

A gentile richiesta La convalida con firma elettronica è sufficiente?

«Se viene introdotta una nuova normativa aziendale e questa è comunicata ai dipendenti attraverso un sistema validato in formato elettronico, la firma elettronica del dipendente che accetta la modifica è valida?»

Le norme legali che regolano il contratto individuale di lavoro non prevedono che per il perfezionamento del contratto le parti debbano rispettare una particolare forma, quale può essere ad esempio la forma scritta (art. 320 cpv. 1 CO). Di riflesso anche tutte le modifiche che intervengono nell'ambito del rapporto di lavoro non sono, anch'esse, sottoposte a esigenze legali di forma. Le parti sono tuttavia libere di prevedere che il rapporto di lavoro dovrà poggiare su un contratto scritto, sottoponendo inoltre la validità di eventuali ulteriori modifiche al rispetto della forma scritta. Anche in tal caso tuttavia esse, in corso di contratto, sarebbero nondimeno libere di modificare consensualmente il contratto senza necessariamente rispettare la forma scritta; in caso di necessità sarebbe semmai onere di chi si prevale di tale circostanza apportare le necessarie prove. La firma elettronica nel diritto svizzero è definita come un procedimento tecnico che permette di garantire da un lato l'autenticità di un documento o di un messaggio elettronico e, dall'altro, l'identità del mittente. Si basa su un'infrastruttura

di certificazione gestita da terzi di fiducia, i fornitori di servizi di certificazione. Essa è regolata principalmente attraverso la Legge federale sui servizi di certificazione nel campo della firma elettronica e di altre applicazioni di certificati digitali (FIEle, RS 943.03). A determinate condizioni la firma elettronica è equiparata alla firma autografa.

È utile rilevare che nell'ambito del contratto individuale di lavoro è necessario distinguere gli accordi contrattuali tra le parti, soggetti evidentemente al comune accordo di lavoratore e datore di lavoro, dalle direttive e istruzioni che sono unilateralmente definite dal solo datore di lavoro e alle quali il lavoratore deve obbligatoriamente assoggettarsi (cfr. art. 321d CO). Per le modifiche contrattuali è quindi indispensabile l'accordo del lavoratore (che può essere tacito per mutazioni a lui favorevoli, come un aumento di salario), mentre le direttive possono essere modificate dal solo datore di lavoro e imposte al lavoratore.

Nel caso concreto se le nuove normative aziendali configurano una modifica contrattuale sarà necessario avere il consenso del lavoratore affinché esse possano essere valide. Tale consenso, fatte salve eventuali condizioni di forma previste nel contratto di lavoro, può essere dato in qualsiasi modo che sia atto a comunicare effettivamente

al datore di lavoro il suo assenso: in tal senso anche la validazione in formato elettronico, rispettivamente tramite e-mail, può essere considerata una valida comunicazione, anche in caso di firma elettronica non certificata.

D'altro canto, se la nuova normativa aziendale rientra tra le direttive e istruzioni che sono di esclusiva competenza del datore di lavoro, non è necessario che vi sia l'accettazione da parte del lavoratore. Egli è infatti tenuto a rispettare la modifica senza possibilità di non accettarla, rispettivamente di contestarla. Un'eventuale sua accettazione, benché non formalmente necessaria, sarà comunque utile nella misura in cui conferma di aver ricevuto la comunicazione della modifica e di rispettarla.

In generale anche nell'ambito del rapporto di lavoro è sempre prudente applicare un approccio rispettoso del principio della proporzionalità diretta, ovvero applicando condizioni di forma più rigorose (forma scritta, firma e documenti elettronici certificati) laddove sono più importanti le comunicazioni o le modifiche contrattuali.

Costantino Delogu, avvocato

Direttive e istruzioni: (formazione del contratto): Manuale 3.1.4

Giurisprudenza

Licenziamento immediato in diritto pubblico. Sorveglianza PC. Sentenza TF 8C_79/2016 del 30 giugno 2017

X assunto dalle FFS dal 1989 è stato licenziato con effetto immediato nel 2014 per molteplici accessi a siti pornografici dalla sua postazione di lavoro. X ha impugnato tale decisione avanti il Tribunale amministrativo federale e successivamente al TF, lamentando che sulla base della Legge sul lavoro, l'ordinanza e la legge sull'organizzazione del governo e dell'amministrazione (art. 26 OLL3 e 57 LOGA) sono vietati i controlli sistematici e personalizzati dei dati internet del lavoratore, pertanto i dati dovevano essere considerati raccolti dalle FFS illecitamente e quindi non utilizzabili. Il Tribunale, valutati gli interessi in gioco e il fatto che il lavoratore era stato avvertito al momento dell'accesso a tali siti che la consultazione era vietata, ha ritenuto di poter utilizzare le informazioni raccolte dalle FFS.

Il TF spiega che in linea di massima sono vietati i sistemi di sorveglianza e di controllo dei lavoratori sul posto di lavoro. In tale ottica, un controllo sistematico e personalizzato dei dati di navigazione Internet e nella posta elettronica è esclusa. Qualora l'uso di tali sistemi debba essere utilizzato dal datore di lavoro questi deve informarne i

dipendenti per evitare che l'ingerenza nella sfera privata risulti eccessivamente lesiva.

La legge sul lavoro si applica anche ai pubblici impieghi (art. 3 a LL), quindi i sistemi di sorveglianza devono essere disposti in modo da non pregiudicare la salute e la libertà dei lavoratori. Le FFS hanno adottato un programma per proteggere la rete informatica bloccando i siti con contenuti illeciti e rilevare i dati in transito. La verifica effettuata, non essendo nominale, è conforme alla legge e al regolamento delle FFS.

Nel caso specifico, solo dopo aver accertato il frequente accesso a siti non ammessi la ricerca è stata tesa a verificare a campione se tali accessi provenivano dalla medesima utenza. Il lavoratore era informato dell'illiceità dei siti visitati in quanto sul monitor si apriva una "finestra" di avvertimento. Vanno contemperati gli interessi di un'azienda pubblica a combattere gli abusi con l'interesse del singolo lavoratore. Il controllo è stato considerato lecito visto che non era stato installato un programma spia su un singolo PC e che il controllo individuale è scattato solo dopo che le irregolarità erano state ripetutamente commesse.

Il TF ha anche analizzato se sussistevano i presupposti per un licenziamento immediato. Prima del licenziamento non vi era stato alcun avvertimento preliminare. Tuttavia, il dipendente, tramite le

"finestre di blocco", aveva avuto modo di rendersi conto dell'abusività del suo comportamento. Il TF ha ritenuto che essendo venuta meno la fiducia e lesa la stessa onorabilità dell'immagine del servizio pubblico, il licenziamento immediato restava la sola misura possibile.

Sharon Guggiari Salari, avvocato

La disdetta con effetto immediato per motivi gravi: Manuale 4.4.1
Casistica: Manuale 4.4.6

IMPRESSUM

Newsletter **Lavoro** è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione **Il diritto del lavoro applicato.**

Editore: Robert Boss
Responsabile Newsletter:

Elisabetta Bacchetta
Hanno collaborato: Rico Maggi, Andrea Abbatelli, Costantino Delogu, Sharon Guggiari Salari.
Boss Editore SA - CH 6997 Sessa
tel. +41(0)91 600 93 03

Redazione: lisa.bacchetta@boss-editore.ch
Amministrazione: info@boss-editore.ch
© www.boss-editore.ch

BOSS NEWSLETTER LAVORO

Editoriale

Industria 4.0: intorno a questa parola che sempre più frequentemente viene citata sui media e nei dibattiti è dedicata questa edizione della Newsletter Lavoro. Stimolati da un suo intervento durante il congresso di HR Ticino dello scorso anno, abbiamo incontrato il Professor Rico Maggi a cui abbiamo chiesto di raccontarci un po' del mondo che verrà. Con Andrea Abbatelli ci siamo invece addentrati maggiormente nella routine di uno specialista delle risorse umane e abbiamo cercato di capire quali nuove sfide l'avvento di Industria 4.0 e della progressiva digitalizzazione porrà a questo settore. Per chi volesse approfondire dal vivo questo tema vi segnaliamo l'evento organizzato da HR Ticino "Non c'è più il futuro di una volta" che si terrà il 23 novembre a Lugano.

Con la rubrica "A gentile richiesta" il nostro esperto risponde alla domanda di un lettore che si interroga sulla validità della firma elettronica come accettazione da parte di un collaboratore di una modifica del regolamento aziendale. Con la rubrica Giurisprudenza la nostra esperta spiega perché il tribunale federale non ha accolto il ricorso di un collaboratore FFS, licenziato con effetto immediato a causa dei suoi frequenti accessi a siti pornografici. Secondo il lavoratore i controlli effettuati dall'azienda sarebbero stati lesivi della sua privacy e quindi non utilizzabili. Dato però, che ogni qualvolta che l'uomo entrava in un sito esplicitamente proibito dal regolamento per i dipendenti FFS, il sistema lo informava che stava commettendo un atto illecito, e non trattandosi di controlli personali ma sistematici, il tribunale ha ritenuto di poter utilizzare tali dati e ha confermato il licenziamento immediato.

Elisabetta Bacchetta

All'interno:

- **Risorse umane: il futuro è già qua**
- **Validità della firma elettronica / A gentile richiesta**
- **Licenziato per frequenti accessi a siti pornografici / Giurisprudenza**

Tra robotizzazione e digitalizzazione Industria 4.0: una rivoluzione in corso

Intervista a Rico Maggi, professore e direttore dell'Istituto di Ricerche Economiche (IRE)

Il mondo del lavoro è in continua trasformazione. Partiamo dal luogo di lavoro. Il concetto di ufficio, così come quello di sportello, sono destinati a scomparire?

In futuro gran parte del lavoro sarà svolto al computer. L'hardware sarà sempre più leggero e portatile. Interagiranno sempre più spesso con telefonini, tablet e computer. Ne consegue che il luogo in cui lo faremo non sarà più così determinante. Ci si organizzerà diversamente da oggi. Si potrà svolgere il proprio lavoro in viaggio, al ristorante, a casa. Si tratta dei cosiddetti "third places". E in parte è già così. Lo facciamo ogni volta che leggiamo un'email di lavoro, mentre, ad esempio, siamo al distributore per fare benzina. Quando mi sposto in treno tra Berna e Zurigo, in prima classe i viaggiatori sono quasi tutti al lavoro con il proprio computer. Questo cambiamento è già sotto i nostri occhi.

Come saranno gli sportelli del futuro? Saremo accolti da computer?

A mio parere dipende dal tipo di sportello. Vi sono alcuni settori che non cambieranno in maniera sostanziale. Penso, ad esempio, al settore turistico-alberghiero. Già oggi esistono hotel completamente automatizzati, in cui si viene accolti da un computer che, in base alla nostra riservazione, ci chiama persino per nome, ma rimarranno realtà esotiche. Se anche dovesse prendere piede questa tendenza, basterà che qualcuno assuma del personale umano e sbaraglierà la concorrenza. Questo perché si tratta di un settore in cui l'interazione umana è importante ed apprezzata. Le persone sono disposte a pagare per avere questo tipo di servizio. In altri ambiti le cose cambieranno,

anche perché la digitalizzazione di alcuni servizi è già in atto da molto ed è generalmente apprezzata. Nulla arriva senza preavviso. Il bancomat è già qui. Nessuno si lamenta di non dover fare la coda per prelevare del denaro e poi ritrovarsi con un impiegato annoiato da un lavoro ripetitivo e poco stimolante. Oppure pensiamo alle reception. Se mi reco nella sede centrale di una grande azienda, oggi al pianterreno c'è una persona che mi indica dove devo recarmi. In futuro probabilmente ci sarà un dispositivo per il riconoscimento del viso che svolgerà la medesima funzione. Qui l'interazione è poco interessante per entrambi i soggetti, a differenza del settore turistico-alberghiero, e verrà verosimilmente automatizzata.

Quali cambiamenti toccheranno invece l'industria?

Certamente anche il settore industriale subirà un profondo cambiamento. Le aziende saranno molto diverse da come lo sono ora. Non avremo più realtà a cui siamo abituati in cui un numero importante di operai si reca al lavoro ogni mattina. La produzione fisica sarà sempre più automatizzata e robotizzata. Ci saranno poche persone collocate in strutture enormi il cui compito sarà per lo più controllare l'operato delle macchine. Per indicare questa trasformazione si usa l'espressione Industria 4.0. Crediamo che il controllo delle macchine, che ora avviene di persona, potrà in futuro essere svolto anche a distanza. Probabilmente assisteremo a uno sviluppo del telecomando. Non sarà necessario che l'addetto al controllo sia presente fisicamente, ma potrà espletare questo compito altrove, magari potendo svolgere- segue a pag. 2 →



segue da pag. 1 →

Industria 4.0: una rivoluzione in corso

re nel contempo anche altre mansioni. Il contenuto dei lavori cambierà. Non avremo una deindustrializzazione, ma una progressione verso l'automatizzazione.

Tra digitalizzazione e automatizzazione perderemo molti posti di lavoro?

Sì, ma dipende dai settori e saranno probabilmente compensati dalla creazione di nuovi posti di lavoro in altri ambiti. Certamente avremo bisogno di meno operai e più lavoratori altamente specializzati. La parte materiale del lavoro sarà automatizzata e il resto potrà essere svolto anche altrove. Ci sarà un aumento della richiesta nel settore dell'elettronica, della comunicazione e nel controllo e supervisione del lavoro svolto dalle macchine. La spinta a cui assisteremo verso l'automatizzazione porterà un maggior numero di persone a lavorare nell'interazione, nella pianificazione e nel controllo. Saranno richieste qualifiche lavorative più alte. Prendiamo ad esempio i droni. Da poco è iniziato il loro impiego, ad esempio, per controllare il territorio e non vi è ancora una regolamentazione specifica che ne limita l'uso. Ma se vediamo questo strumento dal punto di vista di un'azienda possiamo immaginarci che in futuro questo mezzo potrebbe essere utilizzato ad esempio per effettuare delle consegne. Per poter valutare questa ipotesi d'impiego vi deve essere qualcuno che ne sviluppi il concetto. Bisognerà studiarne la fattibilità, capire se i clienti accetteranno una consegna effettuata con questa modalità e gestirne la messa in pratica. Personalmente non sono preoccupato per il futuro, ma va presa in seria considerazione che ci sarà sempre meno bisogno di lavoro a bassa qualifica. D'altronde se già nelle case vi sono aspirapolveri automatizzati, quanto tempo potrà passare prima che anche le strade saranno ripulite esclusivamente da macchine? Il lavoro di routine sarà sempre più robotizzato, laddove si potranno e vorranno coprire i costi di questo cambiamento.

Rico Maggi

Rico Maggi è professore ordinario dell'USI e professore titolare all'Università di Zurigo. Insegna microeconomia, economia internazionale ed economia del turismo nella Facoltà di Economia. È pure direttore dell'Istituto di Ricerche Economiche (IRE) dove si occupa di tematiche di trasporto, sviluppo urbano e regionale, mobilità e turismo.

Durante un suo intervento pubblico lei ha indicato il trattamento dei dati come un settore che richiederà sempre più specialisti.

Avremo sempre più dati a nostra disposizione e conseguentemente necessiteremo di specialisti in grado di analizzarli a beneficio della competitività aziendale. Le informazioni saranno sempre più accessibili. Sapremo moltissimo sull'interazione, ad esempio, con i consumatori, ma anche tra aziende e aziende. Il cambiamento che stiamo già vivendo è simile a quanto avvenuto con la computerizzazione della contabilità. Lo stesso avverrà ora con l'organizzazione, la gestione e l'analisi dei dati. Anche a livello di software ci sarà un'inevitabile progressione perché vi sarà un aumento della programmazione.

Questa rivoluzione avrà un impatto anche sul settore specifico delle Risorse umane?

Certamente. Le aziende dovranno innanzitutto capire quali cambiamenti, ad esempio, a livello di robotizzazione mettere in atto e per farlo dovranno poter contare su personale sufficientemente qualificato. Una chiave è l'apprendimento continuo. Pensiamo allo sviluppo dell'informatica visto con gli occhi di uno specialista del settore che si è formato trent'anni fa. Fino a un certo punto ne ha potuto seguire gli sviluppi lavorando, ora però ne è tagliato fuori. Basta vedere la facilità con cui un bambino di oggi interagisce con gli aggeggi elettronici per rendersi conto del cambiamento. È chiaro che per le piccole e medie imprese, lo sviluppo del personale rappresenta una sfida molto onerosa e che difficilmente potranno gestire singolarmente. Per questo dovranno puntare sull'outsourcing unendo le loro forze. Il punto di partenza sarà l'analisi delle risorse e potenzialità presenti in azienda per poi stabilire un obiettivo da raggiungere attraverso una metodologia di coaching. Diventerà una necessità per le piccole-medie imprese potersi appoggiare a servizi esterni che si occuperanno di sviluppo del personale.

La scuola è pronta a fornire le professionalità che il mercato richiederà?

In Svizzera abbiamo dalla nostra la trasversalità del sistema formativo: si può arrivare ovunque, da dovunque. Questo è un grande vantaggio. Per il resto il sistema andrebbe riorganizzato. Un apprendistato non dovrebbe essere legato specificamente

Tutte le edizioni di **NewsletterLavoro** sono consultabili nell'area riservata ai clienti sul sito: www.boss-editore.ch.
Diversi indici facilitano la ricerca per parola chiave.

I prossimi seminari di Boss Editore

Novità:

"Protezione dei dati dei dipendenti e obblighi del datore di lavoro"
26.10.2017

"Violazione della privacy, mobbing e altre lesioni sul posto di lavoro"
7.11.2017

"Esonero dall'obbligo di lavorare a seguito di disdetta"
14.11.2017

"Il certificato medico"
21.11.2017

La conferenza 2017:
"La nuova giurisprudenza nel diritto del lavoro"
05.12.2017

Novità:

"Le invenzioni e design creati dal lavoratore: i diritti e le prerogative dell'azienda su di essi"
14.12.2017

Maggiori info:
www.boss-editore.ch
Seminari 2017

tamente a una professione, ma a un bagaglio di competenze. Chi, ad esempio, segue una formazione per diventare falegname, dovrebbe poter lavorare anche su altri materiali. Auspicherei su questo fronte una maggiore flessibilità formativa che si rifletterebbe poi positivamente sulle chance di trovare un impiego.

Come vede il futuro del Canton Ticino tra l'avvento di Industria 4.0 e la progressiva digitalizzazione?

Nessuno sarà tagliato fuori da questo sviluppo se si investirà nel capitale umano. Come detto bisognerà puntare sullo sviluppo del personale. Ci sono settori che richiederanno sempre più personale altamente qualificato. Le prospettive sono positive per chi saprà cogliere queste opportunità. Non parlo solo dal punto di vista aziendale, ma anche della volontà del singolo di impegnarsi, mosso dalla propria etica professionale e sociale.

Lo sviluppo del personale:

Manuale 1.13.2.3
Pianificazione, mantenimento e sviluppo di carriera: Manuale 1.4
La formazione professionale in Svizzera: Manuale 1.7
L'analisi e la progettazione delle mansioni: Manuale 1.13.3.1

"Ci stiamo preparando"

Abbiamo incontrato Andrea Abbatelli, consulente HR presso Kiai

Dedichiamo questo numero della Newsletter Lavoro al tema "Industria 4.0". Quali sono le sue impressioni su questo momento di trasformazione che è in atto e che cambierà anche il lavoro quotidiano degli specialisti delle risorse umane?

Siamo in una fase di transizione causata da un insieme di cambiamenti che impatteranno in maniera significativa combinandosi tra loro. Penso che i prossimi 10 anni saranno decisivi. Da un lato assistiamo già ora a continui cambiamenti tecnologici, tra cui questa sorta di nuova rivoluzione industriale denominata Industria 4.0. Avremo poi innovazioni sensibili nella medicina e nella farma-



ceutica. Il contesto mondiale è inoltre caratterizzato da importanti mutamenti geopolitici e vi sono pressioni economiche che agiscono su più fronti. Pensiamo, ad esempio, alla demografia. In occidente la vita si allunga e cresce il numero delle persone anziane. Nei Paesi in via di sviluppo abbiamo invece moltissimi giovani. Questi due mondi entrano poi in contatto attraverso potenti flussi migratori. Si tratta di una trasformazione profonda ed è ancora difficile riuscire a immaginare le sue conseguenze pratiche.

Molti puntano l'attenzione sulla gestione dei dati che in futuro giocherà sempre più un ruolo determinante.

È il grande tema dei Big Data, un ampio volume di dati di aree diverse che saranno sempre più a disposizione delle aziende. Chi saprà utilizzarli al meglio, ricombinandoli, avrà un vantaggio competitivo. Pensiamo a come sta cambiando la diagnostica medica. Da un sistema verticale, con analisi puntuali, stiamo passando a un modello orizzontale che prevede un con-

tinuo monitoraggio in cui la diagnostica si allea ai farmaci. Sistemi esperti aiutano i medici ad effettuare diagnosi combinando migliaia di casi documentati. Per la lotta contro alcuni tipi di leucemia sono disponibili farmaci che grazie a un'ingegnerizzazione del dna del singolo paziente permettono cure fatte su misura.

L'antidoto al tumore arriva da una mutazione del dna introdotta nel corpo da un retrovirus. Oppure pensiamo al mondo dei pagamenti. È già possibile, e sarà una prassi in futuro, effettuare i pagamenti con il cellulare.

In questo contesto di profondi cambiamenti quali sono le sfide che attendono gli specialisti delle risorse umane?

Partiamo dall'allungamento dell'età lavorativa che porterà a una compresenza di generazioni diverse in azienda ognuna con la propria mentalità e con sistemi di apprendimento e di valori diversi. Un baby-boomer non impara allo stesso modo di un millennial e quindi le formazioni dovranno essere adattate. L'industria conoscerà un'automatizzazione spinta. Già oggi esistono fabbriche di acqua minerale completamente automatizzate, carico compreso e anche in Ticino esistono stabilimenti industriali con forme di automazione avanzata. Da un lato si ridurrà la forza lavoro non qualificata che sarà sostituita da macchine, dall'altro si renderanno indispensabili nuovi profili per gestire questi sistemi complessi. A monte dovrà essere fatto un lavoro di selezione e formazione di nuovo personale. Vi sarà una grande richiesta di personale qualificato ad alto valore aggiunto. Penso agli ingegneri, agli informatici, ai meccanici e a chi svolge funzioni di controllo.

Quali sono le chance del Ticino in questo contesto?

Dato che in Svizzera il costo del lavoro e di struttura è alto, per competere a livello internazionale si dovrebbe puntare sull'innovazione a livello d'ideazione e progettazione, cioè su quelle fasi produttive a più alto valore aggiunto, lasciando che le macchine svolgano quello a più basso valore. Un'altra possibilità è sviluppare alcuni settori del terziario dedicati a particolari sviluppi tecnologici.

Sarà difficile reperire personale altamente qualificato?

"Non c'è più il futuro di una volta"

Hotel de la Paix, Lugano
13:45 – 18:45

Se guardiamo alla realtà che ci circonda con un occhio attento e curioso, cosa vediamo? Sta accadendo qualcosa di diverso e di unico? I relatori chiamati a riflettere sul tema sono: Valeria Cagnina (Maker, insegnante di robotica, tech e travel blogger), Paolo Crepet (Psichiatra, scrittore e sociologo), Paolo Di Muro (Fondazione Cardiocentro Ticino), Luca Mascaro (Design Sketchin), Daniela Masseroni (Campionessa olimpica ginnastica ritmica), Michele Pedrocchi (Roche Diagnostics), Roberto Pomari (Tipak Media), Paolo Vergnani (Psicologo, docente, autore e attore), Roberto Zecchino (Robert Bosch Italia)

Maggiori info: <https://www.hr-ticino.ch>

In Ticino abbiamo la Supsi e l'Usi che svolgono un importante lavoro formativo. Per chi punta all'eccellenza il politecnico di Zurigo rappresenta anche un'ottima scelta. Credo però che per trarre vantaggio da queste profonde trasformazioni il tutto dovrà essere accompagnato da una nuova mentalità, in cui mobilità, alta competenza e competizione saranno parole chiave. Il Ticino sta cercando di assorbire il cambiamento della piazza finanziaria e, a mio parere, si fa un po' fatica a vedere l'industria come un'importante risorsa. Si pensa ancora che sia un settore con poche prospettive e con salari bassi. Ma se pensiamo ad alcuni settori di punta, come la farmaceutica o la mecatronica, sappiamo che lì sono offerti invece stipendi interessanti.

Restando in tema, il 23 novembre HR Ticino propone l'evento "Non c'è più il futuro di una volta". Di che si tratta e a chi si rivolge?

Avremo professionisti provenienti dai settori della digital economy, dai media, dall'industria e dalla psicologia. Ne consiglio la partecipazione a tutti i manager che ricoprono posizioni decisionali. Lo scopo è anticipare il cambiamento per non subirlo.

Scuole specializzate superiori:

Manuale 1.7.1.4

Scuole Universitarie Professionali:

Manuale 1.7.1.6