

SERVIZI A VALORE AGGIUNTO SUL CELLULARE

TIM (Gruppo Telecom Italia) è il primo gestore europeo per numero di linee GSM su una stessa rete e leader del mercato nazionale con circa 25,3 milioni di clienti al 31 dicembre 2002. Il Gruppo TIM con le sue partecipate in Europa, Sud America e bacino del Mediterraneo ha raggiunto complessivamente 39,1 milioni di clienti. Quotata alla Borsa di Milano dal 17 luglio 1995, TIM è la terza azienda italiana per capitalizzazione di mercato

TIM ha svolto un ruolo trainante nelle telecomunicazioni, aprendo l'Italia al mass market e rendendo il Paese uno dei mercati più avanzati d'Europa con l'introduzione della tariffa Family nel 1993 e del prepagato nel 1996, sino a giungere al numero universale (UNI.TIM) e al rivoluzionario concetto di AutoRicarica. Per prima in Italia (giugno 2002), TIM ha aperto l'era della "terza generazione" introducendo nel nostro Paese gli Mms, i messaggi multimediali che permettono di inviare -oltre al testo- anche immagini e suoni.

Nel nuovo scenario, il modello di business scelto dall'Azienda per la fornitura di servizi interattivi e di accesso a siti Internet (i-TIM) si configura come un modello di tipo "aperto" basato sull'integrazione di più piattaforme tecnologiche (UNITIM, SimToolkit, Wap e Gprs).

Marco Vanoli, responsabile Linea Corporate TIM, pone l'accento sulle soluzioni a valore aggiunto per le aziende.

Come si inseriscono le soluzioni TIM nell'organizzazione aziendale e in quale modo possono contribuire a migliorarla?

TIM si rivolge al mercato delle aziende con due canali commerciali: il canale "CORPORATE" dedicato ai principali gruppi industriali italiani; ed il canale "MEDIUM" dedicato alle Piccole e Medie Imprese (PMI). E siamo convinti che le soluzioni TIM possano contribuire a migliorare i processi aziendali sia interni che esterni dei nostri clienti.

In ambito Corporate, TIM ha iniziato a fornire soluzioni di supporto all'organizzazione aziendale circa due anni orsono. Si tratta di un'attività volta a fornire servizi ad alto valore aggiunto, decisamente diversi rispetto al tradizionale approccio di "fonia".

Le soluzioni TIM sono realizzate con l'obiettivo di migliorare i processi aziendali in termini di efficacia e di velocità, con riferimento specifico alla circolazione e fruibilità delle informazioni aziendali, con un evidente risparmio di tempi e costi.

Quali vantaggi concreti offrono alle aziende?

TIM sta implementando uno strumento denominato "Value Discovery", un particolare database compilato dai venditori di TIM, e completata insieme all'azienda in quanto contiene dati relativi ai suoi processi aziendali.

Si tratta di informazioni che, condivise, facilitano e supportano i processi decisionali delle diverse *business units* aziendali ed aiutano a migliorare e consolidare il grado di fidelizzazione e loyalty tra azienda e Tim e tra Azienda e clienti finali.

Ad esempio, nel mercato della distribuzione organizzata e nella grande distribuzione spesso si utilizza come veicolo promozionale il tradizionale "volantino", distribuito da personale specializzato con il metodo porta a porta. Questa iniziativa necessita di tempi e costi non efficienti elevati dal punto di vista della realizzazione e della distribuzione. Inoltre non permette di promuovere l'offerta dell'ultima ora o di personalizzare l'offerta in base alla tipologia del cliente. Inoltre l'azienda non ha mai la certezza che il messaggio sia arrivato a destinazione.

TIM, invece, può proporre alla grande distribuzione un nuovo metodo di promozione attraverso il cellulare, proprio a quei clienti che intende raggiungere, come ad esempio quelli con carta fedeltà, che desiderano essere informati sulle iniziative del supermercato.

La proposta può essere personalizzata e trasmessa via Sms o Mms, con un grande risparmio di tempi e costi.

La soluzione può contribuire anche a migliorare l'organizzazione nel mondo dei trasporti. Pensiamo a uno spedizioniere e alla gestione dei ritiri e delle consegne di buste e pacchi: il call center quando riceve la chiamata, è in grado, grazie a una mappatura cartografica, di ottimizzare la presa in carico inviando il furgone più vicino; questa attività si traduce in un miglior servizio e attenzione al cliente, elemento distintivo per chi propone il servizio ed ha anche riflessi sui costi interni come, per esempio, una riduzione dei costi del carburante, realizzati attraverso l'ottimizzazione dei percorsi.

Ascoltare il proprio cliente, condividere e sviluppare insieme servizi a valore aggiunto (destinati da un lato ad ottimizzare processi aziendali interni – BtB- e dall'altro contribuire a consolidare un rapporto di fidelizzazione tra azienda e propri "end users" – BtC-), fornire soluzioni wireless tecnologicamente avanzate e soprattutto fruibili, garantire continuità di rapporto e collaborazione, rappresentano per Tim i principali assets nel rapporto con i propri clienti.

Le soluzioni TIM sono rivolte solo alle grandi aziende o possono soddisfare anche le esigenze delle Pmi?

Nella Divisione Business di Tim , l'area Corporate opera sui principali gruppi industriali e finanziari con soluzioni applicative verticali "one to one". Nell'ambito invece della piccola e media impresa (PMI), TIM offre soluzioni applicative orizzontali. Possiamo dire che il bisogno applicativo nasce nell'area Corporate e successivamente, grazie a un processo di standardizzazione la soluzione viene resa disponibile anche per le Pmi .

L'area Corporate segue direttamente i clienti, mentre le PMI sono seguite da canali di vendita indiretti.

Come presidia TIM il mondo aziende?

L'offerta TIM è quanto mai flessibile e differenziata: come dicevo la Corporate segue i clienti con una struttura interna dedicata che si occupa del pre-vendita, della vendita e del post-vendita , mentre una rete di Tim Business Promoters (TBP) e di Senior Account è dedicata a soddisfare il restante mercato "aziende".

Per essere presenti in maniera efficace sul territorio, la rete di TBP si avvale di collaboratori opportunamente e preventivamente formati.

In Italia nel mercato Corporate TIM detiene una quota di mercato pari al 75% circa, grazie all'elevato tasso di fidelizzazione e di soddisfazione dei propri clienti.

Quali le previsioni di TIM per il 2003?

Relazione, presidio, VAS, professionalità, sono queste le linee guida per il 2003 e su cui puntiamo per consolidare , grazie anche ad una riconosciuta leadership tecnologica, la nostra importante quota di mercato aumentando parallelamente il grado di soddisfazione dei nostri clienti.

ICT: ANALISTI A CONFRONTO

Dopo anni di crescita costante il mercato Ict italiano perde i colpi. Questa considerazione è condivisa da analisti e Associazioni di categoria. La flessione emerge sia dal Rapporto Assinform sia dalla ricerca realizzata da Sirmi.

«Si tratta di una contrazione contenuta (-0,5%), ma significativa - sottolinea Giulio Kock, presidente Assinform - Essa infatti va raffrontata con la crescita dell'8,3 % del 2001 e del 12,8 % del 2000 e va interpretata alla luce della frenata di tutte e due le componenti del mercato: telecomunicazioni e informatica».

Le telecomunicazioni hanno generato nel 2002 un volume d'affari pari a 40.170 milioni di Euro, in crescita di un risicato +0,4 % (contro l'8,5 del 2001 e il 12,9 del 2000). L'informatica si è attestata a quota 20.036 milioni, con una regressione del -2,2 per cento (contro una crescita dell'8 % nel 2001 e del 12,6 nel 2000)

«Il 2002 – ha precisato Koch - ha visto esaurirsi un ciclo di sviluppo importante, che aveva permesso al nostro Paese di recuperare, almeno parzialmente, i ritardi accumulati negli anni precedenti».

Dal 2002 il mercato italiano dell'ICT non fa più eccezione in Europa (-0,4%).

Accusa i colpi di un quadro macroeconomico stagnante, che induce le imprese a contenere gli investimenti in informatica; e questo mentre viene a mancare l'effetto-volano dei grandi investimenti in infrastrutture di telecomunicazione e mentre anche la telefonia mobile mostra segni di maturazione».

«L'ingresso in un nuovo ciclo, denso di incertezze, non è avvenuto in modo brusco. – spiega Giancarlo Capitani, Amministratore Delegato di NetConsulting, la società di ricerca che collabora con Assinform al monitoraggio del mercato ICT - I tassi di crescita hanno cominciato a flettere sin dal primo semestre del 2001, confermando anche il cambiamento delle forze che determinano l'andamento dei mercati. La spesa in informatica è rientrata nell'ambito dei trend che governano le dinamiche degli investimenti strumentali; quella in telecomunicazioni, che interessa oramai 40 milioni di utenti, è entrata nelle dinamiche proprie dei mercati di massa. Nei prossimi anni la crescita del mercato ICT sarà funzione sempre più stretta del quadro congiunturale e della capacità, nell'ambito delle telecomunicazioni, di introdurre novità significative sul fronte dei servizi».

Sulla flessione concorda anche Sirmi: per la prima volta da un decennio si è registrato un andamento negativo pari ad un decremento del 3,5% (22,205 miliardi di euro di spesa end user contro i circa 23 miliardi del 2001). A fronte di una crescita media del 13,5% nel periodo 1998 – 2000, e dopo un primo rallentamento registrato già nel 2001 con una crescita limitata all'8,1%, il consuntivo 2002 sancisce la fine della presunta "New Economy", che aveva visto raggiungere valori rivelatisi oltre misura per i prezzi delle imprese del settore e per i valori presunti di start up e dot.com, soprattutto dei comparti TLC e Internet.

Il rallentamento più significativo è nel comparto hardware, con una flessione del 10,5% e una spesa complessiva di 7,88 miliardi di euro; più contenuta la diminuzione della componente prodotti software (-0,1%) che raggiunge i 3,3

miliardi nel 2002; una leggera crescita (1,8%) per la domanda di servizi IT, con un valore complessivo di spesa pari a 10,32 miliardi di euro. Anche il mercato delle TLC registra un incremento contenuto: 3,6% nel 2002 il 7,8% del 2001.

Per il 2003, Sirmi, compatibilmente con la situazione geopolitica mondiale e quella economica italiana, stima che il mercato ICT dovrebbe limitare la fase di crescita negativa, con decrementi contenuti per il comparto IT (-0,3%) ed un lieve incremento per il comparto TLC (+5,6%): valori che testimoniano come l'ICT sia uno strumento di Innovazione e di recupero di competitività dell'intero Sistema economico.

Dalle analisi di Sirmi emerge chiaramente come la diffusione delle tecnologie Ict sia stata molto più rapida che non il mutamento strutturale dei comportamenti di clienti e consumatori che, pur accedendo in massa alle nuove tecnologie, non hanno abbandonato i loro atteggiamenti tradizionali per indirizzare acquisti, ricercare informazioni, gestire transazioni economiche. Certamente il settore IT ha beneficiato negli scorsi anni di velocizzatori non fisiologici: gli investimenti straordinari per l'adeguamento delle applicazioni informatiche all'anno 2000 ed all'Euro hanno contribuito alla allocazione di budget di spesa significativi ed hanno suggerito a molte imprese di cogliere l'occasione per un rinnovamento del parco di infrastrutture hardware e software: questi elementi, abbinati alla rapida adozione di Internet, hanno contribuito alla generazione di una massa di spesa anomala il cui venire meno non ha fatto altro che alimentare, insieme ad una diffusa preoccupazione generale per l'andamento dell'Economia, un comune atteggiamento di attesa nel prendere decisioni, di prudenza nell'operare nuovi investimenti o nel confermare quelli già pianificati.

CRM...PER IDC CONTINUA A CRESCERE

Crm-Customer Relationship Management o gestione della relazione con il cliente, secondo Idc (www.idcitalia.com) è un mercato ancora in crescita.

«Il mercato italiano delle applicazioni di Crm - ha affermato Antonio Romano, Vice President Regional Research, IDC Southern Europe - è previsto crescere da un valore complessivo di 97,1 milioni di dollari nel 2001 fino a un valore di 254,6 milioni previsto nel 2006. In Italia il settore fa registrare tassi di crescita analoghi agli altri principali paesi europei. E' interessante osservare come il segmento CRM, lato applicativo, presenti una crescita pari a 6 volte quella relativa al segmento software nel suo complesso, che registra un tasso di sviluppo del 3,1%».

Questi dati sono emerse alla quarta edizione della CRM Conference, organizzata da Idc e tenutasi lo scorso febbraio a Milano.

«Paradossalmente - ha evidenziato Irene Rossi, Senior Analyst, Idc Italia - la paura della crisi, o forse la constatazione dell'oggettiva diminuzione del numero di clienti, fa sì che l'ottimizzazione delle relazioni commerciali stia diventando una priorità. La situazione economica particolarmente delicata che ha caratterizzato il 2002 ha ridimensionato molti entusiasmi e riportato le aziende a ridefinire priorità di intervento. Quindi, se da un lato, è ormai opinione consolidata che l'adozione di una soluzione di Customer Relationship Management determini un salto di qualità nel livello di integrazione tra tecnologia e organizzazione aziendale, dall'altro, oggi più che in passato, è necessario individuare le priorità strategiche dell'azienda per non rischiare di investire in progetti in sé validi ma disallineati dai reali bisogni».

Le analisi Idc rilevano che il mercato europeo del CRM, nonostante le difficoltà che hanno coinvolto l'economia mondiale, ha conservato una crescita costante, ancora concentrata in alcuni settori aziendali che ad oggi hanno maggiormente adottato soluzioni di CRM, quali quello finanziario e quello manifatturiero, rispettivamente con una quota del 25% e del 20%, ma in progressivo allargamento verso segmenti tradizionalmente più restii e verso aziende di medie e piccole dimensioni.

Tra i fattori che guideranno lo sviluppo del mercato degli applicativi e dei servizi di CRM, gli analisti Idc citano da un lato la diffusione della filosofia cliente-centrica anche in realtà aziendali minori, legata al concetto di integrazione multicanale e dall'altro la maggiore disponibilità di progetti già realizzati con cui confrontarsi e quindi la possibilità di verificare il ritorno degli investimenti. A ciò va ad aggiungersi un portafoglio di offerta da parte dei vendor sempre più articolato, più facilmente implementabile in tempi ridotti e quindi in linea con tutte le esigenze del mercato.

Le ricerche Idc sottolineano che in Italia la percezione delle aziende verso le soluzioni di CRM è abbastanza elevata. Se questo approccio fino a poco tempo fa coinvolgeva quasi esclusivamente le grandi realtà industriali, ora invece si sta progressivamente allargando a società di medie dimensioni e sta diventando più trasversale rispetto ai diversi settori aziendali.

«Un elemento che ha dato e che darà spinta determinante al mercato del CRM - ha precisato Irene Rossi - è l'evolvere della tecnologia verso soluzioni

multicanale, in primis di eCRM, che in breve tempo hanno acquisito una quota di mercato importante, destinata a crescere in modo esponenziale nel corso dei prossimi anni. Altra variabile importante all'interno del mondo delle soluzioni di CRM è e sarà quella relativa ai servizi ad esse connessi. L'incremento del mercato dei servizi correlati agli applicativi di CRM ed eCRM è diretta conseguenza del fatto che il processo d'implementazione di una soluzione di Customer Relationship Management è più complesso di quello che vede coinvolte altre soluzioni ed applicazioni per l'azienda, poiché non esiste un solo CRM, o meglio, un'unica soluzione adatta per tutte le stagioni, ma essendo il CRM un *modus* di lavorare più che un'applicazione, ne esisteranno tante differenti sfaccettature quante saranno le realtà aziendali che le adotteranno». Mentre Giorgio Berini, Associate Consultant, IDC Italia ha evidenziato come le imprese, specie quelle del nord Europa, continuano a ritenere importante investire sul CRM, anche se in modo più selettivo e con investimenti più contenuti.

«Il CRM – ha spiegato Berini - è un progetto di tipo strategico che può significare la sopravvivenza dell'impresa nel medio periodo. Esso richiede competenze diverse per la sua realizzazione che vanno coordinate in funzione degli obiettivi complessivi e perciò richiede partner con una significativa e diversificata esperienza. Un progetto di CRM è un'attività complessa che investe l'intera organizzazione e non solo la parte di interazione con il cliente e va integrato con tutti i processi di back office. Vedere il CRM solo come gestione della relazione vuol dire utilizzare soltanto una piccola parte delle sue potenzialità».

POSTA CERTIFICATA? INFOCAMERE PROPONE LEGALMAIL

Legalmail (www.legalmail.it), il sistema di posta elettronica certificata realizzato da InfoCamere, ha superato insieme alla società EDS PA i test di interoperabilità con la posta certificata della RUPA (Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione) come risulta nel sito del Centro Tecnico (<http://www.ctrupa.it/>).

Lo stesso Centro Tecnico ha inoltre pubblicato sul sito le linee guida per la posta elettronica certificata, che si propongono di dare concreta attuazione al Testo Unico sulla Documentazione Amministrativa (DPR 445/2000, art.14), che aveva già tracciato il cammino per la sostituzione della posta cartacea con strumenti più evoluti ed efficienti. Si apre così la strada all'utilizzazione delle tecnologie informatiche per le comunicazioni ufficiali: infatti, i messaggi di posta certificata, assicurando l'avvenuta consegna, equivalgono alla notificazione per mezzo della posta nei casi consentiti dalla legge.

La posta certificata offre due livelli di ricevute: una ricevuta di accettazione del messaggio ed una ricevuta di consegna per ogni destinatario. Le ricevute sono firmate dal gestore di posta certificata che garantisce l'operazione effettuata ed il momento esatto in cui è avvenuta. Per la consegna ai destinatari principali la ricevuta contiene tutto il messaggio recapitato: quindi il mittente può conservare una ricevuta, firmata dal gestore, che non attesta solo l'avvenuta comunicazione, ma attesta esattamente quanto è stato spedito e consegnato. Per ulteriore sicurezza il gestore conserva alcuni anni una traccia di tutti i messaggi di posta certificata, senza conservarne il contenuto.

Utilizzando la tecnologia della firma digitale (www.card.infocamere.it) ed i servizi di certificazione digitale di InfoCamere (Ente Certificatore dal 2000) è possibile sfruttare appieno le potenzialità del sistema. La firma consente di verificare con certezza l'identità del mittente e l'integrità del messaggio ricevuto. La crittografia, ottenuta con lo stesso tipo di strumenti utilizzati per la firma, permette di garantire la riservatezza delle comunicazioni. Legalmail consente l'utilizzo degli strumenti di firma e di crittografia non solo dai normali client di posta (per esempio Outlook) ma anche da webmail, uno strumento che agevola l'utilizzo della casella di posta da postazioni diverse dalla propria. Legalmail fornisce ampie garanzie di affidabilità e sicurezza nel servizio. Le comunicazioni sono controllate da sistemi antivirus sia in entrata sia in uscita, i sistemi sono protetti (più livelli di firewall, intrusion detection).

L'offerta di InfoCamere comprende altri prodotti che possono integrarsi in modo efficace con la posta elettronica certificata: dai servizi di firma digitale, a quelli di protocollo informatico, alla conservazione e condivisione di documenti ufficiali.

Legalmail è lo strumento che permette a pubbliche amministrazioni, professionisti e imprese di transitare senza problemi verso un utilizzo professionale della posta elettronica per le comunicazioni ufficiali.

SEIMILA METRI QUADRI IN RETE SENZA FILI

Alla Mostra Convegni OMAT-VoiceCom, focalizzata quest'anno sulla conoscenza e la comunicazione, grazie a Colt e a Telecommunication Engineering & Services (Tecnosistemi Group) sarà possibile "toccare con mano" la più ampia rete WiFi (Wireless Fidelity) fino ad oggi installata in un centro congressi italiano.

La rete coprirà interamente i sei mila metri quadri della manifestazione, articolata su due piani, con quattro sale congressi, due aree espositive, 60 aziende partecipanti e un laboratorio realizzato da Microsoft e HP per presentare le proprie soluzioni.

I relatori (oltre 40), gli espositori e gli oltre quattromila manager attesi a OMAT-VoiceCom potranno verificare personalmente le prestazioni di una rete senza fili installata da professionisti del settore e connessa a internet.

Uno degli aspetti di maggiore riguardo nell'implementazione della rete WiFi è quello relativo alla sicurezza, messa a punto da Telecommunication Engineering & Services, per cui l'accesso sarà adeguatamente controllato attraverso dei sistemi di criptaggio delle informazioni scambiate.

Dalla Registrazione alla Reception, dalle sale dei Convegni alla Mostra, lungo tutto il primo e il secondo piano della manifestazione sarà possibile, con schede WiFi (standard 802.11b), accedere a Internet.

COLT gestisce una rete in fibra ottica che collega 32 grandi città cablate, fra le quali Milano, Roma e Torino. Il gruppo ha 11 "web farm" di cui due in Italia a Milano e Torino, in grado di ospitare oltre 6.000 server

In Italia COLT è il quinto operatore per l'utenza business su rete fissa, con otto mila, oltre 600 edifici cablati e 1,8 miliardi di minuti di traffico telefonico.

Telecommunication Engineering & Services è la realtà di Tecnosistemi Group rivolta alla progettazione di soluzioni innovative sul mercato delle telecomunicazioni pubbliche e private, in Italia e all'estero.

La Business Unit Telecommunication Engineering & Services dispone di un'elevata competenza ed esperienza nelle tecnologie e soluzioni leader nel mercato ed è in prima linea nell'approfondimento dei temi più avanzati e di nuova generazione nell'ambito di ogni tipologia di rete, che sia wireless, wireline o dati. Questo è possibile grazie alla scelta di Tecnosistemi Group, leader in Italia e a livello internazionale nell'offerta di soluzioni integrate nelle fasi di progettazione, realizzazione e gestione di complesse infrastrutture di rete nell'ambito delle telecomunicazioni, dell'information & communication technology, del tecno facility management, della telemedicina e dei sistemi di sicurezza e prevenzione.

PROTOCOLLO INFORMATICO PER LA PA, LA SOLUZIONE CANON

Entro il 31/12/2003, circa 20.000 Amministrazioni Pubbliche dovranno essere dotate di un sistema per la gestione del Protocollo Informatico. Lo stabilisce il DPR 445 del 28/10/2000. L'intento del legislatore è quello di traghettare gli uffici pubblici dai documenti cartacei a quelli informatici. Lo scenario previsto è quello di ridurre, se non eliminare, la circolazione della carta negli uffici. I documenti saranno trasmessi, tra le PPAA, via posta elettronica con firma digitale.

I vantaggi della gestione elettronica dei documenti sono moltissimi, ricordiamo, tra gli altri: l'azzeramento dei tempi di trasmissione, la tracciabilità completa del documento, l'eliminazione dei rischi di smarrimento, l'aumento dell'efficienza, la riservatezza e la trasparenza.

Il protocollo è il momento di ingresso o di uscita di un documento dalla Pubblica Amministrazione e diviene il punto privilegiato per il monitoraggio dell'azione amministrativa.

Le disposizioni relative alla semplificazione ed alla riduzione della burocrazia, tese a migliorare il rapporto tra cittadino e istituzioni, hanno reso necessario il passaggio dalla carta all'elettronica.

Le esigenze di trasparenza e di comunicazione con l'utenza hanno quindi imposto alla Pubblica Amministrazione di dotarsi di strumenti al passo con i tempi.

Canon Italia ha individuato nella piattaforma documentale Hummingbird e nel programma e-procs.PA di Docflow la risposta più avanzata per la gestione dei flussi documentali.

I Canon Solution Center possono così proporre una soluzione altamente flessibile in grado di soddisfare le esigenze sia del piccolo comune sia di grandi amministrazioni centrali.

e-procs.PA è un ambiente integrato per il protocollo informatizzato, la firma elettronica, lo scambio di documenti tra Pubbliche Amministrazioni e la gestione dei procedimenti (workflow).

Possono essere gestiti i documenti che pervengono in forma cartacea, i fax e le e-mail, sono gestiti i documenti elettronici firmati digitalmente, sia in ingresso sia in uscita, il sistema consente inoltre di trattare i documenti firmati anche su quelle stazioni di lavoro che non dispongono di programmi di firma.

Il documento è smistato, per la lavorazione, in forma elettronica e l'assegnazione avviene per mezzo dell'organigramma, indicando il nome dell'impiegato o il suo ruolo.

I documenti sono raccolti in fascicoli che possono contenere anche documenti non protocollati.

Al documento possono essere aggiunte note di lavorazione. Un documento può essere inserito in più fascicoli senza dover ricorrere a duplicazioni.

Poiché le esigenze dei vari uffici sono molto diverse, il sistema è dotato di un sistema visuale di configurazione che consente di adattarlo alle realtà più disparate e soprattutto consente di seguire i cambiamenti organizzativi inevitabili in ogni amministrazione.