



AUTORITÀ D'AMBITO n°1

Verbano Cusio Ossola e Pianura Novarese

**Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale
PTFP 2025-2027**

**Allegato 2 al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027
(Sezione 3 – Sottosezione di programmazione Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale)
dell'Autorità d'Ambito n. 1 Verbano Cusio Ossola e Pianura Novarese**



Sommario

1.	Fabbisogno di personale.....	3
2.	Obiettivi per il miglioramento della salute professionale – Piano della Formazione.....	5
2.1.	Analisi del Contesto, dei fabbisogni e obiettivi strategici.....	7
2.2.	Misure volte a incentivare e favorire l’accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale ..	9
2.3.	Valenza della formazione ai fini della produttività individuale.....	9
2.4.	Costo della formazione.....	9



1. Fabbisogno di personale.

Il fabbisogno di personale risulta determinato all'atto della costituzione dell'Ente (2002), in relazione al ruolo attribuito a suo tempo all'Autorità d'Ambito in attuazione della Legge 36/94 (cd. Legge Galli).

Allo stato attuale, come richiamato in precedenza, risultano conferite da parte del legislatore nazionale e Regionale ulteriori competenze riconducibili a:

- i. procedure di approvazione dei progetti delle opere del SII;
 - ii. attività istruttoria di definizione delle aree di salvaguardia e ai pareri previsti dal comma 6, art. 6, del Regolamento n. 15/R/2006;
 - iii. specifiche attività di raccolta dati/indagini conoscitive definite, di volta in volta, dall'Autorità di Regolazione Energia Reti e Ambiente (ARERA);
 - iv. accordo di programma per la realizzazione di interventi di miglioramento del servizio idrico integrato – Piano Operativo Ambiente FSC 2014-2020;
 - v. progetti relativi al PNRR linee acquedotto, fognatura e depurazione (M2C4.I4.2) nonché fognatura e depurazione (M2C4.I4.4).
- i. Procedure di approvazione dei progetti delle opere del SII: con DGR n. 21–10278 del 16.12.2008, la Regione Piemonte ha approvato “*l'atto di indirizzo e coordinamento in materia di approvazione dei progetti delle opere del servizio idrico integrato e relative procedure di esproprio*”, attribuendo appunto alle Autorità d'ambito la competenza nell'approvazione dei progetti attinenti le infrastrutture del servizio idrico integrato, nonché la titolarità del potere espropriativo ai sensi dell'articolo 6, comma 1 del d.p.r. 327/2001.
In tal senso il D.L. n. 133/2014 ha introdotto l'art. 158-bis del D.Lgs. 3 aprile 2006 n. 152, che consolida in capo agli Enti d'Ambito del Servizio Idrico Integrato la competenza in materia di approvazione dei progetti inseriti nella Programmazione d'Ambito e, all'occorrenza, in caso di apposizione del vincolo preordinato all'esproprio, la potestà in decretazione della pubblica utilità e contestuale variante urbanistica. A tal proposito si chiarisce che l'Autorità d'Ambito, al fine di garantire certezza nelle tempistiche autorizzative, ha optato quale procedura ordinaria per l'acquisizione del titolo abilitativo l'indizione di Conferenza dei Servizi ai sensi dell'art.1 4 della L. n. 241/90.
- ii. Attività istruttoria di definizione delle aree di salvaguardia e ai pareri previsti dal comma 6, art. 6, del Regolamento n. 15/R/2006: tale attività risulta introdotta a seguito dell'approvazione da parte della Regione Piemonte del Regolamento regionale n. 15/R/2006 “*Disciplina delle aree di salvaguardia delle acque destinate al consumo umano*”.
- iii. Attività di raccolta dati/indagini conoscitive, definite, di volta in volta, dall'Autorità di Regolazione Energia Reti e Ambiente (ARERA).
- iv. Accordo di programma per la realizzazione di interventi di miglioramento del servizio idrico integrato – Piano Operativo Ambiente FSC 2014-2020: con riferimento al programma di finanziamento FSC 2014-2020, l'Autorità d'Ambito, il Ministero dell'Ambiente (MATTM) e la Regione Piemonte hanno sottoscritto un Accordo di Programma (AP) nel quale risultano conferiti alle ATO nuovi adempimenti e responsabilità di gestione e controllo, al fine di garantire l'attuazione ed il cofinanziamento degli interventi programmati nel richiamato AP.
Tale nuova competenza risulta definita dall'art. 3-bis, comma 4, del D.L. n. 138/2001 relativo a “*Ambiti territoriali e criteri di organizzazione dello svolgimento dei servizi pubblici locali*”, così come modificato a seguito dell'entrata in vigore della Legge n. 190 del 2014:
4. Fatti salvi i finanziamenti già assegnati anche con risorse derivanti da fondi europei, i finanziamenti a qualsiasi titolo concessi a valere su risorse pubbliche statali ai sensi dell'articolo 119, quinto comma, della Costituzione relativi ai servizi pubblici locali a rete di rilevanza economica sono attribuiti agli enti di governo degli ambiti o dei bacini territoriali ottimali ovvero ai relativi gestori del servizio a condizione che dette risorse siano aggiuntive o garanzia a sostegno dei piani di investimento approvati dai menzionati enti di governo. [...]
- v. Attività inerenti alla partecipazione ai bandi del PNRR in qualità di soggetto beneficiario: predisposizione



e messa a disposizione delle informazioni legate al monitoraggio fisico, finanziario e procedurale.

Tali attribuzioni di compiti hanno determinato un incremento significativo delle incombenze a carico del personale attualmente in servizio presso questo Ente, rendendo particolarmente complicata la gestione dei carichi di lavoro.

Una corretta attività di programmazione e di formazione del bilancio presuppone, tra le attività ricognitive da compiere, anche prendere in esame l'assetto organizzativo dell'Ente ed eseguire valutazioni riguardo il fabbisogno del personale.

In termini generali, ai sensi dell'art. 6, commi 2 e 4, del D.Lgs. n. 165/2001 "*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*", allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi agli utenti, si prevede che le amministrazioni pubbliche adottino il **Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP)**, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance.

Le novità introdotte dall'art. 4 del D.Lgs. n. 75/2017 alle previsioni degli artt. 6 e 6-ter del D.Lgs. n. 165/2001 mutano la logica e la metodologia che le amministrazioni devono seguire nell'organizzazione e nella definizione del proprio fabbisogno di personale: il PTFP deve essere redatto nell'ottica di coniugare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili con gli obiettivi organizzativi, l'efficienza, l'economicità e la qualità dei servizi; inoltre, deve essere redatto nell'ottica di assicurare da parte dell'Ente il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

Ciò implica l'effettuazione di un'analisi delle esigenze sotto un duplice profilo:

1. quantitativo: riferito alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere alla *mission* dell'Ente nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica. Lo sviluppo della legislazione nazionale e della regolazione del settore idrico, già richiamate in precedenza, hanno fatto evolvere il ruolo dell'Ente d'Ambito determinando una crescente esigenza di risorse umane con nuovi profili professionali richiesti dalla nuova *mission* dell'Ente.
2. qualitativo: riferito alle tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione stessa. I vincoli finanziari esterni incidono sulla possibilità di soddisfare tale fabbisogno, così da sterilizzare l'autodeterminazione organizzativa propria dell'Ente.

Il PTFP, infatti, deve essere predisposto in coerenza con la programmazione finanziaria e di bilancio destinate all'attuazione del Piano e conseguentemente deve tener conto dei vincoli connessi al bilancio, in particolare quelli in materia di spesa del personale e non può in ogni caso comportare maggiori oneri per la finanza pubblica, dovendo indicare la consistenza, in termini finanziari, della dotazione organica nonché il valore finanziario dei fabbisogni programmati.

L'art. 6, comma 6, del D.Lgs. n. 165/2001 prevede che le amministrazioni pubbliche che non provvedono agli adempimenti indicati nell'articolo non possono assumere nuovo personale. Tale sanzione scatta sia per il mancato rispetto dei vincoli finanziari e la non corretta applicazione delle disposizioni che dettano la disciplina delle assunzioni, sia per l'omessa adozione del PTFP e degli adempimenti previsti dagli artt. 6 e 6-ter, comma 5, del D.Lgs. n. 165/2001.

La capacità assunzionale a tempo indeterminato per codesto Ente, non soggetto al patto di stabilità, prevede la sostituzione integrale dei cessati. Infatti per gli enti non sottoposti al patto di stabilità la regola generale è rimasta quella prevista dalla Legge n. 296/2006 (Finanziaria per l'anno 2007) ed in particolare dall'articolo 1, comma 562. Conseguentemente, la spesa per il personale non può superare il corrispondente ammontare dell'anno 2018 e si può procedere all'assunzione di personale nel limite delle cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato complessivamente intervenute nel precedente anno.

Si evidenzia che nel quinquennio (2020-2024) non risulta nessuna cessazione del personale dal servizio. Nel corso dell'anno 2022, per esigenze personali di un dipendente, è stato necessario concedere la trasformazione di un contratto da tempo pieno a tempo parziale 50%. Tale circostanza ha consentito la possibilità di attivare una procedura di assunzione di personale nel limite della quota cessata. Tale procedura, tuttavia, avviata una prima volta nel 2022 e successivamente nel corso del 2023, non ha condotto all'assegnazione del posto vacante per assenza di candidature prima e per rinuncia alle prove selettive poi.

Concludendo, il quadro normativo sopra sinteticamente illustrato condiziona le scelte attuali e le prospettive



future dell'Ente: le ragioni sono già state chiaramente esplicitate ed attengono ai vincoli generali di contenimento della spesa. Pertanto sembra piuttosto probabile prefigurarsi uno scenario nel quale si avrà a disposizione una dotazione di personale in numero inferiore rispetto alle esigenze funzionali, per effetto delle limitazioni alle assunzioni e con l'impossibilità di riconoscimento dello sviluppo professionale previsto dalla contrattazione collettiva.

Di seguito si riporta l'attuale struttura dell'Ente d'Ambito, non più ritenuto funzionale al perseguimento degli obiettivi sopra riportati:

<i>Servizio/Ufficio</i>	<i>Cat.</i>	<i>Dirigente</i>	<i>Dipendente</i>	<i>Profilo Professionale</i>	<i>n.</i>	<i>Coperto</i>
DIRETTORE		1			1	SI
AMMINISTRATIVO	D-2		1	Istruttore Direttivo Amministrativo	1	SI
	C-5		1	Istruttore Amministrativo	1	SI
TECNICO	D-2		1	Istruttore Direttivo Area Tecnica	1	SI Part time 50%
	D-1		1	Istruttore Direttivo Area Tecnica	1	NO Part time 50%
	D-1		1	Istruttore Direttivo Area Tecnica	1	NO
Totale		1	5		6	

Occorre precisare che la figura del Direttore, assunto a seguito di selezione pubblica con contratto di diritto privato a tempo determinato fuori dalla dotazione organica (contratto prorogato per un quinquennio nel corso del 2023), risulta ricoperta da personale interno che usufruisce dell'aspettativa senza assegni.

Attualmente due dipendenti in servizio presso il settore amministrativo sono assunti a tempo indeterminato e pieno, mentre un dipendente a tempo indeterminato e parziale (50%) è assegnato al servizio tecnico.

In ultimo si rappresenta che l'Autorità d'Ambito, stante esito negativo della selezione pubblica avviata per la copertura del posto vacante, nel corso dell'anno 2024 ha proceduto, con deliberazione della Conferenza d'Ambito n. 390 del 26 marzo 2024, alla nomina, per il triennio 2024-2026, del Segretario Generale, ai sensi dell'art. 26 del Regolamento generale di organizzazione e funzionamento dell'Ente: ciò in quanto tale figura, chiamata a svolgere attività di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi di governo e della struttura, nonché attività di segretario, consente al Direttore di dedicarsi maggiormente a compiti regolatori e di controllo propri dell'Autorità d'Ambito e di delegare parte degli adempimenti amministrativi dell'Ente.

Ai fini della normativa vigente richiamata, le informazioni riportate rappresentano la programmazione triennale del fabbisogno di personale per il triennio 2025-2027 ed assolve all'onere di cui alla normativa in argomento.

A conclusione di quanto sopra dettagliato, con riferimento all'art. 33, commi 1 e 2, del D.Lgs. n. 165/2001, si attesta di aver verificato la dotazione organica dell'Ente e si dichiara pertanto che per l'anno 2025 non risultano situazioni di eccedenze o soprannumero di personale.

2. Obiettivi per il miglioramento della salute professionale – Piano della Formazione

L'acquisizione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione costituiscono strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione.

Qualsivoglia organizzazione, e in particolar modo quella pubblica, per essere in linea con i tempi e rispondere ai mutamenti culturali e tecnologici della società, deve investire sulle competenze del proprio personale, attraverso una adeguata formazione.

L'applicazione di tale principio ha riscontrato negli ultimi anni diverse difficoltà, ed è stato realizzato solo



parzialmente, per effetto, tra l'altro, della riduzione delle risorse finanziarie determinata dalle politiche di *spending review*.

La questione della formazione del capitale umano presenta oggi una rinnovata attualità in un contesto normativo in rapida evoluzione, che richiede un necessario aggiornamento delle competenze: la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento.

Numerose discipline di settore hanno previsto, nel tempo, specifici piani o obblighi formativi, declinati in termini generali o quali requisiti di qualificazione per lo svolgimento di determinate funzioni, per l'efficace realizzazione di alcune attività amministrative e, più in generale, il rafforzamento della capacità amministrativa. Ciò, in ossequio al principio generale secondo il quale la programmazione autonoma, da parte delle amministrazioni, delle attività formative correlate ai propri specifici fabbisogni, è bilanciata dal dovere di pianificare ed attuare interventi formativi previsti e imposti dalla legge o da altre fonti normative, generali e di settore.

Senza pretesa di esaustività, in questa sede si richiama l'obbligatorietà della formazione in materia di:

- attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (l. n. 150 del 2000, art. 4);
- salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37);
- prevenzione della corruzione (l. n. 190 del 2012, art. 5);
- etica, trasparenza e integrità;
- contratti pubblici;
- lavoro agile;
- pianificazione strategica
- Impatto sui diritti e le libertà delle persone fisiche in relazione al trattamento dei dati personali

In termini più generali, la disciplina del PIAO stabilisce che gli obiettivi formativi annuali e pluriennali devono essere *“finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali”*.

La formazione e lo sviluppo delle competenze del personale pubblico rappresentano imprescindibili azioni di accompagnamento e promozione di specifici processi di riforma e di innovazione, dai quali si attendono significativi elementi di discontinuità in termini di *performance*.

Coerentemente con questo principio, considerati gli ambiziosi traguardi di trasformazione e di innovazione della pubblica amministrazione tutta la formazione del personale delle pubbliche amministrazioni deve essere intesa come *“necessaria”*.

Tali principi sono stati recentemente consolidati con l'emanazione, il 23 gennaio 2025, di una direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione, avente ad oggetto *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”*, nota come *“Direttiva Zangrillo”*

La Direttiva stabilisce che la promozione della formazione deve essere uno specifico obiettivo di performance di ciascun responsabile, il quale assicura la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione *pro capite* annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

Il presente Piano mira dunque ad assicurare la corretta rilevanza alla formazione quale strumento principale per lo sviluppo e la valorizzazione delle persone, e a realizzare le condizioni per favorire la partecipazione alle attività formative, sviluppando le competenze e per trasformarle in patrimonio dell'intera organizzazione.

Inoltre, le iniziative di sviluppo delle conoscenze e delle competenze hanno lo scopo di produrre valore per tre insiemi di soggetti: le persone che lavorano nelle amministrazioni quali beneficiari diretti delle iniziative formative; le amministrazioni stesse; i cittadini e le imprese quali destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni.



2.1. Analisi del Contesto, dei fabbisogni e obiettivi strategici

Analisi del contesto

Per i dati relativi al contesto e alla struttura organizzativa dell'Ente, si rimanda alla specifica sezione all'interno del Piano.

In relazione alla specifica struttura organizzativa dell'Ente, e in linea con la Direttiva Zangrillo, tutti i dipendenti sono coinvolti nei processi di formazione a più livelli: rilevazione dei fabbisogni formativi, individuazione dei singoli dipendenti da iscrivere ai corsi di formazione trasversale, definizione della formazione specialistica per i dipendenti del settore di competenza.

Tutti i dipendenti dell'Ente, attraverso il confronto con i soggetti sindacali di cui all'articolo 7, comma 2, del CCNL del 16 novembre 2022, sono chiamati ad un confronto in relazione alle linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento, ivi compresa la individuazione, nel piano della formazione delle materie comuni a tutto il personale, di quelle rivolte ai diversi ambiti e profili professionali presenti nell'ente, tenendo conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori e dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno, ai sensi dell'articolo 5, comma 3, lettera i) del sopra richiamato Contratto Collettivo.

Analisi dei Fabbisogni Formativi 2025-2027

Personale dirigenziale:

- valutazione della performance
- formazione economica e controllo di gestione
- gestione dei progetti e dei finanziamenti
- competenze abilitanti in riferimento ai processi di transizione digitale, ecologica ed amministrativa
- soft skills
- leadership

Personale non dirigenziale e dirigenziale:

- transizione digitale
- transizione amministrativa (formazione in materia di protezione dei dati e GDPR, anticorruzione/codice di comportamento, sicurezza sul Lavoro)
- formazione obbligatoria sicurezza sul Lavoro
- soft skills
- aggiornamento normativo continuo

Obiettivi Strategici

Raggiungimento delle 40 ore annue di formazione per dipendente a tempo pieno.

Programma dettagliato 2025-2027 per aree di competenza

AREA	FORMAZIONE PREVISTA
Competenze trasversali	Transizione digitale (conoscenze e abilità non specialistiche) <ul style="list-style-type: none">○ Password management,○ Phishing e social engineering,○ Protezione dati personali Transizione amministrativa (linee guida e modelli di comportamento per semplificare la PA, supportando cittadini e imprese):



AREA	FORMAZIONE PREVISTA
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimento Amministrativo Digitale <ul style="list-style-type: none"> ○ Documento informatico ○ Firme elettroniche ○ Conservazione digitale 2. Appalti e Contratti Pubblici <ul style="list-style-type: none"> ○ Nuovo codice appalti ○ MEPA e PAD, piattaforme di approvvigionamento digitale ○ Procedure sotto soglia 3. Privacy 4. Anticorruzione e Trasparenza <ul style="list-style-type: none"> ○ Anticorruzione ○ Accesso agli atti ○ Amministrazione trasparente <p>Transizione economica (conoscenze e competenze per lo sviluppo sostenibile e la transizione ecologica)</p>
Competenze trasversali	Accesso agli atti e accesso civico
Competenze trasversali	Regolamento sulla protezione dei dati personali GDPR
Competenze trasversali	Sicurezza Informatica e protezione dei dati
Competenze trasversali	Antincendio e primo soccorso – (utilizzo D.A.E. Defibrillatori automatici)
Competenze trasversali	Formazione in materia di sicurezza sul lavoro Dlgs 81/08 dipendenti e datori di lavoro
Competenze trasversali	Leadership e soft skills
Economico finanziaria e controllo di gestione	Società pubbliche – servizi pubblici locali – società in house - salvaguardia degli equilibri di bilancio – attività propedeutiche per la verifica degli equilibri – novità normative
Economico finanziaria e controllo di gestione	Aspetto strategico dell'azione amministrativa, anche con particolare riferimento al "customer satisfaction"
Giuridico-normativa	CCNL enti locali
Giuridico-normativa	Valutazioni, performance organizzativa, progressioni
Sistemi informatici	Applicativo office - corso avanzato di Microsoft Word: gestione stili, formattazione avanzata di un documento, riferimenti interni...
Sistemi informatici	Applicativo office – corso avanzato di excel
Competenze Tecnico-specialistiche	Il P.P.P. Partenariato Pubblico privato ed il P.F. Project Financing
Competenze Tecnico-specialistiche	Regolazione in materia di Servizio Idrico Integrato



Modalità di erogazione

Le attività formative saranno programmate e realizzate facendo ricorso a modalità di erogazione differenti:

- Formazione in aula (docenti interni o esterni);
- Formazione attraverso webinar;
- Formazione in streaming (*live streaming* oppure *on demand*);
- Formazione e-learning.

Piattaforme Utilizzate

1. Syllabus (formazione base)
 - Accesso: tutti i dipendenti
2. Formazione SNA (Accesso: Direttore, Segretario)
 - Corsi specialistici
3. Formez PA
 - Webinar tematici
 - Materiali di approfondimento
4. Formazione Specifica PA
 - INPS VALORE PA
 - ANCI
 - IFEL
5. Ordini professionali/ Formatori privati

2.2. Misure volte a incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale

Oltre all'attivazione di corsi di formazione, sia in presenza che in modalità webinar, durante l'orario lavorativo, l'Ente assicura il rispetto di quanto previsto dall'articolo 47 del CCNL del 16/11/2022, e in particolare del comma 2 del citato articolo, che prevede, per i lavoratori con anzianità di servizio di almeno cinque anni presso la stessa amministrazione (compresi gli eventuali periodi di lavoro a tempo determinato) con rapporto di lavoro a tempo indeterminato al 31 dicembre di ciascun anno, la possibilità di accedere a congedi per la formazione nella misura percentuale annua complessiva del 20% del personale delle diverse aree in servizio.

2.3. Valenza della formazione ai fini della produttività individuale.

I dipendenti destinatari dei percorsi formativi sono tenuti a fruire dei corsi entro l'anno di riferimento.

Come previsto nella direttiva Zangrillo del 24 gennaio 2024, è necessario evidenziare come *“la partecipazione dei dipendenti ai percorsi formativi individuati ed il completamento dei medesimi è valutata positivamente dall'amministrazione nell'ambito della valutazione della performance individuale [...] il raggiungimento degli obiettivi formativi dei dipendenti rileva altresì in termini di risultati conseguiti e valutazione positiva ai fini delle progressioni professionali all'interno della stessa area e fra le aree o le qualifiche diverse”*.

2.4. Costo della formazione

Il presente piano della formazione troverà adeguata copertura negli attuali stanziamenti di bilancio di previsione 2025/2027. Eventuali esigenze ulteriori di percorsi formativi, anche al di fuori degli ambiti indicati in premessa e derivanti da esigenze estemporanee di adeguamenti a novità normative o procedurali, potranno trovare copertura in autonomi e successivi stanziamenti a valere sul bilancio dell'ente o su eventuali risorse etero finanziate.

In ogni caso è intenzione dell'Amministrazione erogare formazione, attingendo ove possibile alle risorse interne all'Ente ovvero disponibili sul web (*on demand*), nell'ambito della costante e attenta riduzione dei costi.