
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO
SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE 3.2
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE
PIAO
TRIENNIO 2025-2027

Indice

Sommario

1. Premessa	2
2. Normativa di riferimento	2
3. Esperienza nel Comune	5
4. Condizionalità e fattori abilitanti.....	6
5. Obiettivi e performance.....	6
6. Formazione.....	7
7. Mappatura delle attività	7
Tabella delle attività che possono essere svolte in modalità agile	8
8. Strategie e obiettivi di sviluppo del lavoro agile	8

1. Premessa

L'art. 4, comma 1, lettera b) del decreto n. 132 del 30 giugno 2022, adottato dal Ministro per la Pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, di definizione dello schema tipo del PIAO stabilisce che nella presente sottosezione sono indicati, in coerenza con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione.

A tal fine, ciascun Piano deve prevedere:

- 1) che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi in favore degli utenti;
- 2) la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza per ciascun lavoratore dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;
- 3) l'adozione di ogni adempimento al fine di dotare l'amministrazione di una piattaforma digitale o di un cloud o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- 4) l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato ove presente;
- 5) l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.

2. Normativa di riferimento

La materia del telelavoro e quella del lavoro agile era stata oggetto di specifica attenzione da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica, che prima ancora della pubblicazione della legge n. 81/2017, aveva emanato apposite linee guida nelle suddette materie, in cui venivano illustrati i principi fondamentali di tali istituti e formulate rispettive modalità operative da utilizzare come indicatori applicabili alle singole realtà.

In Italia il c.d. lavoro agile è stato introdotto dall'art. 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n.81.

Con tale norma il legislatore ha previsto una specifica modalità di svolgimento del lavoro subordinato da remoto conferendogli, da un lato, autonoma disciplina e cercando, dall'altro, di differenziare tale nuova modalità dal telelavoro, che già riscontrava una normativa di riferimento sia nel settore pubblico (a partire dalla legge n. 191/1998 e poi con D.P.R. n. 70/1999) sia nel settore privato (grazie all'accordo interconfederale 9 giugno 2004 di recepimento dell'accordo quadro europeo 16 luglio 2002, e alla contrattazione collettiva che vi aveva dato esecuzione).

Durante le fasi più acute dell'emergenza pandemica il lavoro agile, seppur in modalità semplificate (c.d. smart working) rispetto a quelle di cui alla legge n. 81/2017, ha rappresentato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, in virtù dell'art. 87, comma 1, del decreto- legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito con legge 24 aprile 2020, n. 27.

Questo ha sicuramente consentito di garantire la continuità di lavoro in sicurezza per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni e, di conseguenza e per quanto possibile, la continuità dei servizi erogati dalle amministrazioni, e nel contempo di sperimentare massivamente e attrezzare e aggiornare apparati e sistemi per tali finalità.

Da rilevare che l'evoluzione normativa in materia di lavoro agile ha subito, in tempi relativamente brevi, una parabola crescente che ha portato ad un uso intensivo di tale istituto, per poi essere ricondotto nell'alveo normativo originario con conseguente fortissima riduzione del personale impiegato con tali modalità.

Gli interventi normativi in proposito hanno riguardato:

- la qualificazione del lavoro agile quale una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa delle pubbliche amministrazioni (fino alla cessazione dello stato di emergenza) – art. 87 del D.L. n. 18/2020;

- il passaggio dalla modalità del lavoro agile in fase emergenziale a quella ordinaria, da attuare mediante il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) a termini del novellato art. 14 della legge n. 124/2015 da parte dell'art. 263 del D.L. n. 34/2020. Quanto alle percentuali dei soggetti cui si applica il lavoro agile, l'art. 263 in esame è stato modificato dall'art. 11-bis del D.L. n. 52/2021, eliminando la soglia minima di ricorso al lavoro agile prevista in precedenza in misura del 50 per cento del personale, stabilendo che lo stesso si applica ad almeno il 15 per cento dei dipendenti, e in assenza di tale strumento, si applica ugualmente alla stessa percentuale di dipendenti che lo richiedono;
- la previsione dello stesso art. 263 di una ripresa graduale dei rientri in presenza, con l'adozione di misure di flessibilità e articolazione oraria. Si era quindi previsto che fino al 31 dicembre 2021 le pubbliche amministrazioni organizzassero il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata con l'utenza, e applicando il lavoro agile in modalità semplificata;
- sempre l'art. 263 aveva previsto che *“in considerazione dell'evolversi della situazione epidemiologica, con uno o più decreti del Ministro per la pubblica amministrazione possono essere stabilite modalità organizzative e fissati criteri e principi in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile, anche prevedendo il conseguimento di precisi obiettivi quantitativi e qualitativi”*.

Il lavoro agile mira a mantenere una sua rilevanza nell'ordinamento entrando a far parte di uno strumento più ampio di programma delle pubbliche amministrazioni, assumendo una funzione di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo. L'art. 6 del D.L. n. 80/2021, difatti, lo inserisce all'interno del PIAO (Piano integrato di attività e di organizzazione) in maniera integrata con gli obiettivi della performance, della trasparenza dei risultati, dell'organizzazione amministrativa e del contrasto alla corruzione.

L'evolversi della situazione epidemiologica e l'introduzione della certificazione verde nei luoghi di lavoro ha portato il Governo, anche in considerazione della necessità di sostenere cittadini ed imprese nelle attività connesse allo sviluppo delle attività produttive e all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), a ritenere che allo scopo fosse *“necessario superare la modalità di utilizzo del lavoro agile nel periodo emergenziale come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa per consentire alle pubbliche amministrazioni di dare il massimo supporto alla ripresa delle attività produttive e alle famiglie, attraverso il ritorno al lavoro in presenza come modalità ordinaria della prestazione lavorativa”*.

In questo senso, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021 (in G.U. 12 ottobre 2021, n. 244), adottato su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, a termini dell'art. 87, c. 1, della legge n. 18/2020, si è stabilito che a decorrere dal 15 ottobre 2021 il lavoro agile ha cessato di essere una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa in conseguenza dell'emergenza epidemiologica.

A seguito dell'adozione di suddetto DPCM, il Ministro per la pubblica amministrazione ha ritenuto necessario adeguare le misure organizzative del lavoro pubblico con proprio decreto 8 ottobre 2021 (in G.U. 13 ottobre 2021, n. 245).

All'art. 1, commi 1 e 2, il decreto indica le misure organizzative che le pubbliche amministrazioni dovevano adottare entro il 30 ottobre 2021 al dichiarato scopo di *“realizzare il superamento dell'utilizzo del lavoro agile emergenziale come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni”*. Pur nell'assoluta priorità di determinare il rientro in presenza dei lavoratori della pubblica amministrazione, il decreto introduce una disciplina transitoria di *“accesso”* al lavoro agile da applicarsi, ove consentito a legislazione vigente, nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile nell'ambito del Piano integrato di attività ed organizzazione (PIAO).

Sostanzialmente si introducono una serie di condizioni alle quali la pubblica amministrazione deve subordinare il ricorso al lavoro agile:

- a) prima di tutto, lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- b) occorre ruotare il personale che può prestare il proprio lavoro in modalità agile, facendo comunque prevalere, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza;
- c) occorre mettere in atto ogni adempimento tecnologico idoneo a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattati durante il lavoro in modalità agile;
- d) se è stato accumulato dell'arretrato, deve essere predisposto un piano di smaltimento;
- e) occorre mettere in atto ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente l'hardware necessario;
- f) è necessario stipulare un accordo individuale con il lavoratore nel quale definire almeno:
 - obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
 - modalità e tempi di esecuzione della prestazione lavorativa, della disconnessione e (eventualmente) delle fasce di contattabilità;
 - modalità e criteri di misurazione della prestazione;
- g) garanzia della prevalente prestazione in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei Responsabili di Servizio dei procedimenti amministrativi;
- h) previsione della rotazione del personale impiegato in presenza, ove le misure di carattere sanitario lo richiedano.

Per l'omogenea attuazione delle misure previste dal citato decreto, il Ministro per la pubblica amministrazione ha adottato le Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'art. 1, comma 6 del decreto 8 ottobre 2021.

Con decreto n. 132 del 30 giugno 2022, adottato dal Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, è stato emanato il regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) che all'art. 4 prevede la redazione di una sezione "*Organizzazione e Capitale umano*", con apposita sottosezione dedicata all'organizzazione del lavoro agile.

Con la sottoscrizione del CCNL del Comparto Funzioni Locali, triennio 2019-2021, del 16 novembre 2022, è stata prevista una specifica disciplina, riguardante in particolare:

- a) l'accesso al lavoro agile, di natura consensuale e volontaria, consentito a tutti i lavoratori, con l'individuazione da parte dell'Amministrazione delle attività che possono essere effettuate con tale modalità, escludendo i lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili;
- b) l'accordo individuale, stipulato per iscritto, anche in forma digitale, che ai sensi degli artt. 19 e 21 della legge n. 81/2017 disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'ente, il quale deve contenere i seguenti elementi essenziali:
 - 1) durata dell'accordo, avendo presente che lo stesso può essere a termine oppure a tempo indeterminato;
 - 2) modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza;
 - 3) modalità di recesso, motivato se ad iniziativa dell'ente, che deve avvenire nel termine non inferiore a 30 giorni salvo le ipotesi previste dall'art. 19 della legge n. 81/2017;
 - 4) ipotesi di giustificato motivo di recesso;
 - 5) indicazione delle fasce di contattabilità e di inoperatività di cui all'art. 66, lett. a) e b), dello stesso CCNL;
 - 6) tempi di riposo del lavoratore, non inferiori a quelli previsti per il lavoratore in presenza, e misure tecniche e organizzative per assicurare la disconnessione;

- 7) modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'ente nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della legge n. 300/1970 e successive modificazioni;
- 8) impegno del lavoratore a rispettare le prescrizioni indicate nell'informativa sulla salute e sicurezza sul lavoro agili;
- c) l'articolazione della prestazione in modalità agile e diritto alla disconnessione, con previsione di fasce di contattabilità e inoperabilità;
- d) le iniziative formative per il personale che usufruisce del lavoro agile come modalità di svolgimento della prestazione, nell'ambito delle attività del piano della formazione.

Il CCNL sottoscritto il 16 novembre 2022 ricomprende poi tra le materie oggetto di confronto sindacale, con riferimento al lavoro agile, i criteri generali delle modalità attuative, i criteri generali per l'individuazione dei processi e delle attività di lavoro e i criteri di priorità per l'accesso allo stesso.

Da ultimo è intervenuta la direttiva 29 dicembre 2023 del Ministro per la pubblica amministrazione, volta in particolare a sensibilizzare, in un quadro connotato dall'ormai superata contingenza pandemica, da una disciplina contrattuale collettiva ormai consolidata e dalla padronanza, da parte delle pubbliche amministrazioni, dello strumento del lavoro agile come volano di flessibilità orientato alla produttività ed alle esigenze dei lavoratori, le pubbliche amministrazioni ad un utilizzo di tale strumento orientato anche alla salvaguardia dei soggetti fragili.

3. Esperienza nel Comune

Già in fase pandemica, al fine di rispondere alle esigenze allora manifestate da personale dipendente in relazione alle difficoltà a garantire l'operatività dei propri settori per le assenze legate alla pandemia e alla necessità di disporre di strumenti flessibili per presidiare l'evoluzione dei contagi e i rischi di diffusione all'interno dell'Ente, sono stati adottati atti organizzativi per dare accesso al lavoro agile a tutti quei lavoratori che potessero svolgere la loro prestazione in tale modalità senza pregiudicare in alcun modo i servizi resi all'utenza.

In particolare è stato previsto:

- a) l'accesso al lavoro agile subordinato ad un accordo individuale sottoscritto da ciascun Responsabile di Servizio o dal Segretario Comunale sulla scorta di uno schema base predisposto dal Servizio Risorse Umane;
- b) gli accordi individuali avevano durata a termine determinato;
- c) la prestazione lavorativa in modalità agile si svolgeva senza vincoli di orario nell'ambito delle ore massime di lavoro giornaliero e settimanali stabilite dal CCNL, con fasce di contattabilità telefonica obbligatoria;
- d) l'accordo individuale doveva far riferimento a obiettivi della prestazione in modo agile determinati e monitorati separatamente da ciascun Responsabile di Servizio in relazione alle specifiche esigenze;
- e) la necessità di sottoscrizione da parte del singolo lavoratore agile di un apposito protocollo per l'utilizzo di risorse informatiche con possibilità di utilizzare dotazioni tecnologiche proprie che rispettino i requisiti di sicurezza;
- f) la massima flessibilità del lavoro agile quale strumento organizzativo e l'ampia autonomia gestionale da parte dei singoli Responsabili di Servizio.

In un quadro di rientro graduale alla normalità, il lavoro agile, inizialmente rappresentante una risposta ad una necessità specifica e contingentata nel tempo, si prospettava come strumento utile ad una diversa visione delle pubbliche amministrazioni, assumendo anche la funzione di modalità di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo.

L'art. 6 del D.L. n. 80/2021, infatti, lo inserisce all'interno del PIAO (Piano integrato di attività e di organizzazione) in maniera integrata con gli obiettivi della performance, della trasparenza dei risultati, dell'organizzazione amministrativa e del contrasto alla corruzione.

Una volta dichiarata la cessazione dello stato di emergenza il lavoro agile è diventato strumento da utilizzare in situazione di fragilità individuale e/o familiare per periodi determinati.

4. Condizionalità e fattori abilitanti

L'organizzazione del lavoro agile nel Comune è il frutto di un accordo individuale stipulato per iscritto tra il lavoratore e il proprio Responsabile di Servizio. Per il Responsabile di Servizio è sottoscritto con il Segretario Comunale.

Occorre dunque una specifica intesa tra il lavoratore e il datore di lavoro, nella quale vengono declinati gli aspetti principali che regoleranno l'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali di lavoro in modalità agile.

Tutto ciò in base ad uno schema di accordo individuale in cui sono indicati i termini in cui si potrà rendere la propria prestazione in modalità agile.

I lavoratori interessati possono manifestare la propria volontà di aderire al lavoro agile utilizzando un modello di domanda appositamente predisposto. In capo ai Capi Settore/Segretario Comunale è rimesso il compito di valutare le domande pervenute avendo a riferimento numerosi criteri di natura gestionale tra i quali occorre trovare un non facile equilibrio.

Ricordato che, in base al CCNL sottoscritto in data 16.11.2022, spetta all'Amministrazione l'individuazione delle attività che possono essere proficuamente svolte all'esterno dei locali aziendali, e in considerazione del fatto che sono esclusi dal lavoro agile i lavori in turno e quelli che richiedono un utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili, occorre garantire in ogni caso l'invarianza dei servizi resi sia direttamente alla collettività che ad altri settori dell'ente per il funzionamento complessivo dell'apparato.

Relativamente alla salute e sicurezza del lavoratore che svolge prestazione in modalità agile, il dipendente si impegna al rispetto di quanto previsto dall'apposita informativa predisposta dall'Ente di cui, con la sottoscrizione dell'accordo individuale, conferma di aver preso visione.

Infine, riguardo alle risorse informatiche utilizzate, il lavoratore in modalità agile espleta l'attività lavorativa avvalendosi di strumentazione tecnologica messa a disposizione dall'ente, oppure laddove ciò non sia possibile per esaurimento delle risorse disponibili, di proprietà personale.

In sede di manifestazione della volontà di accedere al lavoro agile è prevista la dichiarazione in ordine alla disponibilità o meno di risorse informatiche adeguate da parte del singolo dipendente.

Al lavoratore viene inoltre consegnato apposito protocollo per l'utilizzo delle risorse informatiche dell'operatore in smart working, valevole sia in caso di dotazioni informatiche aziendali che proprie.

Anche in questo caso vi è l'obbligo di leggerlo e di accettarne formalmente in contenuti, impegnandosi a svolgere il lavoro agile così come specificato, in particolar modo ponendo massima attenzione alle tematiche legate alle norme di sicurezza dei dispositivi e dei contesti domestici ed alla protezione dei dati personali, richiamandosi anche tutte le precedenti istruzioni già impartite dal RPD e rinvenibili nella intranet aziendale.

5. Obiettivi e performance

Ai lavoratori coinvolti nel lavoro agile viene consegnata una scheda degli obiettivi concernenti la prestazione lavorativa in modalità agile, sottoscritta dal dipendente e dal Responsabile di Servizio competente/Segretario Comunale, come illustrato nelle tabelle che seguono:

Obiettivi quantitativi

Attività/Procedure (indicare anche eventuali arretrati, laddove presenti)	Indicatori attesi (numerici o tempistiche)	Misurazione (grado di realizzazione degli indicatori attesi)

Obiettivi qualitativi

Descrizione	Misurazione (Esprimere una valutazione in termini di “positivo/neutrale/negativo” integrata da esposizione descrittiva)
Miglioramento della produttività individuale e dell’Area/Ufficio di appartenenza (es: riduzione delle tempistiche di istruttoria, apprendimento nuove tecnologie e tecniche, ottimizzazione del livello di concentrazione, etc.)	
Sviluppo di nuove conoscenze digitali (precisare il grado di acquisizione, qualora intervenuto, e indicare gli strumenti utilizzati)	
Implementazione delle interazioni a distanza sia tra colleghi della stessa Area/Ufficio che con altre strutture interne/utenti (esprimere una valutazione in termini di miglioramento, invarianza o riduzione precisando gli strumenti utilizzati per l’interazione a distanza)	
Accrescimento del livello di soddisfazione e benessere con l’attivazione del lavoro agile (es: riduzione spostamenti, gestione familiare, miglioramento della motivazione, etc.)	

La declinazione specifica dei contenuti di tale scheda rientra nelle competenze del singolo Responsabile di Servizio/Segretario Comunale, al quale spetta altresì il controllo sull’effettivo conseguimento dei risultati attesi.

6. Formazione

Il Comune, al fine di accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento del lavoro agile e del lavoro da remoto, come previsto dagli artt. 67 e 69 del CCNL Comparto Funzioni Locali del 16.11.2022, prevede nell’ambito delle attività del piano della formazione iniziative formative per il personale che usufruisca di tali modalità di svolgimento della prestazione.

Nello specifico, nel piano della formazione è previsto un percorso formativo sullo sviluppo della cultura gestionale flessibile e degli strumenti digitali propri del lavoro agile. Il percorso persegue l’obiettivo di formare il personale all’utilizzo di strumenti digitali di collaborazione volti alla diffusione di una cultura gestionale più flessibile e ad un incremento della produttività, valorizzando le forme collaborative.

7. Mappatura delle attività

L’amministrazione, ai sensi dell’art. 64, comma 2, del CCNL Comparto Funzioni locali sottoscritto il 16.11.2022, individua le attività che possono essere effettuate in lavoro agile. Sono esclusi i lavori in turno e quelli che richiedono l’utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili.

Al fine di dare attuazione a quanto previsto dal suddetto CCNL è stata effettuata una mappatura delle attività che possono essere svolte in lavoro agile, tenuto conto delle esigenze organizzative e funzionali di ciascuna Area dell’Ente, partendo da un elenco di attività, alcune delle quali trasversali alle diverse Aree e con possibilità di aggiungerne ulteriori specificatamente svolte in determinati uffici.

All’esito della mappatura sono state individuate le attività per le quali è consentito l’espletamento in modalità agile, fermo restando che spetta in ogni caso ai singoli Responsabili di Servizio /Segretario Comunale, valutate le esigenze specifiche delle rispettive Aree e/o Settori di attività, definire i casi in cui è comunque richiesta la presenza in servizio o individuare nuove attività rispetto alle quali in un determinato ufficio è consentito lo *smart working*.

Tabella delle attività che possono essere svolte in modalità agile

N.	ATTIVITÀ
1	Amministrativo-contabile
2	Archiviazione / Protocollo (Digitale o informatica)
3	Assistenza / Supporto
4	Back-Office
5	Conferenze di servizio interne / esterne
6	Consultazioni elettorali
7	Coordinamento
8	Direzione
9	Informatica (Help-Desk o da remoto)
10	Posta / Corrispondenza
11	Redazione web
12	Relazioni sindacali
13	Ricevimento per appuntamento
14	Riunioni interne
15	Sedute commissioni gara – concorso
16	Service grafico
17	Statistica
18	Stesura piani e controllo atti
19	Tecnica / Progettazione

8. Strategie e obiettivi di sviluppo del lavoro agile

Il Comune, al fine conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico, con particolare riguardo alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, intende continuare ad incentivare il lavoro agile, così come fatto da molti altri Comuni e soggetti pubblici e privati, riservandosi, indipendentemente da previsioni più articolate in relazione ai singoli settori e dipendenti:

- la possibilità di individuare una giornata settimanale comune di lavoro agile per tutti i lavoratori aderenti, purché venga garantita l'operatività e la sicurezza dei lavoratori che non operano in lavoro agile all'interno della medesima struttura organizzativa.
- la sperimentazione, ove possibile, del desk sharing quale modalità, strettamente connessa con lo smart working, volta l'ottimizzazione delle postazioni di lavoro, degli spazi e delle risorse, alla condivisione di idee e alla socializzazione nel luogo di lavoro.