

CONCLUSIONE DEI LAVORI. TEMI AFFRONTATI E SPUNTI DI RIFLESSIONE

Anna Maria Rita Lentini (*)

“Il nostro Paese riparte dalle donne e dagli uomini della pubblica amministrazione”.

È questo l'*incipit* del Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, sottoscritto a marzo del 2021 dal Presidente del Consiglio, dal Ministro per la pubblica amministrazione e dai sindacati. Esprime la piena consapevolezza che l'innovazione parte dagli individui, che sono i veri artefici del cambiamento.

Il tema di questo convegno, già di grande rilievo quando è stato concepito, poi rinviato più volte, causa Covid-19, si svolge ora, dopo lo spartiacque dell'esperienza pandemica, con una rafforzata consapevolezza dell'urgenza dei temi che andiamo affrontando.

Prosegue il “Patto” appena citato che per affrontare la triplice emergenza sanitaria, economica e sociale e non perdere l'opportunità straordinaria che ci offre il *Next Generation EU* dobbiamo perseguire due obiettivi cruciali: la modernizzazione del Paese e la coesione sociale.

Si tratta di obiettivi solo apparentemente distinti, in realtà intimamente connessi: una buona occupazione porta ad un potenziamento della qualità e tempestività dei servizi, per le famiglie e le imprese, con evidenti riflessi sullo sviluppo, sul benessere e sulla coesione sociale; e d'altra parte i cittadini, prima in difficoltà, potranno contribuire allo sviluppo, innescandosi così un circuito virtuoso.

A me è affidato l'incarico di svolgere una relazione conclusiva, di sintesi.

Abbiamo ascoltato, in queste due giornate, approfondite analisi che è impossibile ripercorrere, e passarle in rassegna velocemente non renderebbe loro giustizia. Mi limiterò a richiamare qualche passaggio più funzionale rispetto al tema dei controlli, su cui mi soffermerò.

La relazione di Giuseppe Tripoli, Segretario generale di Unioncamere, ha riportato numerosi dati su cui ragionare, alcuni già noti, altri meno noti, tutti desolanti. Tra l'altro:

- il numero dei pubblici dipendenti attualmente al minimo storico da vent'anni (3.212.450);
- la stretta correlazione tra efficienza della p.a. e crescita della produttività e del Pil, con il risultato di simulazioni che evidenziano che l'allineamento dell'efficienza della p.a. a quelle dei principali Paesi europei, porterebbe ad un Pil aggiuntivo di 146 miliardi di euro;
- il costo dell'inefficienza in termini di competitività delle nostre imprese;
- l'anzianità media di 50 anni per i dipendenti pubblici: si tratta di una platea di cinquantenni che evidentemente va coinvolta attivamente nell'attuazione degli interventi. Non può farsi affidamento esclusivamente sui nuovi ingressi. L'esistente va gestito, va formato con mirati interventi di aggiornamento.

È stata riportata anche una puntuale analisi delle concause che hanno determinato il fenomeno della c.d. “burocrazia difensiva”.

A fronte di crescenti vincoli numerici, anagrafici e formativi, la p.a. italiana si trova, oggi, a gestire un insieme di norme e procedure estremamente articolato, complesso, che alimenta un fenomeno definito “burocrazia difensiva” o “fuga dalla firma”, che, a sua volta, genera “costi del non fare” che ricadono su imprese e cittadini. Se una p.a. con crescenti problemi strutturali deve gestire regole sempre più complicate, il risultato è la progressiva perdita della capacità di implementare gli investimenti, sia pubblici sia privati, che comporta costi economici elevati per cittadini e imprese e pregiudica la capacità di crescita del Paese.

Se questa condivisibilmente è l'anamnesi, quali sono le prescrizioni suggerite?

Indicazioni sono venute da tutti i relatori.

Una riforma strutturale della p.a. – ha osservato il Presidente Carlino – deve tener conto sia dei vincoli interni alla stessa, sia dei vincoli esterni. Tra i primi devono includersi la necessità di ricambio generazionale, l'adeguamento delle competenze anche attraverso una mirata attività formativa, la riforma delle modalità di accesso e delle progressioni di carriera. Devono ricondursi, invece, ai vincoli esterni la necessità di recuperare i ritardi nella semplificazione normativa e amministrativa, nella digitalizzazione delle procedure.

Occorre, inoltre, ridare dignità al lavoro pubblico, essenziale anche perché il lavoro pubblico sia attrattivo nei confronti dei giovani. A questi ultimi devono anche garantirsi prospettive e un percorso di carriera, ha aggiunto il Ragioniere generale dello Stato.

È, dunque, necessaria una visione complessiva del percorso di riforma e di innovazione organizzativa: puntando su meccanismi di implementazione e attuazione efficaci e rapidi; creando strutturali capacità amministrative attraverso percorsi di selezione delle migliori competenze e di qualificazione delle persone; agendo sui fattori che potrebbero

(*) Presidente della Sezione di controllo per il Trentino-Alto Adige/Südtirol, sede di Trento.

rallentare pericolosamente l'attuazione degli investimenti previsti dal Pnrr, occasione imperdibile per il nostro Paese. Non basta quindi porsi la sola questione di quali figure professionali saranno necessarie, se al contempo non si modifica il contesto organizzativo e le altre condizioni strutturali che condizionano il pieno dispiegamento di quelle professionalità.

È da aggiungere un *alert*: non può superarsi la “burocrazia difensiva” con la deresponsabilizzazione.

Il riferimento è evidentemente all'art. 21 del d.l. n. 76/2000, che ha sospeso la responsabilità per danno erariale per colpa grave fino al 31 dicembre 2021 (successivamente prorogato a giugno 2023), salvo il caso di danno da inerzia. La norma, mossa dall'intento di evitare ritardi e inerzie, ha reso oggettivamente più difficile il contrasto alla cattiva amministrazione e al malaffare.

La “burocrazia difensiva” – abbiamo sentito – ha altre e numerose ragioni: ipertrofia normativa, norme complesse, incomplete (che lasciano aree indefinite che ingenerano dubbi nei funzionari), contraddittorie, spesso non perspicue; frammentazione e talvolta sovrapposizione delle competenze; tortuosità dei processi decisionali; infelice politica del personale (blocco prolungato del *turn over*, in particolare per il personale direttivo, che ha avuto effetti devastanti; cattiva gestione del personale, con una dirigenza talvolta sfiduciata e demotivata anche per effetto di nomine fiduciarie di persone non sempre con adeguata esperienza e professionalità, con l'effetto di mortificare i funzionari vincitori di concorso).

Un'amministrazione agile non si ottiene levando i controlli ma la farraginosità delle regole.

Il modo migliore di spendere non si realizza deresponsabilizzando.

Sul punto è intervenuto, con la consueta efficacia, il Procuratore generale Angelo Canale.

Nella situazione attuale, e non solo, direi, permanentemente, la formazione ha un ruolo cruciale. Francesca Gagliarducci ci ha illustrato interessanti prospettive evolutive al riguardo, ma non ha nascosto i problemi della situazione attuale. Anzitutto un problema culturale: i dirigenti considerano la formazione un'attività secondaria; c'è persino una difficoltà ad esprimere i reali fabbisogni formativi; c'è uno scollamento tra fabbisogni formativi espressi e reali esigenze di chi deve operare; e, ancora, la qualità della formazione non è adeguata.

La soluzione suggerita da Francesca Gagliarducci è: formare i dirigenti che si occupano di personale, perché occorre una particolare competenza che non si improvvisa; creare inoltre una rete di enti che partecipino alla formazione (università, imprese), magari sotto la regia della Sna, che, con sole cento unità, non può certamente farsi carico direttamente di tutta l'attività formativa.

In questa sede, mi preme dare evidenza anche ad altro tema centrale che a mio avviso ha forti collegamenti con la materia di cui ci stiamo occupando, per i suoi riflessi sul buon funzionamento della pubblica amministrazione: il tema dei controlli.

I controlli hanno un respiro strategico. Ciò vale sia per i controlli interni che per i controlli esterni intestati alla Corte (1).

Il prof. Marini ha parlato del controllo come architrave dell'efficienza della p.a.; non uno spettro da cui rifuggire, ma un ausilio.

Con riferimento ai controlli interni è necessario che si consolidi una cultura dell'autocontrollo.

La cultura della legalità e dei controlli non è formalistico rispetto delle regole, ma irrinunciabile strumento per garantire l'eguaglianza sostanziale nel godimento dei diritti civili e sociali.

“Non un euro andrà sprecato” è l'impegno assunto dal Governo, perché ogni euro sprecato significa meno servizi a chi ne ha diritto.

È stato appena celebrato, il 28 giugno scorso, il giudizio di parificazione sui rendiconti generali della Regione Trentino-Alto Adige, della Provincia autonoma di Trento e della Provincia autonoma di Bolzano.

Si tratta di antica e sempre attuale attribuzione della nostra Istituzione, con la quale la Corte dei conti si inserisce nel circuito democratico, in funzione ausiliaria delle assemblee rappresentative, con le garanzie di autonomia e indipendenza assicurate dall'art. 100 Cost.

La decisione di parifica pronunciata “in nome del popolo italiano” dà il senso della finalizzazione delle nostre funzioni, al servizio dei cittadini, dello Stato-comunità.

(1) Con riferimento alle funzioni di controllo intestate in particolare alle sezioni regionali di controllo, l'articolato mosaico di competenze della sezione regionale di controllo è stato negli ultimi anni potenziato, nella loro valenza cogente e conformativa, in particolare con riferimento al controllo dei bilanci degli enti locali. Grande attenzione è riservata anche al controllo sugli enti che compongono il servizio sanitario *ex art. 1, c. 3, d.l. n. 174/2012*. Il controllo si svolge con le modalità e secondo le procedure di cui all'art. 1, cc. 166 ss., l. 23 dicembre 2005, n. 266, per la verifica tra l'altro dell'assenza di irregolarità suscettibili di pregiudicare, anche in prospettiva, gli equilibri economico-finanziari degli enti. Lo stesso d.l. n. 174/2012 ha introdotto i controlli sulla regolarità dei rendiconti 2019 dei gruppi consiliari del consiglio regionale e del consiglio provinciale. Resta naturalmente impregiudicato il controllo preventivo sugli atti adottati dalle amministrazioni statali che operano sul territorio, in applicazione della l. n. 20/1994.

I giudizi di parificazione dei rendiconti generali della regione e delle province autonome, per le peculiarità ordinali della regione, si svolgono davanti alle Sezioni riunite della Corte dei conti del Trentino-Alto Adige/Südtirol (art. 10 d.p.r. n. 305/1988).

La Sezione del controllo di Trento, che ho l'onore di presiedere, ha svolto l'istruttoria ai fini della parifica per la regione e per la Provincia autonoma di Trento.

In quella occasione, oltre alle consuete tematiche, un particolare *focus* ha riguardato proprio i controlli, prendendo spunto da un caso di specie, una disposizione (la previsione dell'art. 15 l. prov. n. 2/2020) che, al fine di accelerare la concessione di agevolazioni, prevede la possibilità di affidare a soggetti esterni, sulla base di apposite convenzioni, la fase istruttoria e le attività di controllo. Al riguardo, il collegio ha ritenuto condivisibili le esigenze che hanno consigliato l'esternalizzazione dell'istruttoria e meglio chiarite quelle che l'amministrazione ha definito "attività connesse di controllo" intestate al concessionario, come esplicitate nelle deduzioni istruttorie.

Il collegio ha ritenuto, tuttavia, di richiamare l'attenzione sulla necessità che, affinché il modello di esternalizzazione adottato sia garanzia non solo di rapidità e di efficienza (con riduzione dei tempi di concessione dei contributi e miglioramento del servizio per gli utenti), ma anche di rispetto delle regole, resti fermo il potere/dovere dell'amministrazione di esercitare appieno la propria funzione di controllo. In altri termini, va sottolineato il potere/dovere dell'ente di controllare il corretto svolgersi *in itinere* della convenzione anche con un controllo, sia pure su un campione limitato, della regolarità delle agevolazioni attribuite (senza che questo comporti evidentemente una duplicazione dell'attività posta in essere dall'incaricato, che, altrimenti, vanificherebbe le finalità che si intendono raggiungere), oltre, ovviamente, al controllo *ex post* sulla regolarità della rendicontazione dell'attività svolta.

Per l'attuazione del Pnrr – che ci vedrà presto tutti impegnati – sono certamente strategici il capitale umano – ne siamo tutti convinti – ma anche il controllo: capitale umano e controllo saranno i punti di forza o i punti di debolezza che condizioneranno il raggiungimento dei risultati. La responsabilità per l'attuazione delle missioni, da parte dello Stato italiano nei confronti della Commissione europea, è una responsabilità di risultato. Per il capitale umano, sono stati previsti canali di rafforzamento della capacità amministrativa (mediante assunzione di personale a tempo determinato ovvero con la possibilità di avvalersi di esperti selezionati con certe modalità). Va da sé che, prima che arrivino nuove risorse umane, sarà bene intervenire sull'esistente con misure di razionalizzazione e di formazione mirata.

Particolare enfasi è posta al sistema di controllo e alle relative modalità dal regolamento n. 241/2021, istitutivo del dispositivo di ripresa e resilienza (*Recovery and Resilience Facility-Rrf*), che rappresenta il cuore del *Next Generation EU*. Ciò, sia nella fase programmatica e di approvazione dei piani, sia in quella successiva attuativa. Così pure il Pnrr, nella parte di "Attuazione e monitoraggio" (p. 236 ss.), impone alle amministrazioni "la completa tracciabilità delle operazioni e la tenuta di una contabilità separata per l'utilizzo delle risorse del Pnrr", oltre alla conservazione degli atti e della relativa documentazione (di spesa) su supporti informatici, rendendoli disponibili per le attività di controllo e di *audit* (2).

L'Amministrazione provinciale di Trento, sempre in occasione del contraddittorio orale finalizzato alla parifica, ha riferito di aver avviato iniziative di semplificazione, ammodernamento e digitalizzazione dei processi che influenzeranno anche il controllo e la qualità finale dei servizi. Si tratta di interventi necessari, che appaiono pienamente in linea con i principi guida a base della *governance* del Pnrr, come disegnata dal d.l. 31 maggio 2021, n. 77 (3).

Oggi abbiamo ascoltato il dott. Nicoletti, Direttore generale della Provincia autonoma di Trento, che ha illustrato le importanti iniziative avviate anche in sinergia con l'Università di Trento. Ha riferito anche di una interessante canale di selezione e reclutamento di formazione-lavoro. Il mio ufficio si è giovato dell'esito positivo di questa esperienza, in quanto è stato assegnato, come comandato, un giovane dell'azienda sanitaria, reclutato con questa formula, che ha concluso la formazione presso di noi e svolge ora il suo lavoro con competenza e passione.

Un'esperienza positiva da esportare.

Per quanto riguarda il controllo esterno che la Corte esercita in attuazione dell'art. 100 Cost., con riferimento all'attuazione del Pnrr, resta fermo il complessivo spettro delle funzioni di controllo.

Al riguardo due disposizioni sono recentemente intervenute.

L'art. 22 del d.l. n. 76/2020 (convertito con modificazioni dalla l. 11 settembre 2020, n. 120) richiama il controllo concomitante di cui all'art. 11 della l. n. 15/2009, in sostanziale continuità di approccio con la normativa previgente, al

(2) Il monitoraggio ed il controllo interno sull'attuazione del Piano saranno gestiti dalla Ragioneria generale dello Stato, che costituisce il punto di contatto con la Commissione europea, utilizzando il sistema informativo ReGis, di cui all'art. 1, c. 1043, l. 30 dicembre 2020, n. 178 (legge di bilancio 2021). A tale sistema di monitoraggio avranno accesso sia gli "utenti delle istituzioni nazionali coinvolte", sia l'Ufficio europeo per la lotta antifrode, la Corte dei conti e l'Eppo – di recente istituzione – secondo quanto previsto dall'art. 22, par. 2, lett. e), regolamento (Ue) n. 241/2021.

Il sistema informativo ReGis dovrà riportare i dati relativi all'attuazione delle missioni sotto tutti i profili.

(3) A questo proposito, una sottolineatura merita la disposizione di cui all'art. 5, c. 5, lett. d), del citato decreto, che, tra i compiti assegnati all'Ufficio per la semplificazione del Dipartimento della funzione pubblica, prevede la "promozione di interventi normativi, organizzativi e tecnologici di semplificazione anche attraverso una agenda per la semplificazione condivisa con le regioni, le province autonome di Trento e Bolzano e gli enti locali"; disposizione che si colloca nella direzione di una non solo necessaria, ma anche coordinata, azione di semplificazione.

dichiarato intento di accelerare gli interventi di sostegno e di rilancio dell'economia nazionale (in vigore dal 17 luglio 2020).

“1. La Corte dei conti, anche a richiesta del Governo o delle competenti commissioni parlamentari, svolge il controllo concomitante di cui all'art. 11, c. 2, l. 4 marzo 2009, n. 15, sui principali piani, programmi e progetti relativi agli interventi di sostegno e di rilancio dell'economia nazionale. L'eventuale accertamento di gravi irregolarità gestionali, ovvero di rilevanti e ingiustificati ritardi nell'erogazione di contributi secondo le vigenti procedure amministrative e contabili, è immediatamente trasmesso all'amministrazione competente ai fini della responsabilità dirigenziale ai sensi e per gli effetti dell'art. 21, c. 1, d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

2. Il Consiglio di Presidenza della Corte dei conti, nell'esercizio della potestà regolamentare autonoma di cui alla vigente normativa, provvede all'individuazione degli uffici competenti e adotta le misure organizzative necessarie per l'attuazione delle disposizioni di cui al presente articolo senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica e nell'ambito della vigente dotazione organica del personale amministrativo e della magistratura contabile”.

Più recentemente è intervenuto l'art. 7, c. 7, d.l. n. 77/2021. La Corte dei conti esercita il controllo sulla gestione di cui all'art. 3, c. 4, l. 14 gennaio 1994, n. 20, svolgendo in particolare valutazioni di economicità, efficienza ed efficacia circa l'acquisizione e l'impiego delle risorse finanziarie provenienti dai fondi di cui al Pnrr. Tale controllo si informa a criteri di cooperazione e di coordinamento con la Corte dei conti europea, secondo quanto previsto dall'art. 287, par. 3, T.fue. La Corte dei conti, ai sensi dell'art. 3, c. 6, l. 14 gennaio 1994, n. 20, riferisce, almeno annualmente, al Parlamento sullo stato di attuazione del Pnrr.

Sulle differenze tra controllo concomitante e controllo sulla gestione (4) si è soffermata una deliberazione adottata all'indomani dell'approvazione della l. n. 15/2019 dalle Sezioni riunite della Corte dei conti, la n. 29/2009, riguardante “Aspetti applicativi dell'art. 11, cc. 2 e 3, l. 4 marzo 2009, n. 15”.

Tra le due tipologie di controllo ci sono indubbi elementi di continuità sistematica. Il controllo concomitante rientra nell'alveo dei controlli sulla gestione. Tuttavia, non può nemmeno dirsi che il controllo sulla gestione in corso d'esercizio coincida con il controllo concomitante: l'uno è un controllo su programma, ma può motivatamente discostarsene; l'altro per sua natura non è un controllo programmato, ha carattere marcatamente concomitante, riconducibile al controllo su gestioni “in corso di svolgimento”, e cioè su gestioni non ancora concluse, in ordine alle quali sono possibili interventi correttivi; diversamente, il controllo sulla gestione può riferirsi anche a gestioni concluse; il controllo concomitante è assistito da una procedura rafforzata, il decreto motivato del presidente della Corte; con riferimento alle misure che manifestano l'intento di una maggiore incisività per il controllo concomitante, è dubbio se permangano atteso il riferimento dell'art. 22 alla sola rilevanza ai fini della responsabilità dirigenziale.

In definitiva, per il controllo concomitante è previsto che il Consiglio di Presidenza individui gli uffici competenti e adotti le misure organizzative necessarie.

Sembra difficile che tale controllo possa essere svolto soltanto da una o più sezioni centrali. Per gli interventi da realizzarsi sul territorio, proprio per il carattere concomitante, le sezioni regionali sembrano vocate per lo svolgimento di tale controllo, in ragione della vicinanza territoriale.

Il controllo sulla gestione, invece, rientra già pienamente nello spettro delle funzioni intestate alle sezioni regionali.

Deve ritenersi che, in un'ottica maggiormente orientata a corrispondere all'accresciuta esigenza di tempestività, per una maggiore efficacia il controllo vada preferibilmente esercitato su gestioni in corso, adottando report agili, che vanno immediatamente trasmessi alle amministrazioni interessate e agli organi elettivi regionali e provinciali.

Al riguardo, va valorizzato ogni circuito informativo Ministero dell'economia-Corte dei conti, la quale dovrà verificare i dati e ricercare ogni rilevante scostamento dal Piano e tutti i casi di frode, corruzione e conflitto di interesse, i primi dei quali dovranno ovviamente essere segnalati alla procura competente ai sensi dell'art. 52, c. 4, c.g.c. Potrebbe essere di sicuro ausilio l'accesso al sistema informativo ReGis, che dovrà riportare i dati relativi all'attuazione delle missioni sotto tutti i profili. Si potrà utilizzare anche il tessuto informativo legato al sistema del codice unico di progetto (Cup), con riguardo agli interventi per i quali la legge ne prevede l'obbligo di indicazione (lavori, incentivi, contributi, acquisti di bene o servizio o sottoscrizioni di capitale di società o fondi).

In conclusione, nel Pnrr, innovazione e investimenti sono le parole chiave, la spesa per investimento (il c.d. “debito pubblico buono”) rappresenta il volano necessario alla ripresa, diretto com'è ad accrescere la ricchezza futura che

(4) Il fine perseguito dal controllo successivo sulla gestione, come sottolineato dalla Corte costituzionale (sent. n. 29/1995), consiste nello “stimolare nell'ente o nell'amministrazione controllati processi di autocorrezione sia sul piano delle decisioni legislative, dell'organizzazione amministrativa e delle attività gestionali, sia sul piano dei controlli interni” agevolando “l'adozione di soluzioni legislative ed amministrative dirette al raggiungimento dell'economicità e dell'efficienza nell'azione degli apparati pubblici, nonché dell'efficacia dei relativi risultati”. Le verifiche sulla legittimità e regolarità delle gestioni delle amministrazioni pubbliche, condotte dalla sezione ai sensi di quanto disposto dal c. 4 dell'art. 3 della l. n. 20/1994, producono osservazioni e raccomandazioni della sezione indirizzate ai soggetti controllati. In tale contesto si colloca l'obbligo per le amministrazioni controllate (art. 3, c. 6, l. n. 20/1994, rafforzato dall'art. 1, c. 172, l. 23 dicembre 2005, n. 266) di comunicare alla Corte le misure consequenziali adottate o, qualora ritengano di non ottemperare ai rilievi formulati, di comunicare, entro trenta giorni dalla ricezione degli stessi un provvedimento motivato. Tale percorso, peraltro, è coerente con l'evoluzione normativa di questi anni che ha rimarcato sempre di più il “seguito” che le amministrazioni, nella loro autonomia, devono comunque assicurare per la trasparenza e completezza del sistema ai risultati delle indagini di controllo sulle gestioni.

consentirà di ripagare lo stesso debito, evitando di aggravare ulteriormente il debito a carico delle generazioni future, perpetrando diversamente un'immorale ingiustizia intergenerazionale.

Appare però sin da ora chiaro, come hanno precisato le Sezioni riunite in sede di programmazione delle attività di controllo per il 2021, che “le attività delle sezioni centrali e regionali di controllo dovranno essere non solo volte a verificare la regolarità amministrativo-contabile delle gestioni, ma anche, e soprattutto, a verificare e valutare l'attuazione dei programmi di spesa, sotto i profili della tempestività delle realizzazioni e della qualità dei risultati, anche avvalendosi delle nuove forme di controllo concomitante”.

È indispensabile, dunque, nelle attività di controllo intestate alla Corte, valorizzare i momenti di verifica e valutazione delle modalità mediante le quali saranno impiegate le ingenti risorse provenienti dall'Unione europea nei programmi di spesa, riferendo al Parlamento e alle assemblee regionali e provinciali (per Trento e Bolzano) sul corretto, tempestivo ed efficace impiego delle somme disponibili.

Va sottolineata altresì la necessità, in questo momento, di alimentare il dialogo fra le istituzioni con la finalità di offrire ai soggetti attuatori, quell'ausilio conoscitivo utile per la corretta e tempestiva attuazione degli interventi, valorizzando, ancor più, il ruolo ausiliario della Corte, specie nelle sezioni territoriali.

Soltanto attivando tutte le energie e sinergie disponibili si potrà trasformare una grave crisi in opportunità di cambiamento e di crescita.