

PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' 2015 – 2017



INDICE:

- 1) FONDAZIONE IRCCS ISTITUTO NEUROLOGICO “CARLO BESTA”**
- 2) ORGANIZZAZIONE E FUNZIONI DELL’AMMINISTRAZIONE**
- 3) MISSION DELLA FONDAZIONE**
- 4) TRASPARENZA COME OBIETTIVO CULTURALE**
- 5) TEMPI DI ATTUAZIONE**
- 6) STRUMENTI FUNZIONALI ALLA PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA**
- 7) COLLEGAMENTI CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE**
- 8) INIZIATIVE PER LA PROMOZIONE DELLA CULTURA DELL'INTEGRITA' E DELLA TRASPARENZA**
- 9) RESPONSABILE PER LA TRASPARENZA**
- 10) MISURE DI MONITORAGGIO E DI VIGILANZA**
- 11) FASI E SOGGETTI RESPONSABILI**

1) FONDAZIONE IRCCS ISTITUTO NEUROLOGICO “CARLO BESTA”

La Fondazione IRCCS Istituto Neurologico “Carlo Besta”, di rilievo nazionale, si configura statutariamente quale Fondazione di partecipazione, nella quale assumono particolare rilevanza i soggetti rappresentati in seno al Consiglio di Amministrazione; la Fondazione Besta annovera tra i Fondatori la Regione Lombardia, il Ministero della Salute e il Comune di Milano che hanno in seno al Consiglio di Amministrazione una specifica rappresentanza.

Sono Organi della Fondazione: il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale, il Direttore Scientifico e il Collegio Sindacale.

Il 15 luglio 2006 l'Istituto Neurologico “Carlo Besta”, fondato nel 1918, e classificato dal 1981 come Istituto di Ricerca e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), è stato trasformato in Fondazione IRCCS con personalità giuridica di diritto pubblico, ai sensi del decreto legislativo n. 288 del 2003. L'attività della Fondazione è disciplinata dallo Statuto approvato con Decreto del Ministero della Salute il 28 aprile 2006.

Nel giugno 2009 è stata stipulata una convenzione che sancisce l'ingresso della Fondazione Mariani nella Fondazione Carlo Besta quale primo partecipante privato al fianco dei fondatori pubblici (Ministero della Salute, Regione Lombardia e Comune di Milano).

Nel quadro sanitario regionale e nazionale, la Fondazione IRCCS “Carlo Besta” si pone quale Polo di eccellenza per la ricerca e la cura delle più significative malattie neurologiche. Il Besta coniuga in modo sinergico le attività di ricerca scientifica, di diagnosi e cura – che danno origine ad un continuo miglioramento dell'efficacia terapeutica – nell'ambito della neurologica clinica e di base e si occupa dei disturbi neurologici dell'adulto e del bambino, delle patologie neurochirurgiche ed oncologiche, delle malattie croniche e rare.

L'Istituto è riferimento Nazionale e Regionale di numerosi centri ultraspecialistici per il trattamento di disturbi neurologici specifici.

Obiettivo fondamentale dell'attività complessiva della Fondazione è quello di rispondere al bisogno di salute secondo criteri di qualità, eticità, efficienza e innovazione scientifica avendo come valore di riferimento la centralità della persona.

La Fondazione IRCCS Istituto Neurologico “Carlo Besta” persegue le seguenti finalità fondamentali: assistenza sanitaria e di ricerca biomedica, sanitaria, di tipo clinico e finalizzata alla cura (ricerca traslazionale); elaborazione ed attuazione di programmi di formazione professionale e di educazione sanitaria; supporto alle Università (istruzione e formazione pre e post laurea); sperimentazione di forme innovative di gestione e organizzazione in campo sanitario e di ricerca biomedica.

2) ORGANIZZAZIONE E FUNZIONI DELL'AMMINISTRAZIONE

a) La Presidenza della Fondazione ed il Consiglio d'Amministrazione

Il Consiglio d'Amministrazione (C.d.A.) è l'Organo di vertice della Fondazione.

Nomina il Presidente che rappresenta l'Ente all'esterno: sotto la sua guida, il C.d.A. esercita le funzioni d'indirizzo e di controllo che gli sono attribuite dallo Statuto. La presenza di questo organo è la testimonianza più evidente della nuova veste giuridica e dell'autonomia gestionale dell'Istituto.

Segreteria di Presidenza

Tel. 02 2394 2010/2110 - Fax 02 23942980 - presidenza@istituto-besta.it

b) La Direzione Generale

Alla Direzione Generale sono assegnate dallo Statuto funzioni gestionali ad ampio spettro: dagli aspetti finanziari, alla gestione tecnica e amministrativa, fino all'organizzazione aziendale. Con queste competenze la Direzione generale è deputata ad attuare gli obiettivi fissati dal CdA. La Direzione generale è una direzione gestionale che comprende al suo interno la Direzione Amministrativa e la Direzione Sanitaria.

Segreteria di Direzione Generale e Amministrativa

Tel. 02 23942310 - Fax 02 23942531 - dirgen@istituto-besta.it

c) La Direzione Scientifica

La Direzione Scientifica coordina la ricerca scientifica, una delle due anime della Fondazione "Carlo Besta". Le attività si articolano in cinque linee operative: la ricerca biologica di base, la ricerca tecnologica strumentale, le terapie innovative, la ricerca clinica, la ricerca sanitaria e degli impatti sociali della diagnosi, della cura e della prevenzione.

Segreteria di Direzione Scientifica

Tel. 02 23942335 - Fax 02 2363973 - dirsci@istituto-besta.it

Piano di Organizzazione Aziendale

Il POA (Piano di Organizzazione Aziendale) con il quale viene definita nel dettaglio ed aggiornata la struttura organizzativa della Fondazione IRCCS "Carlo Besta" è consultabile e scaricabile dal sito web della Fondazione www.istituto-besta.it nella sezione "Amministrazione Trasparente".

3) MISSION DELLA FONDAZIONE

La Fondazione "Carlo Besta" ha una duplice finalità: da un lato l'attività di assistenza sanitaria; dall'altro la ricerca biomedica e socio-sanitaria, di tipo clinico e traslazionale, nel rispetto delle indicazioni di un Comitato Etico indipendente. Tutto ciò ispirato ai moderni criteri della clinical governance: è il paziente, con i suoi familiari, il fulcro di ogni attività, di ogni attenzione e di ogni sforzo, dei medici e di tutto il personale infermieristico e sanitario.

Dalla diagnosi alla individuazione dei trattamenti terapeutici opera la preziosa sinergia clinica e ricerca scientifica, anche con la collaborazione di altri Istituti Nazionali e Internazionali. In questo quadro, il "Besta" offre il valore aggiunto della formazione professionale e dell'educazione in ambito sanitario: comunicazione, informazione e divulgazione scientifica, per favorire il progresso della conoscenza nelle neuroscienze.

4) TRASPARENZA COME OBIETTIVO CULTURALE

Come sancito dal Decreto Legislativo n. 33 del 2013, la trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle Pubbliche Amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

La trasparenza, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una Amministrazione aperta, al servizio del cittadino. In tale direzione, il presente documento si propone di dare completa attuazione alla disciplina della trasparenza finalizzata a garantire sia un adeguato livello di informazione sia di legalità tesa allo sviluppo della cultura dell'integrità. La Fondazione "Carlo Besta", attraverso la stesura del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, redatto secondo le indicazioni fornite dal D.lgs. n. 33 del 2013, rende note le iniziative intraprese in una sorta di dichiarazione programmatica di intenti volte a far permeare la cultura della trasparenza come valore imprescindibile. In ottemperanza ai principi di buon andamento dei servizi pubblici ed alla corretta gestione delle relative risorse, la pubblicazione on-line dei dati è finalizzata a consentire a tutti i cittadini un'effettiva conoscenza dell'azione della Fondazione con il fine di sollecitare e agevolare modalità di partecipazione e coinvolgimento della collettività. Inoltre il d.lgs 33/2013, all'art. 10, ha previsto tra altro che *"Le misure del Programma Triennale sono collegate, sotto l'indirizzo del responsabile, con le misure e gli interventi previsti dal Piano di prevenzione della corruzione. A tal fine, il Programma costituisce di norma una sezione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione"*. Pertanto, il **Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità**, è da intendersi parte integrante e sostanziale del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e ne costituisce una sezione.

5) TEMPI DI ATTUAZIONE

Si riporta di seguito la ripartizione delle attività del programma:

- Per l'anno 2015: eventuale aggiornamento del programma triennale per la trasparenza e l'integrità.
- Per l'anno 2016: eventuale aggiornamento del programma triennale per la trasparenza e l'integrità.
- Per l'anno 2017: eventuale aggiornamento del programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

6) STRUMENTI FUNZIONALI ALLA PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA

Elementi di particolare importanza nella realizzazione dell'obiettivo "trasparenza amministrativa" sono:

Sito Internet Istituzionale

La Fondazione "Carlo Besta" prevede, come strumento essenziale per l'attuazione dei principi di trasparenza e integrità, lo sviluppo e periodica implementazione del proprio sito internet www.istituto-besta.it. Il sito si prefigge lo scopo di informare gli utenti sulle caratteristiche della Fondazione (ubicazione, organigramma, ecc.), sulle attività e sull'erogazione dei servizi resi. E' presente sulla home-page del sito istituzionale la sezione "Amministrazione trasparente", che raggruppa documenti ed informazioni relativi ai dati per i quali la legge richiede l'obbligo di pubblicazione.

Posta Certificata

Tra gli adempimenti richiamati nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità rientra la previsione e l'utilizzo della posta elettronica certificata (PEC).

In conformità alle disposizioni di legge, la Fondazione si è dotata di casella PEC (protocollo@pec.istituto-besta.it), presente nella homepage del sito internet.

La **PostaCertificat@** è un servizio di comunicazione elettronica tra Cittadino e Pubblica Amministrazione. Il servizio è offerto a titolo gratuito. Attraverso la PostaCertificat@ ogni cittadino può dialogare in modalità sicura e certificata con la Pubblica Amministrazione comodamente da casa o con qualsiasi dispositivo in grado di connettersi ad internet senza recarsi presso gli Uffici della Pubblica Amministrazione per:

- richiedere/inviare informazioni alle Pubbliche Amministrazioni
- inviare istanze/documentazione alle Pubbliche Amministrazioni
- ricevere documenti, informazioni, comunicazioni dalle Pubbliche Amministrazioni.

Carta Dei Servizi

La “Carta dei Servizi” è il mezzo attraverso il quale “qualsiasi soggetto” che eroga un servizio pubblico individua gli standard della propria prestazione, dichiarando i propri obiettivi e riconoscendo specifici diritti in capo al cittadino-utente-consumatore. Attraverso la Carta dei Servizi i soggetti erogatori di servizi pubblici si impegnano, dunque, a rispettare determinati standard qualitativi e quantitativi, con l'intento di monitorare e migliorare le modalità di fornitura e somministrazione.

Albo Pretorio on line

In applicazione della L. n.69/2009, è on-line l'Albo Pretorio dei provvedimenti adottati dall'Amministrazione.

Accesso civico

La Fondazione “Carlo Besta” è impegnata nella messa in atto di iniziative finalizzate ad assicurare la piena disponibilità del diritto di accesso a tutti i dati e/o documenti per i quali la normativa di riferimento prevede l'obbligo di pubblicazione sul sito web aziendale nella sezione “Amministrazione Trasparente”.

Il Decreto Legislativo 33/2013 introduce un nuovo istituto denominato Accesso Civico, tale istituto prevede l'obbligo per le Pubbliche Amministrazioni di rendere noti ai cittadini i propri dati, documenti ed informazioni, laddove sia stata omessa la loro pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale. L'accesso civico è un diritto che può essere esercitato da chiunque, è gratuito, non deve essere motivato. La richiesta di accesso civico può essere presentata al Responsabile della Trasparenza. L'Amministrazione, entro il termine di 30 giorni, verifica la sussistenza dell'obbligo di pubblicazione e, in caso positivo, provvede alla pubblicazione dei documenti o informazioni oggetto della richiesta nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale www.istituto-besta.it. Provvede, inoltre, a dare comunicazione della avvenuta pubblicazione al richiedente. Se quanto richiesto risulta già pubblicato, ne dà comunicazione al richiedente. La richiesta di accesso civico comporta, da parte del Responsabile della Trasparenza, l'obbligo di segnalazione dei casi di inadempimento o di adempimento parziale

degli obblighi in materia di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, all'ufficio per i procedimenti disciplinari, ai fini dell'eventuale attivazione del procedimento disciplinare. Il responsabile segnala altresì gli inadempimenti all'organo amministrativo di vertice, al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (O.I.V.) ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità.

Restano fermi i limiti alla diffusione e all'accesso delle informazioni di cui all'articolo 24, comma 1 e 6, della Legge 7 agosto 1990, n. 241.

Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP)

L'URP svolge, in tema di coinvolgimento dei "portatori di interesse" (cittadini fruitori dei servizi sanitari, familiari, informal caregivers - ossia le persone che accudiscono, quali badanti, volontari che collaborano nel supporto durante i processi di assistenza - organizzazioni di rappresentanza dei cittadini, associazioni di volontariato, ecc.), un'attività fondamentale per la Fondazione.

L'Ufficio ha compiti di facilitazione delle relazioni istituzionali e di promozione e sviluppo delle attività della Fondazione nei confronti di target definiti, con particolare attenzione dedicata all'utenza.

Collabora alle diverse iniziative per la valorizzazione del rapporto con l'utenza, finalizzandole alle linee programmatiche determinate in sede di CdA e correlandosi con la funzione di Comunicazione rapporti con i media configurata quale Ufficio di Staff della Presidenza.

L'URP ha il compito di far conoscere agli Utenti/Clienti le prestazioni che la Fondazione è in grado di erogare e di assicurare agli stessi informazione, accoglienza, tutela e partecipazione. A tale scopo:

- facilita l'accesso attraverso informazioni sulle attività ed i servizi erogati;
- raccoglie e gestisce reclami e segnalazioni;
- coordina l'indagine annuale di Customer Satisfaction;
- effettua relazioni periodiche alla Direzione Generale su reclami e segnalazioni per il miglioramento dei servizi;
- collabora con le Associazioni di volontariato operanti presso la Fondazione;
- collabora con l'Ufficio Stampa e Comunicazione relativamente alle iniziative di comunicazione interna/esterna;
- supporta le attività di fund raising della Fondazione;
- supporta la Presidenza nella gestione del logo istituzionale della Fondazione e nella Supervisione sul suo corretto utilizzo;
- coordina il Comitato redazionale del periodico istituzionale INNBESTA e il gruppo di lavoro per la gestione del sito internet e della rete intranet aziendale supervisiona la video-informazione istituzionale.

Ufficio	piano terra (sede via Celoria, 11)
Tel	02.2394.2292
Fax	02.70638217
E.mail	urp@istituto-besta.it
Orari di sportello	da lunedì a venerdì 9.00/13.00 - 14.00/15.00

7) COLLEGAMENTI CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano della Performance è un Documento di Programmazione previsto dal Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009, n. 150, la cui adozione è disposta anche per gli Enti del S.S.N., al fine di assicurare e garantire elevati standards qualitativi ed economici del servizio erogato, tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale. La finalità è quella di rendere partecipe la collettività, ed in particolare gli utenti del S.S.R. dei più interessanti e performanti obiettivi che la Fondazione si è prefissa di raggiungere sia nell'anno che nel triennio, garantendo trasparenza ed ampia diffusione tra i cittadini, utenti, gli stakeholders ecc... Il Piano della Performance:

- è orientato ad assicurare un forte legame tra la missione dell'Istituto, i programmi, gli obiettivi e le azioni intraprese, nonché tra risultati, processi e risorse.
- viene aggiornato con cadenza annuale in relazione a:
 - obiettivi definiti in sede di programmazione regionale
 - modifiche del contesto (interno – esterno) di riferimento
 - modifiche della struttura organizzativa e delle modalità di funzionamento della Fondazione
- viene pubblicato sul sito istituzionale, nella sezione “Amministrazione Trasparente” e la Direzione darà conto dell'effettivo stato di attuazione attraverso la Relazione annuale sulla Performance.

La trasparenza è una dimensione della performance organizzativa delle Pubbliche Amministrazioni insieme ad accessibilità, tempestività ed efficacia, così come indicato nella Delibera CIVIT (ora A.N.AC) n. 150/2010 “La pubblicità dei dati inerenti all'organizzazione e all'erogazione dei servizi al pubblico, infatti, si inserisce strumentalmente nell'ottica di fondo del “miglioramento continuo” dei servizi *pubblici, connotato al ciclo della performance anche grazie al necessario apporto partecipativo dei portatori di interesse (stakeholder).*”

Nello specifico, la trasparenza delle informazioni relative alla performance, è realizzata anche attraverso la pubblicazione nella sezione “Amministrazione Trasparente” dei seguenti documenti di importanza strategica:

- **Piano della Performance;**
- **Relazione sulla Performance.**

8) INIZIATIVE PER LA PROMOZIONE DELLA CULTURA DELL'INTEGRITA' E DELLA TRASPARENZA

Le attività di promozione e di diffusione dei contenuti del Programma triennale sono volte a favorire l'effettiva conoscenza e utilizzazione dei dati che la Fondazione pubblica e la partecipazione degli interni ed esterni alle iniziative per la trasparenza e l'integrità realizzate.

La Fondazione, infatti, si propone di realizzare diverse attività deputate ad ottenere maggiore consapevolezza e diffusione della cultura della trasparenza e un più compiuto coinvolgimento del pubblico e del personale interno della Fondazione:

- saranno organizzati incontri per la formazione del personale in materia di trasparenza ed integrità. Tenuto conto che la materia di cui trattasi è anche strumento di prevenzione della corruzione, la trattazione verrà affrontata nell'ambito dei corsi di formazione in materia di prevenzione della corruzione.
- coerentemente con le risorse organizzative e finanziarie disponibili, la Fondazione promuoverà la realizzazione di giornate per la trasparenza.

Giornata della Trasparenza

La Fondazione “Carlo Besta” pianifica annualmente una giornata della trasparenza al fine di presentare il Piano della performance, la Relazione sulla performance e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità a tutti gli stakeholder (istituzioni, associazioni e cittadini).

La Giornata della trasparenza organizzata dalla Direzione Strategica della Fondazione rappresenta un momento di confronto e di ascolto per conseguire alcuni degli obiettivi fondamentali della trasparenza:

- la partecipazione dei cittadini per individuare le informazioni di concreto interesse per la collettività degli utenti;
- il coinvolgimento dei cittadini nell'attività dell'Amministrazione al fine di migliorare la qualità dei servizi e il controllo sociale.

La Giornata della trasparenza, rappresenta un'occasione per presentare tutti i documenti inerenti il performance management aziendale, e allo stesso tempo, per raccogliere i feedback degli stakeholder emersi nel corso della stessa.

Ascolto degli Stakeholder (portatori di interessi)

Al fine di rendere possibile un ascolto attivo dei cittadini e degli stakeholder, la Fondazione Besta intende coinvolgerli e dialogare con loro attraverso differenti modalità:

- indiretta, attraverso:
 - le segnalazioni pervenute tramite posta elettronica o presentate direttamente all'Ufficio Relazioni con il Pubblico;
 - customer satisfaction. Questionari per i degenti e i pazienti ambulatoriali, distribuiti all'interno della Fondazione.
- diretta, attraverso i feedback ricevuti nella Giornata della Trasparenza.

9) RESPONSABILE PER LA TRASPARENZA

All'interno della Fondazione l'incarico di Responsabile per la Trasparenza è stato affidato dal Direttore Generale, con deliberazione n. 523/2013 del 24 Settembre 2013, al Dott. Marco Losi, Direttore del Dipartimento Amministrativo e dell'U.O.C. Risorse Umane.

Con il citato Direttore collaborano stabilmente: il Dott. Angelo Carnelli, Collaboratore Amministrativo Professionale esperto presso l'U.O.C. Affari Generali e Legali, l'Ing Andrea Migliaro, Collaboratore Tecnico Professionale esperto presso l'U.O.C. Servizio Informatico e la Dott.ssa Patrizia Meroni, Collaboratore Amministrativo Professionale presso l'Ufficio Relazioni con il Pubblico in staff alla Direzione Generale, per quanto concerne l'aggiornamento e la pubblicazione dei dati sul sito internet della Fondazione.

10) MISURE DI MONITORAGGIO E DI VIGILANZA

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità richiede un'attività di monitoraggio periodico sia da parte dei soggetti interni all'Amministrazione sia da parte di soggetti esterni (Nucleo di Valutazione delle Prestazioni).

- Monitoraggio interno

Il Responsabile della Trasparenza, Dott. Marco Losi, con il coinvolgimento dei referenti individuati nelle singole strutture e coadiuvato dal Dott. Angelo Carnelli, dall'Ing Andrea Migliaro e dalla Dott.ssa Patrizia Meroni redige, con periodicità trimestrale, un sintetico prospetto riepilogativo sullo stato di attuazione del Programma, con indicazione degli scostamenti e delle relative motivazioni e segnalando eventuali inadempimenti.

- Audit del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni

Al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, sono attribuiti compiti in materia di verifica sull'assolvimento degli adempimenti degli obblighi di trasparenza e di integrità attraverso un'attività di audit. L'audit è funzionale all'attestazione relativa all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione che deve essere pubblicata sul sito istituzionale.

11) FASI E SOGGETTI RESPONSABILI

L'elaborazione concettuale del Programma e la sua successiva stesura è stata curata dal Responsabile per la trasparenza in stretta collaborazione con i Dirigenti del Dipartimento amministrativo, la Direzione Sanitaria, i Responsabili degli uffici in staff alla Direzione Generale ed il Segretario del Consiglio di Amministrazione. L'aggiornamento è a cura del Responsabile per la trasparenza.

Il D.lgs. n.33/2013 prevede che "i Dirigenti Responsabili degli uffici dell'Amministrazione garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge", pertanto il Dirigente della struttura/servizio deputato alla produzione della informazione/dato è responsabile:

- della qualità del dato/informazione;

- della tempestiva e regolare comunicazione all'Ufficio Relazioni con il Pubblico ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge.

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico, coadiuvato dalla U.O.C. Servizio Informatico, ha il compito di pubblicare, secondo le indicazioni previste dalla normativa vigente, i flussi di dati ricevuti.

Il Responsabile per la Trasparenza, si avvale, per l'esercizio delle sue funzioni, di una rete di riferimenti in ogni struttura della Fondazione, per garantire il regolare e tempestivo flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini di legge.

Nell' **allegato A)** del presente programma sono individuati gli obblighi di pubblicazione vigenti.

=.=.=.=.