

QUALITÀ E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Lorenzo Thione
Presidente SINCERT

1. PREMESSA

Qualità significa capacità di soddisfare esigenze, di tipo morale e materiale, sociale ed economico, tradotte in determinati requisiti (non generici ma concreti e misurabili) attraverso adeguati processi di regolamentazione e normazione.

Le Norme – siano esse Regole Tecniche cogenti o Norme Tecniche volontarie – costituiscono, pertanto, il riferimento primario, ancorché imperfetto e perfezionabile, per la costruzione e assicurazione della qualità e la conformità alle norme è, a buon diritto, considerata sinonimo di qualità (nei limiti, s'intende, consentiti dalla "bontà" del riferimento normativo applicabile).

Gli sviluppi della cultura e della prassi della qualità e della relativa normazione hanno attraversato, storicamente, un lungo percorso evolutivo:

- a partire dall'**approccio diretto correttivo** (controllo della qualità), tipico della certificazione di prodotto e delle attività ispettive,
- attraverso l'**approccio indiretto sistemico (*) preventivo** (assicurazione della qualità), basato su di un modello rigido di sistema ancora sostanzialmente ispirato ai tradizionali meccanismi di produzione industriale, rappresentato dalle norme della serie ISO 9000 nelle successive edizioni 1987 e 1994,
- fino all'**approccio sistemico pro-attivo** (gestione per la qualità), altamente flessibile ed applicabile a qualsiasi attività socio-economica, strutturato per processi e non per elementi di sistema e fondato sulla ricerca dell'efficacia e del miglioramento continuo, rappresentato dalle norme della serie ISO 9000/2000.

(*) *Approccio sistemico alla qualità: approccio secondo il quale la capacità di soddisfare i bisogni associati può essere conferita ai prodotti, non solo e non tanto controllandoli direttamente – sia nel corso della fabbricazione, sia al termine della medesima – ma bensì gestendo opportunamente le relative risorse ed i relativi processi produttivi secondo un opportuno "modello di sistema".*

Analogamente si è prodotta un'evoluzione relativamente ai ruoli che le diverse componenti del sistema socio-economico sono chiamate a svolgere nei processi di costruzione e assicurazione della qualità.

Si è infatti passati dall'approccio di **parte prima** (in cui il ruolo primario è svolto dal fabbricante del bene o fornitore del servizio) e di **parte seconda** (in cui le responsabilità connesse con la costruzione e assicurazione della qualità sono assunte, prevalentemente, dall'utilizzatore), all'approccio di **parte terza** (secondo il quale tutte le principali funzioni di verifica e attestazione della qualità, nonché alcune funzioni di supporto alla sua costruzione, sono svolte da operatori specializzati indipendenti dalle parti prima e seconda).

In tale contesto, si è affermato e consolidato il cosiddetto sistema di parte terza di valutazione della conformità, costituito dagli Enti di accreditamento e dagli Operatori specializzati della valutazione di conformità (Laboratori di prova e taratura e Organismi di certificazione e ispezione).

L'affermazione dell'approccio di parte terza è ovvia conseguenza della necessità, viepiù avvertita dalle organizzazioni pubbliche e private, produttrici di beni e fornitrici di servizi di sottoporsi a valutazioni indipendenti ed imparziali, al fine di assicurare, al contesto socio-economico di riferimento, la propria capacità di soddisfare i bisogni associati ai prodotti e servizi forniti.

Tale assicurazione costituisce, infatti, presupposto essenziale per la creazione della reciproca fiducia, fattore primario alla base del progresso economico e sociale di una moderna democrazia liberale.

La qualità a cui fanno riferimento le norme della serie ISO 9000 (e, in particolare, la norma di certificazione ISO 9001:2000 relativa ai cosiddetti sistemi di gestione per la qualità, SGQ) è essenzialmente una qualità "economica", vale a dire finalizzata al soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative del "cliente" – sia utilizzatore strumentale (rapporti business-to-business), sia utente finale o consumatore (rapporti business-to-consumer) – nel quadro di uno specifico *rapporto contrattuale*.

Accanto alla classica domanda di qualità economica di cui sopra – che permane forte in quanto ormai, di fatto, imposta dalle leggi di mercato – si è andata affermando una domanda di nuove e più ampie forme di qualità, intese alla soddisfazione di una più vasta gamma di bisogni espressi da un più ampio contesto di parti interessate (stakeholders), che possono essere, a buon diritto, riassunte nel termine "**qualità sociale**" (o qualità della vita "tout court").

Ciò ha fatto sì che il sistema di parte terza di valutazione della conformità sia, oggi, chiamato, non più e soltanto come per il passato, a costituire uno strumento di regolazione degli scambi economici, ma anche e soprattutto a contribuire al miglioramento della "qualità della vita", nel senso più completo e pregnante del termine.

Nel moderno contesto socio-economico, infatti, i processi produttivi e di servizio devono essere gestiti in modo tale da assicurare, non solo la conformità dei relativi risultati agli specifici requisiti funzionali e prestazionali applicabili, ma anche la protezione dell'ambiente (inteso come eco-sistema con cui suddetti processi interagiscono), la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, la protezione delle informazioni e, più in generale, in modo tale da minimizzare il relativo impatto negativo sulla società, massimizzandone, al contempo, l'impatto positivo (vale a dire in modo **socialmente responsabile**).

Il sistema di attestazione di conformità di parte terza è e sarà viepiù chiamato ad accertare, tramite verifiche efficaci ed indipendenti, che i processi in questione ed i relativi risultati siano effettivamente conformi ai principi e criteri sopra richiamati.

Esso diverrà, pertanto, sempre più – oltre che fattore primario di regolazione delle attività socio-economiche, in ambito nazionale ed internazionale, nonché base insostituibile di equa competizione negli scambi internazionali – anche e soprattutto strumento di progresso sociale.

Alla luce di quanto precede, appaiono evidenti la crescente importanza assunta dal sistema di valutazione della conformità e, in tale ambito, la centralità dell'accreditamento in quanto strumento preposto a garantire la correttezza ed efficacia delle verifiche sopra richiamate e la credibilità delle attestazioni di conformità ad esse correlate (rapporti di prova e misura, certificazioni di sistemi, prodotti e personale, rapporti di ispezione).

Peraltro, le imponenti dimensioni quantitative ormai raggiunte dal “fenomeno qualità” in ambito nazionale sono ben testimoniate dal fatto che, in data attuale, il numero totale delle sole certificazioni di sistemi di gestione aziendale emesse sotto accreditamento SINCERT (siti produttivi) è prossimo alle **100.000 unità**.

Il continuo sviluppo e miglioramento di questo sistema – al fine di renderlo sempre più capace di rispondere adeguatamente alla domanda di qualità “a tutto campo” proveniente dal moderno contesto socio-economico – e la sua efficace utilizzazione e piena valorizzazione, rappresentano un'importante ed attuale sfida per il nostro paese.

La risposta a tale sfida deve vedere in prima linea – accanto alle altre categorie di operatori coinvolte nei processi di costruzione e assicurazione della qualità – anche e soprattutto le Pubbliche Amministrazioni, avendo riguardo alla soddisfazione dei bisogni e attese del cittadino “contribuente”, sia in quanto cliente diretto dei servizi da esse forniti, sia come parte interessata alle funzioni di governo e controllo svolte dalle medesime.

2. LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E LA QUALITÀ

Le Pubbliche Amministrazioni, sia centrali (Ministeri e relativi Organi Tecnici), sia periferiche (Regioni, Province, Comuni, Enti locali), sono chiamate:

- da un lato, a tutelare i bisogni di qualità dei cittadini (salute e sicurezza, educazione, mobilità, lavoro, opere pubbliche, ecc.), tramite la funzione loro propria di regolamentazione e controllo delle attività di produzione di beni e servizi e della vita sociale in genere;
- dall'altro, ad erogare esse stesse qualità, in quanto realizzatrici di opere e fornitrici di servizi di pubblica utilità (sanità, scuola, trasporti, ambiente, energia, servizi pubblici tecnologici ed amministrativi vari).

Per l'espletamento di tali funzioni – con particolare ancorché non esclusivo riferimento alla seconda fra queste – le Pubbliche Amministrazioni si avvalgono poi di lavorazioni, beni, prodotti e servizi acquisiti da terzi.

Esse sono pertanto tenute a svolgere **il triplice e delicato compito** di:

- promotori e regolatori di qualità (funzione “politica”),
- committenti di qualità (funzione “amministrativa”) e
- fornitori di qualità (funzione “tecnica”).

Si noti che, nel caso delle Pubbliche Amministrazioni, tali funzioni sono fra loro strettamente interdipendenti ancor più che per altri Operatori del sistema, con conseguenze di particolare criticità.

Infatti, l'inadeguatezza di una sola di esse o la mancanza di coordinamento fra le medesime possono compromettere gravemente l'efficacia del ruolo istituzionale complessivamente svolto dalle Pubbliche Amministrazioni, reso già arduo dalle inerzie culturali e dai vincoli burocratici ad esse non estranei, con l'insorgere di meccanismi perversi di degradamento.

Per contro, l'equilibrio ottimale tra le funzioni stesse è fonte di un circolo virtuoso che favorisce la conquista dell'eccellenza.

Si noti che la cultura e la prassi della qualità (capacità di identificare e soddisfare bisogni) non sono affatto rimaste storicamente estranee al mondo della Pubblica Amministrazione. Esse si sono, tuttavia, affermate – in questo come in altri contesti – più in termini di “cultura e prassi delle procedure” che di “cultura e prassi dei risultati” e tali sono rimaste per lungo tempo.

È invece rimasta, sostanzialmente, estranea al mondo delle Pubbliche Amministrazioni la cultura della “certificazione di conformità di parte terza”, sia in quanto assicurazione della qualità dei beni e servizi acquisiti, sia, soprattutto, come dimostrazione della qualità delle opere realizzate e dei servizi forniti, in quest'ultimo caso anche a seguito di una comprensibile auto-referenzialità derivante dalla condizione di “monopolio” in cui dette Amministrazioni hanno storicamente svolto e continuano, in larga misura, a svolgere le proprie attività.

Tuttavia, il mutato scenario di riferimento impone, oggi, alle Pubbliche Amministrazioni, di acquisire ed applicare, esse stesse, gli strumenti (conoscitivi e operazionali) necessari per:

- svolgere efficacemente la funzione di promozione e regolazione della qualità;
- accertare la qualità delle lavorazioni, dei beni, dei prodotti e dei servizi acquisiti;
- erogare qualità vera e sostanziale, nell'assolvimento dei compiti istituzionali, e fornire evidenza di tali capacità al contesto di riferimento.

Si sottolinea la, già citata, stretta interdipendenza tra suddetti obiettivi.

Ciò richiede il superamento della tradizionale cultura delle procedure e l'acquisizione e traduzione in prassi operativa della cultura dell'efficacia ed efficienza dei processi e dell'adeguatezza dei risultati.

Gli strumenti in questione sono rappresentati, fra gli altri, dai principi e dalla prassi della gestione sistemica per la qualità (secondo la definizione estesa di cui alla premessa) che trovano riscontro, sul piano operativo, nelle certificazioni di conformità:

- alle norme della serie ISO 9000 (e, in particolare, ISO 9001:2000), per gli aspetti più propriamente connessi con la qualità “economica” (soddisfacimento di requisiti “contrattuali”) (certificazione di sistemi di gestione per la qualità – SGQ);
- alle norme della serie ISO 14000 (e, in particolare ISO 14001:2004), per gli aspetti concernenti la tutela dell’ambiente in cui si svolge la vita civile e lavorativa dei cittadini (certificazione di sistemi di gestione ambientale – SGA);
- a numerose altre norme sistemiche (es. OHSAS 18001, BS 7799, SA 8000, ecc..), per altri importanti aspetti connessi con la tutela di diritti fondamentali dei cittadini ed afferenti al ruolo, sia di governo, sia di servizio delle Amministrazioni stesse.

Suddetti strumenti devono diventare parte integrante della cultura della Pubblica Amministrazione ed essere applicati in modo sostanziale e consapevole, adattandoli alle specifiche esigenze e caratteristiche delle molteplici attività svolte. Essi devono essere, in particolare:

- assunti a riferimento nell’opera di promozione, regolamentazione e controllo svolta dalle Amministrazioni;
- utilizzati per la valutazione/assicurazione della qualità (a tutto campo) dei fornitori e dei beni e servizi acquisiti;
- applicati per garantire la qualità delle opere realizzate e dei servizi forniti dalle Amministrazioni medesime.

A tale riguardo, va tenuto presente il ruolo fortemente critico delle risorse umane (personale dell’Amministrazione) che devono essere adeguatamente formate, sensibilizzate e motivate al fine di acquisire la necessaria competenza e consapevolezza in tema di qualità.

Per quanto attiene, in particolare, alla garanzia della qualità “erogata”, va sottolineata l’importanza di valorizzare i considerevoli progressi già compiuti da numerose Amministrazioni con la redazione della cosiddette “carte di servizio” che devono essere rielaborate ed applicate in un’ottica di governo ottimale dei processi produttivi, nel quadro di un approccio per processi alla gestione delle attività.

I cittadini avranno maggiore fiducia nelle Amministrazioni a cui fanno capo ed a cui si rivolgono per il soddisfacimento dei loro numerosi bisogni e saranno pronti ad interagire positivamente e sinergicamente con le stesse, se sapranno che le loro Amministrazioni hanno compiuto un’importante scelta di qualità nei termini sopra evidenziati.

3. IL CONTRIBUTO DEL SISTEMA DI ACCREDITAMENTO E CERTIFICAZIONE

3.1 Generalità

Onde garantire che le varie forme di certificazione, a vario titolo assunte a riferimento dalle Pubbliche Amministrazioni – sia come “regolatrici”, sia come “committenti”, sia infine come “fornitrici” di qualità – e, in particolare, le certificazioni di SGQ e SGA, rappresentino una valida e credibile forma di assicurazione della capacità del soggetto certificato di erogare “qualità a tutto campo”, occorre che i relativi sistemi di gestione siano progettati ed applicati in modo sostanziale e non formale e che le corrispondenti valutazioni a scopi certificativi siano condotte nel modo più rigoroso ed efficace possibile.

A tal fine, risultano determinanti la serietà dell’approccio alla qualità da parte dei soggetti interessati (nella fattispecie le imprese fornitrici delle Amministrazioni o le Amministrazioni stesse) e dei consulenti di cui tali soggetti si avvalgono, nonché la competenza e la professionalità degli Organismi di Certificazione, il tutto sotto opportuno indirizzo e controllo di un competente e riconosciuto garante “**super partes**” rappresentato dall’**Ente di Accredimento**.

Conscio di tali esigenze, **SINCERT, Sistema Nazionale per l’ Accredimento degli Organismi di Certificazione e Ispezione** ha riposto e ripone il massimo impegno nella tutela del valore e della credibilità delle certificazioni dei sistemi di gestione per la qualità, nonché di altre forme di certificazione, direttamente o indirettamente afferenti ai compiti svolti dalle Pubbliche Amministrazioni.

Si ricorda che SINCERT accredita gli:

- Organismi di Certificazione di sistemi di gestione aziendale;
- Organismi di Certificazione di prodotti;
- Organismi di Certificazione di personale;
- Organismi di Ispezione,

accertandone la conformità ai requisiti delle Norme e Guide nazionali ed internazionali applicabili, nonché a **Regolamenti e Prescrizioni proprie**, in termini tali da ingenerare, in tutte le parti sociali ed economiche interessate e, in particolare, negli utenti e consumatori (cittadini), un elevato grado di fiducia nell’operato di tali Soggetti e nelle attestazioni di conformità da essi rilasciate.

In data Aprile 2005, operano sotto accreditamento SINCERT **106 Organismi** di Certificazione e Ispezione, che detengono complessivamente **179 accreditamenti**, con la seguente ripartizione fra i diversi schemi di accreditamento:

- Certificazioni di sistemi di gestione per la qualità	63
- Certificazioni di sistemi di gestione ambientale	27
- Certificazioni di sistemi per la salute e sicurezza sul lavoro	9
- Certificazioni di sistemi per la sicurezza delle informazioni	5
- Certificazioni di prodotti/servizi	36
- Verifica e convalida delle Dichiarazioni ambientali di prodotto	2
- Certificazioni di personale	8
- Ispezioni	29

Le certificazioni di sistemi di gestione rilasciate sotto accreditamento SINCERT (siti produttivi certificati – dati consolidati al 28 Febbraio 2005) risultano, approssimativamente:

- Sistemi di gestione per la qualità (ISO 9001:2000)	88.000
- Sistemi di gestione per la qualità (altre, EN 9100, EN 46000, ecc..)	1.500
- Sistemi di gestione ambientale (ISO 14001:1996/2004)	5.300
- Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro (OHSAS 18001)	300
- Sistemi di gestione per la sicurezza delle informazioni (BS 7799)	110

3.2 Cenni allo stato di utilizzo delle certificazioni da parte dalle Pubbliche Amministrazioni

A tale riguardo, si citano innanzi tutto, a titolo di esempio più significativo, le certificazioni di conformità alla norma ISO 9001:2000 che vengono utilizzate nell'ambito del sistema di qualificazione delle imprese di costruzione, ai sensi della vigente legislazione in materia di lavori pubblici.

Al fine di garantire la competenza e la professionalità degli Organismi di certificazione e quindi il valore e la credibilità delle certificazioni da questi rilasciate alle imprese di costruzione di opere pubbliche, SINCERT ha predisposto apposite prescrizioni contenute nel **Regolamento Tecnico RT-05** *“Prescrizioni per l’accreditamento degli Organismi operanti la valutazione e certificazione dei sistemi di gestione per la qualità delle imprese di costruzione e installazione di impianti e servizi (settore EA 28)”*, Rev. 06 del 16.02.2005.

Tale documento pone obblighi precisi e rigorosi a carico degli Organismi di certificazione (relativamente alla formulazione dello scopo di certificazione, alla ricerca di evidenze oggettive, ai criteri da seguire per la definizione delle tipologie e del numero di cantieri da sottoporre a verifica, ecc..), a tutto vantaggio della qualità che le imprese certificate sono effettivamente in grado di erogare nella realizzazione delle opere.

Il documento – che deve essere utilizzato congiuntamente alla Linea Guida SINCERT *“Criteri per un approccio efficace e omogeneo alle valutazioni di conformità alla norma ISO 9001:2000 – è stato approvato dall’Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici tramite una Commissione congiunta costituita a seguito della stipula di un Protocollo di Intesa tra SINCERT e l’Autorità medesima.*

Si ricorda inoltre che altre Autorità centrali prescrivono o raccomandano l'utilizzo di certificazioni accreditate SINCERT nell'ambito dei procedimenti amministrativi soggetti alle rispettive regolamentazioni e che, da tempo, numerose Amministrazioni regionali richiedono certificazioni accreditate per la concessione di finanziamenti per lo sviluppo della qualità nelle imprese.

Vari Enti Pubblici, infine, fanno riferimento alle certificazioni accreditate SINCERT a fini di semplificazione di adempimenti gravanti sulle imprese o di riduzione di oneri sociali.

È questo il caso di INAIL, che concede agevolazioni contributive alle imprese in possesso di certificazioni di sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro.

Anche in questo caso, SINCERT ha predisposto un apposito **Regolamento Tecnico RT-12** *“Prescrizioni per l’accreditamento degli Organismi operanti la certificazione dei sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro”* inteso a garantire il valore e la credibilità delle certificazioni in oggetto.

3.3 Stato delle certificazioni conseguite dalle Pubbliche Amministrazioni

Come noto, l'accreditamento degli Organismi operanti la certificazione dei sistemi di gestione viene rilasciato per gli specifici settori merceologici (settori EA derivati dai codici NACE) in cui operano le organizzazioni oggetto di valutazione da parte degli Organismi accreditati. Ciò al fine di garantire l'adeguata conoscenza, da parte di detti Organismi, degli specifici processi, prodotti e servizi realizzati nell'ambito del sistema di gestione certificato e quindi l'efficacia delle valutazioni condotte dagli Organismi medesimi.

Nel contesto di tale convenzionale e per molti versi imperfetta classificazione, le attività svolte dalla Pubblica Amministrazione sono genericamente ascritte al settore **EA 36 "Pubblica Amministrazione"**, ad eccezione degli specifici servizi di istruzione e affini, ascritti al settore **EA 37 "Istruzione"**, e degli specifici servizi sanitari e di assistenza sociale, ascritti al settore **EA 38 "Sanità ed altri servizi sociali"**.

In data Febbraio 2005, lo stato delle certificazioni (siti certificati) emesse sotto accreditamento SINCERT nel settore **EA 36** è il seguente (dati approssimati):

- certificazioni di SGQ (ISO 9001)	600
- certificazioni di SGA (ISO 14001)	105

La ripartizione orientativa, a livello nazionale, delle certificazioni di SGQ è, grosso modo, la seguente:

- Amministrazioni comunali	23 %
- Amministrazioni provinciali	32 %
- Amministrazioni regionali	5 %
- Camere di Commercio	6 %
- Altre Amministrazioni ed Enti pubblici locali	33 %
- Amministrazioni centrali	<1 %

Circa le certificazioni di SGA (media nazionale), la grande maggioranza (oltre 70 %) è rappresentata da strutture comunali; le strutture a livello provinciale e regionale assommano, complessivamente, al 15 %; vi è inoltre una significativa presenza di altri Enti locali (15 %), fra cui gli enti parco, le aree protette, le comunità montane, ecc..

Ad integrazione di quanto precede, è utile ricordare anche lo stato delle certificazioni accreditate nei settori "Istruzione" **EA 37** (circa 4700 certificazioni di SGQ, di cui oltre 2000 afferenti ad istituti di educazione scolastica e affini, in gran parte pubblici) e "Sanità" **EA 38** (circa 3750 certificazioni di SGQ, di cui quasi 600 relative a strutture ospedaliere e sanitarie in genere, in buona parte pubbliche). Per contro, in suddetti settori, risultano pressoché assenti le certificazioni di SGA anche in relazione al limitato impatto ambientale delle corrispondenti attività.

In ogni caso, i dati di cui sopra risultano tutt'altro che trascurabili ed indicano una attenzione encomiabile alla qualità da parte delle Pubbliche Amministrazioni, specie a livello locale, inclusa la qualità ambientale.

Si osserva, infatti, che il rapporto tra certificazioni di SGA ed SGQ nel settore EA 36 è pari al 17 % mentre il rapporto relativo alla media di tutti i settori manifatturieri e di servizi è pari al 6 %.

4. CONCLUSIONI

Il settore delle Pubbliche Amministrazioni ed in ispecie di quelle a livello locale, di cui è superfluo ricordare l'assoluta rilevanza socio-economica, appare, pertanto, **potenzialmente ricettivo ed aperto alla qualità "a tutto campo"**.

Occorre perciò sostenere la concretizzazione di tali opportunità in tutti i ruoli svolti dalle Pubbliche Amministrazioni e precisamente:

- nel ruolo di promozione, regolamentazione e controllo, favorendo l'introduzione di riferimenti alle norme ed alle relative certificazioni di conformità negli atti legislativi e amministrativi;
- nel ruolo di committenza di lavorazioni, beni e servizi, promuovendo l'adozione sistematica di criteri di qualificazione dei fornitori basati sul possesso di valide attestazioni di qualità;
- nel ruolo di realizzazione di opere pubbliche e fornitura di servizi di pubblica utilità, favorendo le scelte di qualità sostanziali e consapevoli da parte delle strutture interessate e valorizzandole e confermandole agli occhi dei cittadini tramite conseguimento di "certificazioni di qualità" da parte delle Amministrazioni stesse.

Ai fini sopra indicati, andrebbero anche predisposti e adottati meccanismi premianti nei confronti delle Amministrazioni "virtuose", nelle forme e nei modi opportuni.

SINCERT è vicino alle Pubbliche Amministrazioni che hanno intrapreso o intendono intraprendere il non facile percorso di crescita verso la qualità e si adopera al fine di mettere a loro disposizione un sistema di certificazione valido e credibile, in grado di esprimere le diverse competenze e professionalità richieste dalla molteplicità dei processi gestiti dalle Amministrazioni medesime.

In particolare, SINCERT opera al fine di:

- promuovere il miglioramento dell'offerta di certificazione, tramite il perfezionamento delle regole di accreditamento ed il rigoroso controllo della competenza e della serietà professionale degli Organismi accreditati operanti nel settore;
- favorire la crescita di una domanda di qualità sempre più ampia e consapevole da parte dei cittadini;
- contribuire alla creazione della fiducia.