO DA VISITA





### ARTICOLO 12 COMMMA 3 (Rapporti con il pubblico)

...Il dipendente opera al fine di assicurare la continuità del servizio, di **consentire agli utenti la scelta tra i diversi erogatori** e di fornire loro informazioni sulle modalità di prestazione del servizio e sui livelli di qualità.



### ARTICOLO 8

(Prevenzione della corruzione)

...Il dipendente **segnala al proprio superiore gerarchico eventuali situazioni di illecito** nell'amministrazione di cui sia venuto a conoscenza.

**COMPORAMENTO PIU' ETICAMENTE ORIENTATO**

**Quinta parte**  
**IL DIVIETO DI “SPOILING”**

#### **Comma 4** dell'articolo 12 Codice di Comportamento PA

- Il dipendente non assume impegni né **ANTICIPA l'esito di decisioni o azioni proprie o altrui inerenti all'ufficio**, al di fuori dei casi consentiti,
- **fornisce informazioni** e notizie relative ad atti od operazioni amministrative, in corso o conclusione **solo nelle ipotesi previste dalle disposizioni di legge** e regolamentari in materia di accesso, informando sempre gli interessati della possibilità di avvalersi anche dell'Ufficio per le relazioni con il pubblico.
- **Rilascia copie ed estratti di atti o documenti** secondo la sua competenza, **con le modalità stabilite dalle norme in materia di accesso** e dai regolamenti della propria amministrazione





- Il termine **spoiler** (dall'inglese to spoil, "rovinare") è spesso **usato in ambito cinematografico** per segnalare che **un testo riporta delle informazioni che potrebbero svelare i punti salienti della trama di un film.**
- Il termine spoiler può però riferirsi anche ad altri contesti dove può essere svelata una trama, come libri, videogiochi, serie televisive, fumetti.
- In italiano può essere tradotto tranquillamente come "**anticipazione**" e in forma verbale come anticipare.

Fonte: Wikipedia



## Sesta parte

# **LA FORMAZIONE VALORIALE E IL CODICE DI COMPORTAMENTO DEI DIPENDENTI PUBBLICI**

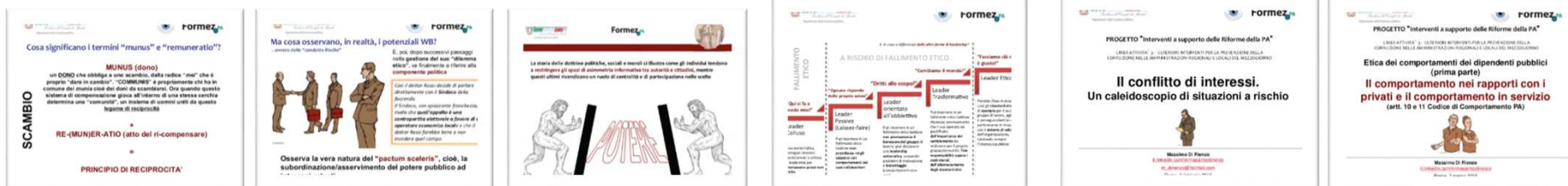
*...ovvero del rafforzamento dello spazio etico dei dipendenti pubblici...*

# FORMAZIONE GENERALE CON APPROCCIO VALORIALE IL CODICE DI COMPORTAMENTO DEI DIPENDENTI PUBBLICI

## • WEBINAR



## • PRESENTAZIONI SU SLIDESHARE ([http://www.slideshare.net/m\\_dirienzo](http://www.slideshare.net/m_dirienzo))



[slideshare](#)

[slideshare](#)

[slideshare](#)

[slideshare](#)

[slideshare](#)

[slideshare](#)



**MASSIMO DI RIENZO**

**Website: [@spazioetico](http://spazioetico.com) (<http://spazioetico.com>)**

**Email: [m\\_dirienzo@hotmail.com](mailto:m_dirienzo@hotmail.com)**

**Tel. 3334158347**

**Linkedin: [it.linkedin.com/in/massimodirienzo/](http://it.linkedin.com/in/massimodirienzo/)**

**Skype: massimo.di.rienzo**

**BUON LAVORO!!!**