

INTRODUZIONE

E' ipotizzabile una politica congiunta per il Medio e Basso Vedeggio?

di Gerardo Rigozzi, Sindaco di Bedano

L'11 marzo 2008 ha avuto luogo a Cadempino una serata di riflessione promossa dai Comuni di Bedano e Gravesano sul tema: "Vedeggio. Sviluppo e progetti politici", in occasione della pubblicazione del volume di Curzio Sasselli, *Management Territoriale - Il Vedeggio*.

La serata ha avuto grande rispondenza di pubblico, anche grazie alla presenza di relatori particolarmente qualificati quali: il Sindaco di Lugano Giorgio Giudici; l'urbanista Benedetto M. Antonini e l'economista Mario Tettamanti. In quell'occasione furono messi in evidenza alcuni concetti fondamentali riguardanti la complessa problematica del Vedeggio, con particolare attenzione agli aspetti di natura propriamente politica. I tre relatori concordarono sulla necessità di:

1. provvedere con una certa celerità a definire un progetto di sviluppo politico-istituzionale della regione chiaro, flessibile e costruito attraverso il concorso delle forze in gioco;
2. definire da subito alcuni ambiti di collaborazione a livello regionale, per quanto attiene ad alcuni servizi fondamentali per la popolazione;
3. cercare alcuni punti di convergenza con la "nuova Lugano" e dotarsi di un luogo di dibattito e di confronto fra la città e le regioni circostanti (cfr. la proposta di un "Forum" formulata dal Sindaco di Lugano).

La regione del Vedeggio è molto più avanzata dal punto di vista economico-produttivo che da quello politico. La modalità unitaria e identitaria di un tempo, della Pieve di Agno, si è perduta in una sorta di realtà atomizzata che subisce, più che gestisce, gli effetti di uno sviluppo socio-economico repentino, spesso in disaccordo con la qualità della vita. Negli anni si sono create delle microentità a sé stanti che hanno una discreta autonomia finanziaria, ma che, tutto sommato, hanno poca rilevanza politico-contrattuale a livello cantonale e nel confronto con le altre regioni del Cantone.

Eppure da Taverne ad Agno si produce ricchezza: alcuni comuni sono fra i più benestanti del Cantone e riversano annualmente svariati milioni nelle casse dello Stato o nel fondo di perequazione. In una superficie di 120 ettari abbiamo 350 aziende del secondario e 950 del terziario, con rispettivamente 5766 e 8'511 posti di lavoro. Negli ultimi cinque anni i comuni del comprensorio sono riusciti a generare ben 45 milioni di cash flow.

C'è inoltre una tendenza a promuovere le relazioni fra la Valle del Cassarate (già organizzata a livello politico) e la Valle del Vedeggio, grazie al progetto di galleria che sarà ultimato nel 2011 e all'ipotesi di navetta da Molinazzo al centro di Lugano (che speriamo possa essere attuata in tempi ragionevoli).

Qual è dunque il problema per il Vedeggio?

Credo stia nella divaricazione sempre maggiore fra lo sviluppo economico-produttivo e le modalità di funzionamento delle istituzioni pubbliche, che procedono tutto sommato a rimorchio.

E' vero che qualche passo a livello amministrativo lo si sta facendo negli ultimi anni, in particolare per quanto attiene al coordinamento dei servizi tra i Comuni di Agno, Bioggio e Manno. Un esempio incoraggiante, questo, che potrebbe essere imitato anche dagli altri Comuni della regione. Ma è altrettanto vero che, a livello politico, siamo ancora agli inizi del percorso: da un lato abbiamo un'interessante ipotesi aggregativa (peraltro non ancora discussa a livello dei rispettivi consigli comunali) fra questi tre comuni, con l'intento di costituire un nucleo operativo che potrà fare da traino per altre aggregazioni allargate nel Vedeggio; dall'altro c'è chi pensa che i tempi sono maturi per impostare una riflessione sull'intero comprensorio, al fine di coinvolgere gli otto o nove comuni interessati nello studio di fattibilità del progetto aggregativo. Questa via, forse più ambiziosa, avrebbe nondimeno il merito di preparare il terreno per una larga intesa sugli obiettivi da perseguire.

Soluzioni intermedie sono senz'altro ipotizzabili, ma avrebbero lo svantaggio di allungare i tempi di realizzazione di quel processo politico-istituzionale che, volenti o nolenti, ci è imposto dallo sviluppo economico e sociale dell'intera regione.

Come indicato a più riprese nello studio di Sasselli, la mancanza di un indirizzo coerente per l'intera regione finisce per lasciare libero corso alle sole esigenze del mercato e del mero profitto, anziché alle necessità di promuovere uno sviluppo sostenibile e controllato secondo logiche coerenti. Gestire in modo attivo (e proattivo) una regione in grande sviluppo è diventata una necessità inderogabile, a condizione di saper sciogliere il nodo gordiano dei particolarismi e delle rivalità fra i comuni. Il suggerimento di Sasselli merita quindi la nostra massima attenzione:

"L'unione sotto un'unica amministrazione di tutta l'area presa in esame permetterebbe di dotarsi: di una pubblica amministrazione formata da specialisti, offrendo interessanti opportunità lavorative; di una pianificazione del territorio unitaria che migliorerebbe le diverse tipologie delle aree edificabili e la coordinazione delle infrastrutture viarie; di un'agenzia di sviluppo pubblico-privato intesa a conoscere le esigenze dell'economia locale; dei mezzi per attuare una vera politica sociale ed esaudire le necessità degli abitanti".

La seconda parte del lavoro di Sasselli s'inoltra nel terreno complesso e infido della politica e delle istituzioni. In passato la regione aveva una sua identità segnata dalla Pieve di Agno; con lo sviluppo delle vie di comunicazione, l'accresciuta importanza dell'aeroporto di Agno, i forti insediamenti industriali e dei servizi, l'esplosione edilizia si è registrato un radicale cambiamento delle caratteristiche preesistenti. La crescita ha sicuramente comportato degli effetti positivi; ma ne ha generati anche di negativi, per quanto attiene soprattutto alla mobilità e alla qualità della vita. L'espansione longitudinale dell'edificazione ha finito per travalicare i confini comunali, anticamente fondati sulla transumanza del bestiame dalle zone di montagna alla pianura.

Questi effetti negativi tenderanno a crescere ulteriormente, se non ci sarà una volontà comune e autorevole intesa a non subire gli eventi, ma a gestirli con lungimiranza.

Concludo questa introduzione sottolineando l'interesse suscitato dallo studio di Sasselli, che ha saputo richiamare l'attenzione di numerosi lettori, al punto da giustificare ampiamente gli sforzi del Comune di Bedano (in ciò sorretti dal sostegno della Fedegari Autoklaven AG) per una seconda edizione.

Il segretario comunale: un consigliere esperto e affidabile

di Carlo Donadini, delegato alla Formazione per gli Enti Locali

E' per me gratificante accingermi ad esprimere qualche considerazione, di carattere generale, partendo dall'opportunità che mi concede il lavoro finale di uno dei partecipanti al corso per l'ottenimento del "Diploma cantonale superiore di Public Manager". Lavoro al quale gli è stata riconosciuta la dignità di stampa. Credo che la decisione di giungere ad una pubblicazione sia ispirata dalla consapevolezza di trovarsi di fronte ad un documento per molti aspetti innovativo e indicativo di un nuovo modo di interpretare il ruolo di Segretario di un Comune. In questi anni si sta assistendo ad un profondo rinnovamento della funzione del Segretario e, più in generale, dell'approccio alla gestione comunale. Sempre più spesso al Segretario viene chiesto di essere un vero e proprio "*city manager*", capace di indirizzare la struttura amministrativa verso il raggiungimento di obiettivi di rilevanza pubblica.

Con questo lavoro, Curzio Sasselli dimostra che tra i compiti del "*city manager*" vi è anche quello di saper leggere le dinamiche del territorio per poterle gestire convenientemente. Ciò significa che la struttura amministrativa può rappresentare un valido supporto non solo nell'erogazione dei servizi comunali, ma anche nell'impostazione delle politiche di livello locale e nella definizione del posizionamento strategico degli Enti comunali.

In questa veste, dunque, il Segretario comunale assume una funzione ben più complessa della sola esecuzione delle decisioni politiche. Egli diventa un alleato indispensabile per Sindaci, Municipali e Consiglieri comunali che vogliano espletare al meglio la loro carica, offrendo una base conoscitiva solida per interpretare le problematiche della collettività e per impostare azioni che siano realizzabili ed efficaci. Del resto, l'indagine sui fabbisogni formativi dei politici comunali, realizzata dal Centro di Formazione per gli Enti Locali nel corso del mese di dicembre 2007, ha messo in luce come i rapporti tra gli Amministratori eletti e le rispettive Cancellerie siano in larga maggioranza percepiti come ottimi. Il Segretario, già oggi, viene visto come un collaboratore essenziale nello svolgimento dell'azione politica, come la persona di fiducia da cui ottenere l'aggiornamento rispetto alle novità normative e procedurali che interessano il Comune.

Oltre che consulente giuridico, però, il Segretario può essere un consigliere esperto ed affidabile anche sul fronte della gestione comunale e dell'esercizio stesso dell'azione di "*governo locale*". Ed i Segretari si stanno attrezzando, ad esempio attraverso la formazione, per saper interpretare con professionalità accresciuta questo ruolo. Il rapporto tra Amministratori eletti e vertice della struttura amministrativa rappresenta uno degli argomenti di discussione a livello internazionale tra i più interessanti. Generalmente, il dibattito tende a concentrarsi sulle modalità attraverso cui assicurare la distinzione tra il ruolo politico ed il ruolo tecnico, sui confini da tracciare tra le due sfere di competenza. Personalmente, ritengo che arroccarsi decisamente sulla netta separazione delle funzioni sia un esercizio piuttosto sterile. La gestione amministrativa quotidiana ci mostra invece come sia molto difficile conciliare una severa suddivisione dei compiti con la capacità dell'Ente locale di raggiungere risultati positivi per la collettività. La distinzione dei ruoli non può e non deve essere interpretata in termini di contrapposizione. Il Segretario comunale non deve essere visto come una potenziale minaccia al primato della politica, ma, anzi, deve essere riconosciuto come una grande opportunità per rendere la politica più efficace.

Se è auspicabile che ci sia una distinzione tra ruoli politici e ruoli tecnici, essa deve essere letta come sana dialettica costruita e promossa giorno per giorno, capace di stimolare modalità d'azione

sempre nuove, più efficaci ed efficienti. La qualità dell'azione pubblica è strettamente legata alla qualità del dialogo tra chi è eletto per tradurre in scelte concrete alcuni principi fondamentali, per far vivere e progredire una comunità e chi ha la professionalità necessaria per valutare la fattibilità delle diverse alternative e garantire la messa in opera delle decisioni.

E' però evidente che, affinché la qualità del dialogo possa crescere, occorre che anche la politica prosegua nello sforzo di sviluppare le proprie competenze e le proprie capacità. La complessità dei temi da affrontare e la rapidità dei cambiamenti richiedono che la visione politica ed il buon senso siano accompagnate anche da conoscenze sempre più specialistiche. Per questo il Centro di Formazione per gli Enti Locali sta lavorando per dare il proprio contributo, mettendo a punto un'offerta formativa specifica rivolta ai politici comunali. L'intento non è certo quello di sostituire le scuole di partito, ma piuttosto di arricchire il bagaglio culturale degli eletti con anche quelle competenze tecniche che consentano di meglio interpretare il proprio ruolo.

Oggi l'impegno richiesto ad Amministratori e Funzionari comunali è sicuramente notevole, non solo in termini di quantità di tempo da dedicare, ma anche di qualità delle competenze da mettere in campo. Il lavoro di ricerca di Curzio Sasselli ha però il pregio di ben testimoniare quali potenzialità questo impegno possa avere per il benessere e la qualità della vita dei nostri cittadini.

All'Autore di questa pubblicazione vanno le mie più sincere congratulazioni.

Medio e Basso Vedeggio: una buona proposta d'aggregazione comunale

di Benedetto M. Antonini, già direttore della Divisione della pianificazione territoriale del Dipartimento del territorio e docente di urbanistica

La politica delle aggregazioni comunali può essere considerata anche come un tentativo importante di contrastare l'entropia generale del mondo. Per nostra fortuna pensatori più aggiornati di Carnot e Clausius, come ad esempio Luigi Fantappiè, hanno dimostrato che due sono le leggi generali dell'evoluzione: quella dell'entropia¹, per l'appunto, e quella della sintropia² (per certi autori 'negentropia'). Quest'ultima corrisponde, dunque, alla tendenza inversa a quella descritta dal secondo principio della termodinamica e rappresenta quei fenomeni naturali che tendono all'organizzazione della materia con altresì accumulo di energia.

Per restare nella biosfera, gli esempi pratici citati per dimostrare l'esistenza dei fenomeni sintropici sono quelli della formazione e della crescita degli organismi viventi, tra i quali quello della fotosintesi. Ovviamente i fenomeni sintropici sono generalmente lenti. Tutti sanno empiricamente,

¹ www.wikipedia.it. Il secondo principio della termodinamica.

Il secondo principio della termodinamica è legato alla termodinamica classica. Esso si fonda sull'introduzione di una nuova funzione di stato, l'entropia, e di due postulati che ne regolano le caratteristiche.

Il secondo principio è fondamentale, in quanto stabilisce il verso delle interazioni termodinamiche, ovvero chiarisce il perché una trasformazione avviene spontaneamente in un modo piuttosto che in un altro; basti pensare al calore che fluisce naturalmente da una sorgente più calda ad una più fredda: il contrario è impossibile. Impossibilità, questa, non deducibile affatto dal 1° principio della termodinamica.

² Cfr. Giuseppe Arcidiacono, *Fantappiè e gli Universi - Nuove vie della scienza*, Di Renzo Editore, Roma 1986, Pag. 34. Luigi Fantappiè (1902-1956).

"(...) soluzioni che erano state sempre rifiutate come "impossibili" dagli scienziati precedenti, come il grande Poincaré, gli apparvero invece come possibili immagini di fenomeni, che egli chiamò "sintropici", del tutto diversi da quelli sino ad allora considerati "entropici", cioè da fenomeni puramente meccanici, fisici e chimici. Invece i fenomeni sintropici, rappresentati da quelle soluzioni dei potenziali anticipati, avrebbero dovuto obbedire ai due principi opposti della finalità e della differenziazione, oltre che della non riproducibilità in laboratorio. Veniva in tal modo spiegato perché potevamo produrre in laboratorio solo fenomeni entropici e la struttura finalistica dei fenomeni sintropici spiegava benissimo il loro rigetto "a priori", per il pregiudizio che il finalismo sia un semplice principio metafisico estraneo alla scienza ed alla natura stessa."

infatti, che l'attività del costruire dura più a lungo di quella del distruggere, che organizzare costa ben più tempo che creare scompiglio.

Penso sia più che appropriato l'interesse dimostrato da Curzio Sasselli per il processo aggregativo in corso in Ticino, e per i possibili scenari che potrebbero interessare il comprensorio geografico in cui opera professionalmente la media e bassa Valle del Vedeggio ed il Comune di Bedano, in particolare.

Ovviamente egli non è il solo. Ciò che fa specie nella sua ricerca risiede però nel fatto di non essere partito da un pregiudizio da giustificare, bensì da un'approfondita, multidimensionale analisi della situazione, tanto sincronica quanto diacronica, tale da formare un quadro dinamico e prospettico a sostegno di possibili e necessarie scelte politiche.

Tornando alla metafora, si vede come il cosiddetto "management territoriale", ossia quella tecnica della moderna "governance" che aiuta gli amministratori pubblici aggiornati a farsi carico intelligentemente della realtà che sono stati chiamati a gestire³, conduca a fenomeni di sintropia. Ovvero di riorganizzazione di un sistema per crearne un altro, tendenzialmente più efficace, con un miglior uso delle risorse; e pertanto anche più efficiente, meglio in grado di conseguire il suo scopo.

Abbiamo detto della necessità dell'analisi, lavoro meritorio e faticoso, oggi paradossalmente più difficoltoso di qualche decennio fa, perché la disponibilità dei dati è diventata addirittura sovrabbondante e richiede da parte del ricercatore determinazione e senso di discernimento, doti senza le quali insorge il pericolo di farsi inghiottire dalle cifre e dai grafici, come il malcapitato esploratore delle sabbie mobili.

Ben più ardua, tuttavia, risulta essere la critica dei dati raccolti, dapprima, e la sintesi propositiva, ovvero la formazione di un progetto coerente, in seguito.

E' evidente che in democrazia non c'è scelta matura e coerente se essa non poggia su un progetto. Come condurre una popolazione a prendere decisioni con gravi conseguenze per il futuro, non solo per il proprio, ma anche e soprattutto per quello delle generazioni future, senza proporle reali alternative tra le quali scegliere con conoscenza di causa, senza prefigurare chiaramente il fine verso il quale tendere tutti assieme?

Non c'è progetto che non possa essere compreso e dibattuto da una popolazione come la nostra. Semmai esiste un esercizio difficile che è quello di comunicarlo, di renderlo comprensibile e trasparente, senza per questo diventare tediosi.

Il lavoro svolto da Sasselli percorre tutto il cerchio della ricerca: analisi critica, sintesi progettuale e ricca del progetto mediante la tecnica dell'analisi SWOT, dalla quale emergono in modo facilmente perseguibili vantaggi e svantaggi, opportunità e minacce. Viene ipotizzato un convincente progetto di nuovo comune, quello comprendente i comuni della media e bassa Valle del Vedeggio di Torricella-Taverne, Bedano, Gravesano, Manno, Bioggio, Agno, Muzzano, Lamone e Cadempino secondo una territorialità aperta a successive aggregazioni, e definito in un programma operativo: creare un nuovo comune di dimensioni demografiche ed economiche importanti, tale da rappresentare una risorsa significativa per il Cantone e da suscitare, pur restando prevalentemente in un ambito sinergico, una stimolante e benefica concorrenza con altre realtà super-comunali vicine, prima fra tutte la nuova Lugano.

Per giustificare il fatale passaggio al nuovo statuto comunale, occorre però che gli aspetti positivi siano largamente positivi. Alla prova delle urne, un risultato risicato sarebbe inopportuno in quanto

³ Nicola Emery, *Progettare, costruire, curare. Per una deontologia dell'architettura*, Edizioni Casagrande, Bellinzona 2007.

lascerebbe un gusto amaro in bocca che richiederebbe molto, troppo tempo, per scomparire. Situazione, questa, che sarebbe oltremodo opportuno evitare mediante una preparazione politica mirata.

Una ricerca come quella qui presentata rappresenta indubbiamente un patrimonio conoscitivo a livello non solo regionale, ma cantonale, anche perché da una buona aggregazione generalizzata nasce una più forte organizzazione cantonale. Sarebbe infatti necessario che la carta del risultato finale non venisse lasciata allo spontaneismo aggregativo, come talvolta sembra succedere attualmente, ma venisse promossa con decisione da chi ha la responsabilità di farlo.

In mancanza di ciò, potrebbe nascere un Ticino a due velocità: quello forte e dinamico dei comuni che hanno trovato le risorse morali per accettare e vincere la sfida aggregativa, e quello statico dei comuni più deboli o indecisi. Questo scenario va scongiurato con ogni mezzo, perché contrario agli interessi di tutti e contrasta pure, perché foriero di nuove e gravi discriminazioni sociali, con i principi dello sviluppo sostenibile.

Il contributo di Curzio Sasselli al dibattito sulle aggregazioni comunali è pertanto ragguardevole, perché costituisce, per il metodo adottato e soprattutto per il risultato ottenuto, una proposta valida, realistica e flessibile. Consiglio di leggerlo e di meditarlo in vista delle scelte politiche che oggettivamente saranno difficili, ma che rappresentano una sfida assai interessante, tale da motivare i politici locali ad assumere con entusiasmo il loro prossimo mandato⁴.

⁴ Testo redatto a dieci settimane dalle votazioni comunali per la legislatura 2008-2012.

L'Amministrazione Pubblica: quale ruolo?

di Paolo Crugnola, docente in pianificazione strategica e organizzativa presso il Centro di Formazione per gli Enti Locali

“L'Amministrazione Pubblica deve saper svolgere un ruolo attivo nello sviluppo del proprio territorio”. Da questo assunto parte la riflessione di Curzio Sasselli all'interno del suo lavoro.

A qualcuno potrebbe sembrare un punto di partenza scontato, ovvio per certi versi. In realtà, osservando la situazione di molti contesti locali, si nota come la Pubblica Amministrazione corra spesso il rischio di subire lo sviluppo (o, a volte, il declino) piuttosto che affrontarlo attivamente. Appare, dunque, saggio chiedersi, come fa Sasselli, se la pubblica amministrazione locale è effettivamente in grado di svolgere questo ruolo, di affrontare con successo la sfida di promuovere e governare lo sviluppo del proprio territorio, assicurando, per questa via, più elevati livelli di qualità della vita ai propri cittadini.

La domanda che si pone l'Autore è veramente “strategica”, nel senso più scientifico del termine. A fronte di un contesto socio-economico che muta con straordinaria rapidità, animato da dinamiche per buona parte indipendenti dall'azione pubblica, gli enti locali sono chiamati a riflettere approfonditamente sul loro ruolo e sulla capacità di dare un effettivo “valore aggiunto” alla società. Come si pongono gli enti locali di fronte alle problematiche dei cittadini, alle esigenze delle imprese, alla sfida di promuovere migliori condizioni di vita alla propria comunità di riferimento? Sono in grado di dare risposte convincenti? Queste sono le domande da cui occorre partire per una sana e consapevole gestione strategica dell'ente locale, riconoscendo che anche un'istituzione pubblica deve continuamente dimostrare la propria utilità attraverso fatti e risultati concreti.

Ed ecco, dunque, un'analisi che non si limita ad osservare l'amministrazione pubblica dall'interno, ma si pone l'obiettivo di capire che cosa sta accadendo al di fuori degli uffici comunali, al fine di riconoscere per tempo i riflessi sull'efficacia dell'azione pubblica. Il punto di partenza non può che essere l'assetto del territorio. Il territorio rappresenta il campo di gioco su cui si confrontano e, a volte, si scontrano forze e dinamiche che lasciano segni concreti e visibili del loro passaggio.

Si scopre, così, che mentre un tempo i confini geografici dei comuni che insistono sul Comprensorio del Medio e Basso Vedeggio erano perfettamente rispondenti alle esigenze di una economia locale fondata su agricoltura e pastorizia, oggi appaiono molto meno adeguati a fronte di una moderna vocazione economica orientata al terziario. Ai giorni nostri, sulle rive del Vedeggio si snoda una conurbazione quasi ininterrotta che non si cura dei limiti comunali e sulla quale nessuna istituzione locale sembra avere la forza di esercitare un'azione di pianificazione veramente pregnante. L'Autore ne deduce che “gli attuali comuni non costituiscono più un ente geografico di riferimento”.

L'analisi strategica continua affrontando il tema dei rapporti con le altre istituzioni locali circostanti. Non si può trascurare la vicinanza con Lugano ed i processi di aggregazione che stanno interessando i comuni della cintura cittadina. Come si pone il Comprensorio del Medio e Basso Vedeggio nei confronti delle realtà vicine? L'Autore suggerisce la strutturazione di un'offerta territoriale che sappia mettere a disposizione opportunità di lavoro, di servizio e di insediamento complementari rispetto a quelle della città di Lugano. Secondo l'Autore, dunque, una forma di aggregazione tra i comuni del Comprensorio potrebbe rappresentare una valida soluzione per rafforzare la capacità di *governance* dello sviluppo locale. Essa, infatti, offrirebbe la possibilità di disporre di maggiori competenze specialistiche all'interno delle strutture comunali, di affrontare in

maniera più adeguata temi quali la pianificazione urbanistica, la politica sociale, la promozione dello sviluppo economico.

D'altro canto, non sono trascurati nemmeno i rischi e le criticità di una scelta di questo tipo, sia sul fronte dei rapporti con i cittadini che dell'organizzazione interna degli uffici. Certamente l'ipotesi di un'aggregazione tra i comuni del Comprensorio dovrebbe tener conto dei riflessi sul senso di appartenenza dei cittadini alle rispettive comunità, sull'identità storica delle singole realtà comunali, sulla percezione di distanza tra cittadino ed istituzione. Sarà compito di successive riflessioni trovare la giusta mediazione tra l'esigenza di salvaguardare il legame tra individui ed istituzione e quella di perseguire migliori livelli di efficienza e di efficacia nell'azione pubblica. Si dovranno prendere in considerazione più aspetti, dall'architettura dei sistemi di rappresentanza politica alle modalità attraverso cui organizzare l'erogazione dei servizi ai cittadini ed il coordinamento degli uffici comunali.

Sicuramente, però, se il metodo per affrontare le questioni sarà lo stesso seguito fino ad ora, non c'è da temere per la qualità delle soluzioni.