

**TESI** | Territori  
Economie  
Società  
Istituzioni

*discussion*

**01**  
**2022**

**Un nuovo modello di organizzazione  
del lavoro: il new normal nel  
sistema sanitario**

***A new model of work organization:  
the new normal in the health  
care system***

di Isabella Bonacci e Maria Zifaro



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

**Universitas  
Mercatorum**

Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**TESI** | Territori  
Economie  
Società  
Istituzioni

*discussion*

**Un nuovo modello di organizzazione del lavoro: il new normal nel sistema sanitario**

***A new model of work organization: the new normal in the health care system***

di Isabella Bonacci e Maria Zifaro

ISBN 978-88-9326-261-3

**01**  
2022



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**Consiglio Scientifico:** Giuditta ALESSANDRINI, Carla BARBATI, Giovanni CANNATA, Roberta CAPELLO, Anna CARBONE, Marco CUCCULELLI, Gaetano Fausto ESPOSITO, Antonella FERRI, Mariangela FRANCH, Claudio LEPORELLI, Alberto MATTIACCI, Lella MAZZOLI, Mario MORCELLINI, Maurizio VICHI, Giuliano VOLPE, Roberto ZELLI

**Comitato Editoriale:** Simona ANDREANO<sup>†</sup>, Isabella BONACCI, Aurora CAVALLO, Paola COLETTI, Stefania FRAGAPANE, Laura MARTINIELLO, Andrea MAZZITELLI, Alessandra MICOZZI, Vittorio OCCORSIO, Francesco Maria OLIVIERI, Giulio PICCIRILLI (coordinatore), Marco PINI, Luca POTTI, Alessandro RINALDI

**Direzione Scientifica:** Giovanni CANNATA ( Rettore Universitas Mercatorum) e Gaetano Fausto ESPOSITO (Direttore Generale Centro Studi Tagliacarne)

**Segreteria di Redazione:** Annamaria JANNUZZI

**Grafica della copertina e impaginazione:** GIAPETO EDITORE srl con socio unico - Centro Direzionale Is. F2 - Napoli

**Direttore Responsabile:** Giovanni CANNATA e Gaetano Fausto ESPOSITO

Le linee editoriali congiunte Centro Studi Tagliacarne e Universitas Mercatorum

**TESI** (Territorio, Economia, Società, Istituzioni). *Instant Paper*, pubblicazione su blog con preliminare esame di coerenza; **TESI** (Territorio, Economia, Società, Istituzioni). *Paper*, pubblicazione aperiodica priva di codifica caratterizzata da referaggio one side blind;

**TESI** (Territorio, Economia, Società, Istituzioni). *Discussion Paper*, pubblicazione aperiodica, dotata di ISBN rilasciato da Universitas Mercatorum, che viene pubblicata previo doppio referaggio blind;

**TEMI** (Territorio, Economia, Mercati, Istituzioni): raccoglie contributi teorici e analitici su call for papers tematici affini alle tematiche legate alla comunità scientifica di Universitas Mercatorum e del Centro Studi Tagliacarne.

*L'opera comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) le riproduzioni in ogni modo e forma e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota o in futuro sviluppata) a fini commerciali. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui esposte. Si autorizza la riproduzione a fini non commerciali e con citazione della fonte.*

Siti di distribuzione della pubblicazione:

[www.tagliacarne.it/tesi\\_temi-30](http://www.tagliacarne.it/tesi_temi-30)

<https://www.unimercatorum.it/ricerca/tesi-e-temi>.

Pubblicazione aperiodica

Copyright © 2022

Proprietari Centro Studi delle Camere di commercio G. Tagliacarne, Universitas Mercatorum sede legale Roma  
Centro Studi delle Camere di commercio G. Tagliacarne      Universitas Mercatorum  
Piazza Sallustio n. 9 – 00187 Roma      Piazza Mattei, 10 – 00186 Roma

# Un nuovo modello di organizzazione del lavoro: il new normal nel sistema sanitario<sup>■</sup>

di I. Bonacci\* , M. Zifaro\*\*

## Sommario

La presente ricerca ha come focus la diffusione in situazione post pandemica, di forme di organizzazione del lavoro non tradizionali. Partendo dall'analisi delle implicazioni in termini organizzativi, l'obiettivo è di arrivare a definire una logica lavorativa che abbia le caratteristiche della normalità (new normal) con le componenti di base dello smart working (SW) (flessibilità, social).

La “nuova normalità” è un assioma che può apparire di semplice comprensione ma che si innesta sulle logiche di complessità del lavoro flessibile, attraversando ogni sfera delle attività da quella produttiva, a quella economica e sociale (Nanayakkara,2021). L'originalità di questo nuovo ecosistema del lavoro quindi, si attesta su tutte le variabili della flessibilità lavorativa nella sua accezione più completa, compresi gli aspetti legati allo spazio e alla territorialità.

La ricerca parte da un'indagine nel settore sanitario, e si articola su due livelli, un'analisi desk nella quale sono stati analizzati i tanti progetti di lavoro flessibile con i relativi impatti in termini di performance individuale e organizzativa. Il secondo livello è caratterizzato da un'analisi field che ha permesso di costruire la survey formata dal personale sanitario medico e non, al fine di arrivare ad individuare un nuovo modello organizzativo di lavoro.

L'analisi è di tipo esplorativo, perché ben si combina con l'idea di fondo di questo lavoro, evidenziare come le logiche consolidate e strutturate del lavoro cedano il posto alla flessibilità e a forme organizzative dai confini non definiti.

---

■ Lavoro svolto in modo paritario

\* Universitas Mercatorum, Dipartimento di Economia, Roma, Italia, [isabella.bonacci@unimercatorum.it](mailto:isabella.bonacci@unimercatorum.it).

\*\* Universitas Mercatorum, Dipartimento di Economia, Roma, Italia, [maria.zifaro@unimercatorum.it](mailto:maria.zifaro@unimercatorum.it).

# **A new model of work organization: the new normal in the health care system**

## **Abstract**

The focus of the present research is the diffusion in post-pandemic situation, of non-traditional forms of work organization. Starting from the analysis of the implications in organizational terms, the goal is to arrive at the definition of a work logic that has the characteristics of normality (new normal) with the basic components of smart working (SW) (flexibility, social).

The “new normal” is an axiom that may appear to be simple to understand but is grafted onto the logic of complexity of flexible work, crossing every sphere of activity from productive to economic and social (Nanayakkara,2021). The originality of this new ecosystem of work then, attests to all the variables of labor flexibility in its fullest sense, including aspects related to space and territoriality.

The research starts from a survey in the health care sector, and has two levels, a desk analysis in which the many flexible work projects with their impacts in terms of individual and organizational performance were analyzed. The second level is characterized by a field analysis in which the survey formed by medical and non-medical health personnel was constructed in order to arrive at the identification of a new organizational model of work.

The analysis is exploratory in nature because it dovetails well with the basic idea of this work, to highlight how established and structured work logics give way to flexibility and organizational forms with undefined boundaries.

**Parole chiave:** new normal, sistema sanitario, near working, south working.

**Keywords:** new normal, Healthcare system, near working, south working.

## **1. Introduzione**

Il mondo del lavoro è profondamente cambiato dopo il Covid-19. La sfida è e sarà governare i nuovi processi per trarne le migliori opportunità, evitando che lo SW diventi un mezzo attraverso cui accentuare i divari sociali ed economici già presenti nel Paese, rendendolo piuttosto un’occasione per coniugare innovazione digitale, progres-

so e giustizia sociale (Kalantari et al., 2022).

Dopo oltre due anni di sperimentazioni è il momento di organizzarsi per implementare al meglio un nuovo modo di lavorare valorizzando il ruolo che le nuove tecnologie possono giocare nel renderlo sempre più collaborativo, efficace e health (Kosteas et al., 2022).

Il lavoro flessibile in questo periodo di emer-

genza, oltre ad aver permesso una quasi regolare operatività nella gran parte delle attività in cui era applicabile, ci ha regalato anche la possibilità di allestire nel mondo il più grande “laboratorio sperimentale” di lavoro agile incentivando e accelerando quel salto culturale che già alcuni avevano iniziato a compiere (Agarwal et al., 2022).

Dopo il “laboratorio” è il momento di introdurre modelli scientifici e consolidati di lavoro “normali” e una gestione dinamica delle risorse, implementando nuovi approcci e nuove tecnologie (Mantovan, 2020).

Se i vantaggi emersi ci confermano che vale la pena di continuare l’esperimento, gli svantaggi indicano come farlo nel modo più corretto, virando verso un approccio che ancora confonde il concetto di telelavoro con lo smart working (Karesdotter et al., 2022).

I nuovi asset diventano fiducia, collaborazione, condivisione e i lavoratori devono imparare a gestire al meglio un nuovo stile di vita, a rischio burnout, da un lato, ma che regala anche tanta libertà se ci si mostra organizzati (Rusconi, 2020).

Le nuove tecnologie, combinate ad una visione innovativa, sono oggi l’unica strada per costruire una forma di lavoro che tenda alla normalità - new normal - ragionata e consapevole senza lasciare che prenda forma un post pandemia frutto solo di reazioni impulsive al cambiamento repentino (Karesdotter et al, 2022).

Questa appena descritta, rappresenta la dimensione macro del lavoro flessibile a cui fa da collegamento una prospettiva micro dove la rou-

tine lavorativa e l’abitudine al lavoro cedono il passo a logiche definite normali nei fatti ma rivoluzionarie nella sostanza (Kosteas et al 2022).

Poiché lo SW ha determinato un ripensamento dell’organizzazione spingendola verso una dimensione più ampia, con una redistribuzione delle attività lavorative in modalità, spazi e orari diversi, è necessario considerare quali fattori influenzano l’accettazione di questo nuovo modello di organizzazione del lavoro (Bonacci, 2019).

Un punto ormai consolidato è il famoso equilibrio tra attività lavorativa e famiglia che lo SW ha fatto emergere. Il Work Life Balance (WLB) è da intendersi come opportunità per migliorare tale equilibrio diventando un modo di lavorare integrale, piuttosto che opzionale (Bucea-Manea-Tonis, 2021), con un impatto positivo sulle performance individuale e quindi organizzative.

In relazione a ciò, la domanda di ricerca, può essere articolata nel modo seguente: la recente evoluzione dello SW verso forme di lavoro new normal, determina una rivisitazione dei modelli organizzativi di lavoro o è solo un fenomeno indotto dalla situazione di crisi in atto?

## **2. Il Background di riferimento**

*Lo Smart Working: caratteristiche di spazio, tempo, supporto sociale*

Quello che abbiamo vissuto nel 2020 è stato un cambiamento non solo inaspettato ma anche repentino: in poco più di due mesi i lavoratori in SW sono passati dal 3% al 34% per poi assestarsi al 24% dalla metà di maggio 2020 ad oggi.

Già dal 2020, circa 45mila lavoratori di grandi aziende e centomila persone in totale – su due milioni di occupati meridionali che lavorano nel Centro-Nord – sono tornate al Sud per affrontare la pandemia lavorando da remoto. Sono iniziative che, pur in una fase embrionale, determinano un coinvolgimento territoriale (mettere a disposizione edifici pubblici sottoutilizzati o dismessi, consentendo di usare questi locali non solo come spazi di lavoro) con un forte impatto sulla collettività.

Questo probabilmente è l'aspetto più interessante, in quanto le scelte localizzative non dipendono soltanto dalle caratteristiche tecniche e organizzative dell'attività lavorativa svolta, bensì dal connubio dei servizi, dalle risorse e dalle opportunità offerte dai singoli territori per i progetti di vita dei propri residenti, che nel corso di questi ultimi anni hanno rivalutato aspetti e cambiato priorità rispetto a qualche anno prima.

Secondo i dati rilevati dall'Osservatorio Smart Working (2022), le organizzazioni si stanno attrezzando per tradurre le nuove abitudini e aspettative dei lavoratori in una nuova forma organizzativa del lavoro. Una grande impresa su due interverrà sugli spazi fisici al termine dell'emergenza (51%), differenziandoli (29%), ampliandoli (12%) o riducendoli (10%); il 38% non prevede riprogettazioni ma cambierà le modalità d'uso; solo l'11% tornerà a lavorare come prima. Il 36% delle grandi imprese modificherà i progetti di smart working in corso e digitalizzerà i processi. Ben il 70% di chi ha un progetto di lavoro agile

aumenterà le giornate in cui è possibile lavorare da remoto, passando da un solo giorno alla settimana prima della pandemia a una media di 2,7 giornate a emergenza conclusa. Il 65% coinvolgerà più persone nelle iniziative, il 42% includerà profili prima esclusi, il 17% agirà sull'orario di lavoro.

Le nuove tecnologie sono interpretate come opportunità di crescita sociale ed economica, motore per ripensare il concetto di ufficio, digitalizzandolo e rendendolo disponibile ovunque e in ogni momento.

L'Osservatorio Smartworking (2022), stima che i lavoratori agili, che lavoreranno almeno in parte da remoto, saranno complessivamente 5,35 milioni, di cui 1,72 milioni nelle grandi imprese, 920mila nelle PMI, 1,23 milioni nelle microimprese e 1,48 milioni nelle PA. Il 70% delle grandi imprese aumenterà le giornate di lavoro da remoto, portandole in media da uno a 2,7 giorni alla settimana, una su due modificherà gli spazi fisici. Dovunque sono stati introdotti progetti di smart working (48%), sono aumentate le persone coinvolte nei progetti (72%) e si è lavorato da remoto in media 1,4 giorni alla settimana (47%), rispetto alla giornata media attuale.

Lo spazio diventa una variabile significativa e può essere analiticamente distinto in percepito, concepito e vissuto. Il percepito è l'insieme delle pratiche spaziali tipiche di ciascuna organizzazione sociale, che si traduce all'interno dell'ufficio nell'insieme delle routine e delle preferenze che si creano tra i dipendenti (Lefebvre, 1991; King-

ma,2019; Kosteas et al., 2022). Lo spazio concepito è invece la rappresentazione dello spazio, da intendersi qui come lo spazio composto da un insieme di simboli, codici e concetti utilizzati da progettisti e designer. Ciò si traduce nell'indurre dei comportamenti e delle pratiche di lavoro attraverso il modo in cui lo spazio è organizzato, creando delle regole in termini di utilizzo di quest'ultimo. Lo spazio vissuto è, infine, il modo in cui lo spazio viene sentito ed il modo in cui ne viene fatta esperienza nei momenti in cui vi si pensa consciamente, in termini, quindi, di consapevolezza dello spazio, della sua flessibilità e della cultura organizzativa che comunica.

L'impatto dello spazio di lavoro su benessere del lavoro e produttività viene identificato in relazione ai processi, alle attività e all'ambientazione di lavoro (Brunia e Hartjes-Gosselink, 2009). Nel caso del new normal lo spazio soddisfa il bisogno di comfort e sicurezza, ci riferiamo al concentrarsi o comunicare e sono fondamentali in quanto incidono sulla capacità del lavoratore di eseguire i propri compiti e dunque sulla sua produttività e benessere (Krammer,2022).

Vischer (2007) spiega come gli elementi sui quali si pone la maggiore attenzione nel determinare la produttività e soddisfazione dei lavoratori siano quelli del layout dello spazio di lavoro, la configurazione delle postazioni e la dimensione degli arredamenti.

Molti studi (Vischer 2007; Emerson et al., 2021; Krammer, 2022) evidenziano come elementi quali la privacy, la territorialità e lo status

che il layout dell'ufficio comunica siano elementi molto importanti a livello psicologico per i lavoratori e che quindi molti di loro sia stato dimostrato preferiscano spazi delimitati e chiusi piuttosto che configurazioni ad open plan. Inoltre, sono gli elementi di salute e sicurezza la base ed i fattori su cui si costruisce il concetto di comfort ambientale (environmental comfort), che unisce le preferenze dei lavoratori con misure concrete collegate alla performance e produttività in relazione allo spazio di lavoro (Krammer, 2022).

Il supporto sociale rappresenta un altro elemento molto importante identificato dal modello demand-control in relazione all'impatto che le caratteristiche del lavoro hanno sullo stress degli individui (Vischer,2007).

In linea con ciò, da un'analisi della letteratura emerge come la produttività dei lavoratori all'interno di un ufficio non può essere fatta dipendere esclusivamente dal layout spaziale, ma deve includere anche i modelli di lavoro che l'adozione di un dato layout induce ad adottare (Lambert et al., 2021). Fondamentale è comprendere il modo in cui le persone lavorano all'interno dell'ufficio e i loro specifici bisogni per poter inferire l'effetto che lo spazio di lavoro ha realmente sulla produttività (Emerson et al., 2021).

Emerson et al. (2021) Sarebbe ottimale, perciò, assistere i propri dipendenti non solo con un sostegno in termini monetari per permettere l'acquisto di materiali ed attrezzature adeguati, ma anche formativo, organizzare degli incontri con professionisti ed esperti che trasmettano ai lavo-

ratori strumenti per tutelare la propria salute ed il proprio benessere anche lavorando da casa (Xiao et al., 2021; De Giorgio, 2021).

Il lavoro del futuro assumerà una configurazione ibrida, e verrà svolto in parte in presenza all'interno degli uffici delle organizzazioni, ed in parte da remoto (Fayard et al., 2021).

Infatti, gli uffici diventeranno dei luoghi di socializzazione, ai fini della costruzione e del mantenimento della cultura organizzativa, della collaborazione, dell'apprendimento e condivisione di conoscenza implicita, e delle connessioni sociali.

Molti spazi saranno open plan e all'interno degli uffici verranno verosimilmente progettati sulla base del cosiddetto hotelling, che prevede la condivisione dello spazio di lavoro all'interno del quale i lavoratori prenotano giornalmente la propria postazione, rimuovendo i propri materiali e strumenti una volta terminata l'attività da svolgere e quindi la prenotazione stessa (Elsbach, 2004; Fayard et al., 2021; Nanayakkara et al. 2021).

Questa tendenza ad uno spazio di lavoro ibrido, unita all'incremento nell'utilizzo di spazi di coworking, andrebbe a modificare anche la configurazione delle città ed in particolare dei distretti commerciali (Bacevice et al. 2020).

Distribuire i lavoratori in ogni parte delle città, facendo sorgere questo tipo di spazi a livello di singoli quartieri, avrebbe un impatto positivo per le organizzazioni che avrebbero la possibilità di attingere ad un bacino più ampio di potenziali collaboratori che lavorerebbero da remoto (Bacevice et al., 2020).

### *Il passaggio alle nuove forme di lavoro flessibile*

La sfida in relazione alle considerazioni fatte, è di effettuare una transizione efficiente, efficace e veloce verso nuovi modelli organizzativi e di business basati su un'applicazione integrata di sostenibilità, salute, territorialità e tecnologica per la creazione di valore (Nanayakkara, et al., 2021).

Si innestano su quelle che sono state le difficoltà riscontrate dagli smart worker: l'isolamento, il burnout, l'incapacità di "disconnettersi" e la gestione della logistica domestica, ossia la condivisione degli spazi abitativi e degli strumenti di lavoro (Agarwal, et al., 2022).

I luoghi più problematici per quanto riguarda la trasmissione di Covid-19 sembrano essere in particolare gli spazi chiusi, molto affollati e poco ventilati. Da ciò si può intuire come l'ufficio possa chiaramente costituire un pericolo in questo senso. Il distanziamento sociale imposto dalla normativa e la paura nei lavoratori hanno ritardato un ritorno al lavoro in presenza (Rusconi, 2020; Agenzia Italia, 2020).

Riprendere la normalità non significa annullare tutte le misure e le logiche imposte alle organizzazioni, ma ripartire proprio dalle restrizioni e regole imposte dalla pandemia (Nanayakkara, et al., 2021).

New normal inteso come ritorno ad una normalità più sostenibile, near working inteso come lavorare vicino, south working rientro nelle proprie città, rappresentano sicuramente nuove tendenze in atto e si agganciano comunque, alle variabili tipiche dello SW cioè lo spazio, il tempo e

la territorialità (Nanayakkara, et al., 2021).

Il new normal quindi, accogliendo tutte le implicazioni dello SW (psicologiche, sociali, produttive e di convivenza) si concentra anche sugli aspetti legati all'infrastruttura del lavoro (Cahapay, Totas, 2022).

Con queste premesse da concetto semplice di facile identificazione il new normal diventa un concetto complesso che garantisce una perfetta consonanza tra le variabili di fondo dello SW, il WLB e le diverse declinazioni di flessibilità.

Prossimità, innovazione e inclusione sociale sono i tre asset su cui si basa questa nuova idea di "lavoro agile", da intendersi come un nuovo paradigma organizzativo ibrido (Roskams, et al., 2019) tra il classico lavoro in ufficio e il lavoro completamente svolto da casa.

L'ibrido ha permesso ai lavoratori di evitare gli eccessivi spostamenti e di raggiungere livelli di WLB alti. Un'organizzazione che si rende disponibile a cercare una soluzione ibrida di lavoro per il proprio personale,

si dimostra attivamente partecipe e interessata al miglioramento della qualità della vita dei propri dipendenti. "Decentralizzare" la struttura lavorativa, abbandonando l'idea di concentrare in un unico edificio tutti i

dipendenti, a favore invece di una vicinanza che consenta di abbassare drasticamente i costi ambientali, favorendo l'utilizzo di biciclette e trasporti pubblici.

Il nuovo imperativo diventa "lavorare vicino" che trova nella letteratura internazionale il riferi-

mento nel near working (Kalantari, et al., 2020).

Near working significa lavorare in ufficio, ma a stretta distanza da casa, dentro spazi urbani ecosostenibili su modello degli spazi lavorativi condivisi (Karesdotter, 2022; Kalantari, et al., 2022).

Attraverso questa soluzione il dipendente potrebbe alternare lavoro in ufficio e smart working, recandosi a lavorare in presenza secondo le necessità reali dell'azienda o dell'ente pubblico.

Sui dipendenti questa soluzione può avere degli effetti estremamente benefici, in quanto si riduce notevolmente il tasso di stress di un pendolare o la necessità di trasferirsi stabilmente in un'altra città ed amplifica la dimensione sociale.

Il near working è una promessa, una scelta di vita definitiva, un vero germe di cambiamento sia nella sfera produttiva, sia negli aspetti di vivibilità, di relazioni affettive e sociali. (Mantovan,2020; Engzell, et al.,2020; Cai, Liu, 2022).

La vicinanza agli affetti e il minore costo della vita nelle province rispetto alle grandi città, unito alla possibilità di continuare comunque a svolgere il proprio lavoro, hanno portato moltissimi lavoratori a chiedere alle aziende la possibilità di continuare a lavorare lontano dal proprio luogo di lavoro, ma vicino alla propria famiglia e ai propri cari. Su questa impostazione si fa strada anche il south working, che significa letteralmente "lavorare al sud".

Espressione emersa dopo che, alla fine del primo lockdown, moltissimi dei lavoratori italiani provenienti dal Sud e dalla provincia (ma che vivevano e lavoravano al Nord e nelle grandi cit-

tà) si sono trasferiti nei propri luoghi d'origine. (Mantovan,2020; Engzell, et al., 2020)

South Working si concentra, in particolare, sul rilancio e sulla promozione della sostenibilità territoriale (Nanayakkara, et al., 2021; Cai, Liu, 2022). Tuttavia, l'Italia intera può trarre beneficio da tale logica, attraendo talenti dal resto del mondo. Si basa sulla volontarietà degli spostamenti di lavoratrici e lavoratori, infatti contrasta i piani di delocalizzazione forzata del lavoro.

### *Politiche organizzative/manageriali intraprese*

L'Italia in linea con alcuni paesi europei come Grecia e Spagna, da gennaio 2020 sta realizzando una serie di interventi organizzativi e manageriali per chi ha vissuto fuori dall'Italia per due anni e intende trasferire la propria attività nel nostro Paese.

Questo fenomeno potrebbe addirittura modificare il concetto di Expat, creando un sottogruppo di persone espatriate che, approfittando del lavoro agile, non sceglieranno di rientrare a casa, ma nemmeno di radicarsi in un altro luogo (Near working).

Si definisce così una “terza via”, quella del nomade digitale che potenzialmente può risiedere in qualsiasi luogo dotato di WIFI. Una affascinante alternativa che muterà profondamente le relazioni, i comportamenti e le abitudini di coloro che decidono di vivere un'esperienza di vita all'estero.

Le Pubbliche amministrazioni/enti locali mettono a disposizione edifici dismessi per facilitare

il ricorso allo SW, intravedendo un duplice vantaggio anche sotto il profilo della sostenibilità territoriale: da un lato gli edifici inutilizzati vengono di fatto “portati a nuova vita” rivitalizzando il territorio e dall'altro si agevola lo svolgimento delle attività in SW trattenendo le competenze e i talenti sul territorio che possono dar vita a nuova linfa economica, imprenditoriale e sociale.

Sempre in Italia, dopo l'esperienza dello SW è nata l'idea del South working, teso a promuovere, attraverso il sostegno del lavoro agile, il rientro nelle città di origine di persone impiegate all'estero o nel Nord Italia, così da favorire la ripresa e la valorizzazione del territorio oltre che la nuova modalità di lavoro a distanza.

### *Focus sulla sanità*

La trasformazione organizzativa che si è generata nell'era post-Covid e che in alcuni ambiti sta diventando strutturale, non va minimizzata, ma governata per i possibili riflessi che può avere sul benessere organizzativo/salute e sulla sostenibilità ambientale. La forte risonanza che forme di lavoro flessibile hanno avuto sulle performance individuali e organizzative nel sistema salute, ha determinato la scelta degli autori di concentrare l'analisi sul settore sanitario.

La riforma della sanità in chiave digitale è una priorità assoluta per vivere questa nuova logica di lavoro nel migliore dei modi facendo sì che proprio questo ambito – fortemente colpito dall'emergenza – sia il primo ad uscirne rafforzato, più efficiente e moderno.

Le premesse ci sono: secondo un rapporto dell'Osservatorio Innovazione Digitale in Sanità, già durante l'estate 2022, il 47% dei CIO delle aziende sanitarie ha previsto un incremento degli investimenti in digitale.

A livello pratico e operativo si configurano interessanti scenari a livello di prevenzione e di cura: le app finalizzate a favorire l'attività fisica, l'alimentazione e stili di vita sani sono sempre più usate, mentre il 25% delle persone sta già monitorando parametri legati alla salute tramite app o dispositivi IoT (wearable): purtroppo, a testimonianza della frammentazione di cui sopra e di una digitalizzazione molto graduale, sempre l'Osservatorio Innovazione Digitale in Sanità riporta che solo il 5% li condivide poi con il medico nonostante gli specialisti siano molto interessanti a riceverli, soprattutto quelli sui parametri clinici, sull'aderenza alla terapia e sui sintomi.

Tutto ciò introduce un altro tema cardine della Sanità nel New Normal, ovvero la telemedicina, cioè la capacità di effettuare diagnosi e impostare percorsi di cura senza un contatto fisico col paziente: anche qui, strumenti di tecnologia indossabile, piattaforme di condivisione dei dati e di comunicazione sono essenziali.

Vi si aggiunge un ulteriore tassello, quello della valorizzazione del dato con algoritmi avanzati di AI e Machine Learning, che possono affiancare i medici nell'attività diagnostica, ma anche nell'erogare cure personalizzate.

Per la sanità italiana l'emergenza Coronavirus ha rappresentato un importante test sul fronte

dell'utilizzo del digitale. Anche i medici si sono convertiti allo smart working e sono molti i professionisti che indicano nelle piattaforme di collaboration una chiave di volta per migliorare l'efficienza delle prestazioni e condividere dati. Ed è sulla telemedicina che sono in particolare puntati i riflettori, considerati i numerosi servizi erogabili ai cittadini grazie al modello connected care (Osservatorio Innovazione Digitale in Sanità, 2022). La presenza di una supply chain IT tempestiva ed efficiente (fondamentale per acquistare velocemente nuovi strumenti e dotazioni informatiche) è stata uno degli aspetti organizzativi più problematici per le strutture sanitarie nella gestione dell'emergenza.

Per molti specialisti (Osservatorio Innovazione Digitale in Sanità, 2022), la telemedicina è al centro della risposta al Covid19, permettendo di svolgere a distanza, circa un terzo delle visite.

Si alimenta così una nuova normalità (New normal), dove prevale la necessità di adattare i ritmi lavorativi a quelli personali, ribaltando la prospettiva tradizionale.

### **3. Metodologia**

In relazione a queste nuove logiche del lavoro, ne discende che non esiste ancora una formalizzazione scientifica del fenomeno, né ancora dati sufficienti a dimostrarne l'evoluzione futura. Il presente lavoro intende collocarsi proprio in questa lacuna scientifica e operativa, nel tentativo di verificare attraverso l'analisi empirica nel settore sanitario, se esiste un margine per qualificare il

New Normal come nuovo modello organizzativo ibrido di lavoro (Krammer, 2022).

L'esperimento potrebbe diventare presto un modello da adottare e replicare: migliorare il work life balance, decongestionando il traffico e rilanciare le attività economiche, in una città policentrica sono, quindi, i pilastri da coltivare e stimolare che riscriveranno il futuro della vita e del lavoro.

Con tali premesse è possibile partendo dagli obiettivi di ricerca iniziale, formulare le seguenti ipotesi di ricerca:

H1 verificare se il new normal nel sistema sanitario, possa sostenere l'erogazione di servizi altamente complessi e garantire un impatto positivo sulle performance lavorative.

Se sì, verificare se

H2 I nuovi imperativi organizzativi possano generare nel sistema sanitario forme di organizzazione del lavoro ibride

L'analisi per la complessità e la particolare tendenza innovativa, è stata effettuata su due livelli, quello desk ha permesso di analizzare i diversi studi effettuati sul Sistema Sanitario in questo periodo di emergenza, il secondo livello caratterizzato da un'analisi field che ha permesso di costruire una survey articolata.

L'indagine, realizzata con modalità CAWI nel periodo aprile-dicembre 2020-2021, in piena pandemia, ha coinvolto 62 ASL distribuite per il 60% sul territorio meridionale.

Il riferimento è stato a tutti gli operatori del sistema sanitario quelli afferenti alla sfera medi-

ca (operatori sanitari) e quelli pertinenti alla sfera amministrativa. La scelta è stata di ordine metodologico nel tentativo di capire se nelle principali aree di attività delle Aziende sanitarie coinvolte nella ricerca, la percezione del lavoro flessibile potesse seguire una logica diversa.

L'obiettivo è diventato quindi, quello di verificare se il passaggio ad una organizzazione del lavoro "normale" abbia comunque, assicurato flessibilità lavorativa, sostenibilità organizzativa e territoriale determinando un cambiamento nel modo di somministrare salute secondo un modello ibrido di lavoro.

Tutte le variabili del quadro concettuale sono state misurate utilizzando una scala Likert a sette punti (1 = fortemente in disaccordo; 4 = neutro; & 7 = fortemente d'accordo). La "scala di impegno lavorativo è stata adattata dalla Utrecht". Questa scala è caratterizzata da tre sotto-scale, vale a dire, vigore (ad esempio, 'Mi sento forte e vigoroso nel mio lavoro'), dedizione (ad esempio, 'Sono entusiasta del mio lavoro') e assorbimento (ad esempio, 'Sono immerso nel mio lavoro')". Tale metodologia è stata utilizzata in questa ricerca perché usata negli studi sul comportamento organizzativo.

Il questionario composto principalmente da domande a risposta chiusa, prevedendo però alcune domande di controllo aperte, si è sviluppato su più livelli, il primo relativo alle opinioni del personale dirigente, mentre un secondo si è soffermato anche sulle considerazioni del personale non dirigente amministrativo e sanitario.

Sono state ricevute in totale 9.023 risposte, suddivise in personale sanitario e amministrativo, il 63,3% uomini e il 36,7% donne. Di questi, l'89,8% apparteneva alla classe del personale amministrativo, il 10,2% mancante alla classe del personale sanitario.

Infine, per quanto riguarda la distribuzione territoriale degli intervistati, l'indagine evidenzia che il 42% proviene dal nord Italia, il 40% dal centro Italia e il restante 18% dal sud Italia.

Una precisazione metodologica è necessaria in riferimento alle risposte date dalle due classi di soggetti intervistati: la percentuale maggiore è stata quella degli amministrativi, che più del personale medico hanno risentito del passaggio a forme di lavoro flessibili. Il 10% circa della classe sanitaria ha fornito alle domande risposte in linea con il personale amministrativo. Nell'analisi dei risultati quindi, al di là di qualche significativa differenza, i due comparti saranno trattati con la stessa logica.

#### 4. Analisi dei risultati

Riprendendo gli elementi introdotti nella background teorico (Nanayakkara, et al., 2021; Cahapay, 2020) l'analisi si è concentrata in primis sugli aspetti psicologici e motivazionali. Il 39,6% dei lavoratori ha riportato un impatto negativo dello smart working sulla vita e sul lavoro, in termini di inadeguatezza degli spazi domestici e delle infrastrutture di rete, mentre il 48,3% ha dichiarato di aver fatto esperienza di problemi fisici a causa dell'inadeguatezza delle postazioni.

In una fase in cui l'aggettivo "resiliente" sembra essere diventato la moda stagionale anche in Sanità, una corretta vision dovrebbe piuttosto adottare come aggettivo guida "flessibile": la sostenibilità richiede un ammodernamento delle strutture sanitarie e delle organizzazioni, capace di renderle "adattabili" alle future "anomalie".

Nella vision del SSN la flessibilità (che in qualche modo è un aspetto proattivo della resilienza) un obiettivo primario dovrebbe essere la trasformazione dei servizi sanitari verso forme sempre più ibride.

La risposta fornita da un operatore sanitario alla domanda aperta "Come ha affrontato la routine lavorativa in pandemia?" è stata "Stiamo imparando nuove abilità durante questa crisi mentre ci prendiamo cura dei pazienti senza vederli in studio". Queste abilità renderanno l'assistenza migliore, più conveniente dopo la fine della pandemia. I medici dovrebbero coltivare queste abilità, mentre i loro colleghi amministrativi lavorano su modelli di business che li premiano. Si sta ridisegnando attivamente il modo in cui fornire assistenza per fare ciò che è meglio per i pazienti. Alcuni aspetti di tale riprogettazione si ritroveranno anche dopo che la crisi sarà passata.

Dalla survey inoltre, è emerso che il 97% dei coworkers intervistati sia particolarmente soddisfatto dello spazio di lavoro scelto, con un 39% che dichiara un incremento nei ricavi, essendo questi spazi ad oggi prevalentemente occupati da lavoratori autonomi (48%).

Un altro effetto positivo che emerge da questa indagine quindi, è l'impatto che questo tipo di spazi può avere sul contesto urbano: molte strutture di coworking promuovono attività e servizi in collaborazione con le realtà locali (agevolazioni con bar, ristoranti e negozi ed eventi ed attività culturali), favorendovi, soprattutto in aree più periferiche, l'imprenditorialità, l'inclusione e il miglioramento del contesto urbano. Tutto questo configura forme diverse dallo SW tradizionali, che come evidenziato in teoria, tengono conto degli spazi e della territorialità, in sintesi si configura una forma di near working.

L'analisi desk sugli studi principali nazionali ed internazionali fatti in ambito sanitario durante la pandemia, ha confermato come la maggior parte dei lavoratori preferisce mantenere una forma di lavoro flessibile, tra remoto ed in presenza (Rusconi, 2020; De Giorgio, 2021; PMI, 2021; Fayard et al. 2021).

Questa tendenza è stata confermata anche nell'analisi field. Migliorare l'esperienza del paziente lungo tutti i punti di contatto con la sanità è uno dei grandi obiettivi del digitale e del ritorno ad una normalità diversa (new normal). Se app, dispositivi indossabili e telemedicina rappresentano i fondamenti della sanità 4.0, non si può trascurare tutto il percorso di digitalizzazione dei processi delle strutture sanitarie e di perfezionamento del rapporto tra il paziente e la struttura stessa.

Il 70% delle risposte hanno evidenziato come prenotazione da remoto di visite ed esami, di siste-

mi di digital signage hanno semplificato l'esperienza dei pazienti all'interno delle strutture. Inoltre sempre il 70% del campione ha evidenziato come in questo periodo di pandemia il fenomeno della migrazione verso strutture extraterritoriali, si sia ridotto del 40%. Questa tendenza giustifica quel fenomeno definito south working (Mantovan,2020; Engzell, et al., 2020). La migrazione dal sud al nord verso una sanità "miracolosa" ha finalmente ceduto il posto alla consapevolezza che il sistema sanitario meridionale sia capace di rispondere alle emergenze in modo professionale e razionale.

La diffusione massiccia della tecnologia unita all'emergenza sanitaria, hanno riconfigurato l'intero sistema sanitario.

Chioschi interattivi hanno permesso nel 50% delle ASL coinvolte, di evitare le code in reception tramite la self-accettazione, pagare le prestazioni e ritirare i referti, ma anche di tutto l'universo dell'ottimizzazione data-driven (cioè basata sui Big Data) dei processi e dei flussi delle strutture sanitarie, dall'accoglienza alla gestione documentale e a tutte le procedure, che devono essere (il più possibile) automatizzate. Il risultato? Rischio di errore quasi azzerato, così come un drastico abbassamento dei costi per le attività di routine.

La possibilità di consultare da remoto ha consentito ai medici di famiglia di lavorare da casa, svolgendo consulenze video e telefoniche oltre al lavoro amministrativo.

Una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro e dell'ubicazione permette di affrontare come evidenziato dai medici intervistati, alcune di que-

ste sfide, nonché ridurre il pendolarismo e promuovere un equilibrio sostenibile tra lavoro e vita privata. Le potenziali conseguenze indesiderabili del lavoro a distanza includono l'isolamento e la riduzione dei contatti con colleghi e pazienti. Si è creato un ecosistema integrato e innovativo per la cura e la prevenzione.

La tecnologia ha sostenuto il cambiamento verso le consultazioni a distanza. L'80% degli intervistati utilizza piattaforme che consentono SMS, consulenza video e scambio di documenti e immagini.

Più assistenza di prossimità e telemedicina quindi, per rimettere al centro il fattore territoriale con un orientamento più efficiente e integrato, ma anche una pervasiva diffusione di strumenti informativi e digitali, per pensionare prassi inadeguate e cambiare volto alle strutture di cura.

Tutti gli attori del sistema - pazienti, operatori sanitari, aziende dell'e-health - saranno coinvolti da un cambiamento che promette di restituire ai cittadini una sanità digitale realmente strutturata, meno ancorata a sperimentazioni locali che però non fanno sistema. Ma la strada verso una Connected Care in cui l'utilizzo delle tecnologie digitali diventa maturo in tutti i suoi aspetti è ancora un po' in salita.

Le tecnologie di realtà virtuale possono però essere utilizzate anche in contesti di lavoro da remoto, sia per minimizzare le distrazioni dell'ambiente esterno che possono interferire con la concentrazione del lavoratore, ma anche per favorire la creazione di spazi virtuali in cui i colleghi pos-

sono rimanere connessi e collaborare anche in assenza di uno spazio fisico.

In particolare, è possibile notare, in linea con la letteratura (Fayard et al., 2021; Kalantari et al., 2022; Kostead et al., 2022), che il numero di lavoratori agili è aumentato esponenzialmente dopo il periodo di emergenza; quasi il 60% dei lavoratori del nostro campione ha adottato questa pratica organizzativa. Questi numeri mostrano come la pandemia abbia reso necessario un cambiamento quasi radicale nel modo di svolgere il lavoro, rendendo obbligatorio svolgere il lavoro in modalità ibrida. In pratica questo ridisegna le logiche lavorative e legittima un'organizzazione delle pratiche lavorative di tipo ibrido.

Secondo i dati, il numero di new normal worker all'interno delle ASL è aumentato in modo esponenziale rispetto alla fase che ha preceduto l'emergenza sanitaria, dimostrando che anche nel settore pubblico, e in particolare in ambito sanitario, esistono quelle caratteristiche di resilienza e adattamento necessarie per affrontare situazioni impreviste e per trasformare crisi e condizioni sfavorevoli in opportunità.

Molti lavoratori (65%) hanno affermato che in fase di emergenza sia aumentata la relazione tra cure primarie e secondarie per gestire al meglio i casi clinici.

L'altro aspetto degno di analisi riguarda le considerazioni manageriali e non manageriali del personale vale a dire: WLB; caratteristiche dell'individuo e dell'ambiente di lavoro; autonomia, fiducia e collaborazione.

In riferimento ai driver dello Smart Working, sono stati registrati ottimi risultati da tutto il personale (manageriale e non) per quanto riguarda: i rapporti positivi con i colleghi (74% per i manager, il 76% per i non manager), il grado di autonomia delle attività da svolgere (84% - 74%), l'efficacia della collaborazione (87% - 86%) e il rapporto di fiducia tra dipendente e manager (65% - 68%).

Solo una parte più piccola del campione preso a riferimento, afferma che non riesce a gestire la sovrapposizione tra tempo e spazio di vita e di lavoro (30% dei manager - 27% dei non dirigenti) o che manca la routine dell'ufficio (31% - 36%) o addirittura che sta soffrendo l'isolamento a causa del blocco forzato (21% - 24%).

Pertanto, i dati riportati dall'analisi mostrano che la flessibilità e il WLB aumentano le performance individuali e organizzative e migliorano l'ambiente di lavoro, aumentando di fatto il grado di fiducia che esiste tra i singoli lavoratori e il management. Inoltre, l'idea che non essere in ufficio renda più difficile raggiungere gli obiettivi prefissati, così come la collaborazione in team, è smentita. Il trend positivo del lavoro da remoto emerge soprattutto in relazione all'aumento delle competenze digitali, evidenziando un problema che era già emerso nello studio precedente. Infatti, sono soprattutto i lavoratori più giovani a beneficiare del lavoro agile, essendo quelli che hanno valutato positivamente l'impatto sulla qualità del lavoro (Cahapay, 2020).

Uno dei punti più critici sono le competen-

ze digitali dei professionisti sanitari, oggi insufficienti per cavalcare i nuovi trend della rivoluzione tecnologica. Della percentuale dei medici intervistati solo il 7% ha sufficienti competenze digitali di base (Digital Literacy), legate all'uso di strumenti digitali nella vita quotidiana, ma solo il 4% ha un livello soddisfacente in tutte le aree delle competenze digitali professionali (eHealth Competences). Un SSN più digitale e connesso, poi, non può prescindere da un'adeguata gestione e valorizzazione dei dati in sanità, ma l'asset principale per la raccolta dei dati sui pazienti, Il Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE), è ancora poco sfruttato: solo il 38% della popolazione ne ha sentito parlare e solo il 12% è consapevole di averlo utilizzato.

In aggiunta a questi risultati la domanda relativa al near working ha fatto registrare risposte molto diverse, sintomo di una scarsa conoscenza della terminologia. Infatti, near working e south working in sanità significa ripristinare un tipo di salute "affettiva", cioè una relazione paziente-medico-specialista legata molto alla conoscenza o a esperienze positive pregresse, tralasciando la novità e la fama. Questo atteggiamento ha determinato sicurezza il paziente si è sentito accolto da un professionista sanitario che già conosceva e che si è dimostrato essere a sua totale disposizione.

Migliorare l'esperienza del paziente lungo tutti i punti di contatto con la sanità è uno dei grandi obiettivi del digitale nel New Normal. Se app, dispositivi indossabili e telemedicina rappresentano i fondamenti della sanità 4.0, non si può trascura-

re tutto il percorso di digitalizzazione dei processi delle strutture sanitarie e di perfezionamento del rapporto tra il paziente e la struttura stessa.

Parliamo dunque di prenotazione da remoto di visite ed esami, di sistemi, di *digital signage* che semplificano l'esperienza dei pazienti all'interno delle strutture, di chioschi interattivi che permettono di evitare le code in reception tramite la self-accettazione, pagare le prestazioni e ritirare i referti, ma anche di tutto l'universo dell'ottimizzazione data-driven (cioè basata sui Big Data) dei processi e dei flussi delle strutture sanitarie, dall'accoglienza alla gestione documentale e a tutte le procedure, che devono essere (il più possibile) automatizzate. Ne deriva un rischio di errore quasi azzerato, così come un drastico abbassamento dei costi per le attività di routine.

Dalle considerazioni che sono emerse da questa ricerca, che va chiarito rappresenta un'analisi esplorativa limitata nel tempo e nelle variabili analizzate, è evidente che viene verificata la prima ipotesi della ricerca H1: la pandemia ha determinato cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, configurando nuovi modelli organizzativi che tendono al new normal. Si configura quindi un modello organizzativo che considera le variabili tipiche dello SW (flessibilità, digitalizzazione...), ma è dotato anche di driver come la territorialità e lo spazio di lavoro (Nanayakkara, et al., 2021).

Per la seconda ipotesi H2: i paradigmi innovativi tendono verso forme ibride, i risultati della ricerca mostrano che le persone sono sempre più convinte di adottare una soluzione organizzativa

del lavoro che sia a metà tra il flessibile e il normale proprio come indicato nella letteratura esaminata (Nanayakkara, et al., 2021).

Al contrario, c'è stato poco o nessun beneficio nei casi (il 25%) in cui i metodi di lavoro agile siano stati implementati in un ambiente di lavoro tradizionale, basato esclusivamente sui compiti, sull'individuo piuttosto che sul team e sulla prescrizione piuttosto che sulle competenze professionali (Cahapay, 2020). Si fa riferimento a tutti quei processi in cui non c'è adattamento dello Smart Working alla propria realtà organizzativa, ma un semplice tentativo di imitarne il paradigma, senza un approccio adeguato. Nella maggior parte dei casi esaminati, è stato anche dimostrato che il cambiamento organizzativo dettato dall'introduzione del lavoro a distanza ha portato a innovazioni a cascata all'interno del sistema socio-tecnico (Cahapay, 2020).

## 5. Conclusioni e implementazione

Di fronte al rapido cambiamento determinato dall'emergenza sanitaria, il sistema sanitario ha avuto l'opportunità di cambiare in modo permanente le modalità di erogazione dei servizi attraverso l'uso delle tecnologie (Cahapay, 2020).

*“Come professione abbiamo dimostrato quanto velocemente possiamo adattarci e, andando avanti, saremo ora più aperti all'implementazione di nuove tecnologie, sistemi e risultati della ricerca nella pratica”*, questo è il commento della maggior parte del personale sanitario, che ha contribuito a configurare una medicina sistemica. È il primo passo

nel percorso verso la medicina personalizzata. La medicina sistemica si basa su modelli computerizzati, in cui grandi quantità di dati clinici sono utilizzati per analizzare la salute dei singoli pazienti, permette di approfondire la comprensione dei meccanismi della malattia, di aumentare l'efficacia dei trattamenti e di ridurre i costi dell'assistenza sanitaria. In definitiva, questa tendenza verso un approccio più personalizzato può cambiare radicalmente l'interazione tra pazienti, medici e altri operatori sanitari.

Il “regalo” principale della pandemia è stato l'approdo alla medicina della persona, abilitata dai dati che potrebbe contribuire a raggiungere gli obiettivi del goal 3 dell'Agenda 2030.

La ricerca è stata condotta nel tentativo di far emergere gli aspetti positivi e negativi di questo modo di lavorare nel bel mezzo di un'emergenza, considerando soprattutto i sentimenti dei lavoratori che hanno vissuto questa situazione in prima linea, e quindi di riflettere sui modelli organizzativi che meglio possono consentire loro di lavorare e vivere in sicurezza in futuro (Cahapay, 2020). I risultati sono significativi: c'è infatti un alto grado di soddisfazione sia tra il personale sanitario che quello amministrativo. C'è un cambio di paradigma organizzativo volto alla flessibilità, lo SW si trasforma in acceleratore di innovazione e leva di cambiamento. A questo punto possiamo parlare della progettazione di una struttura organizzativa ibrida (Bauwens et al., 2020) che, come evidenziato nella revisione della letteratura (Fayard et al., 2021; Nanayakkara et al. 2021), è caratterizzata

da una dimensione smart negli aspetti organizzativi, una dimensione sociale nella logica relazionale e una dimensione health negli aspetti personali. Il risultato ha valorizzato quelle organizzazioni che sono ‘super agili’, cioè capaci di trasformarsi rapidamente e con alte prestazioni (Fayard et al., 2021; Nanayakkara et al. 2021) in una espressione il new normal.

I risultati positivi in termini di work life balance, gestione del tempo e produttività, confermano che l'esperienza del new normal work nelle organizzazioni sanitarie è funzionale anche in un periodo storico difficile e che questa esperienza sarà un input per una maggiore implementazione di logiche di lavoro flessibili e per un rafforzamento di questo paradigma organizzativo nel prossimo futuro (Emerson et al., 2021).

Il cambiamento culturale è evidente anche se è evidente come il lavoro agile non sarà in grado di mantenere le caratteristiche che ha assunto durante la fase di emergenza. Resta valida l'idea che l'esperienza passata non andrà perduta, ma piuttosto opportunamente valutata e valorizzata al fine di trasformarla in una risorsa per il futuro (Emerson et al., 2021) e in una nuova normalità che terrà conto della territorialità (south working) e della prossimità (Bacevice et al., 2020).

Per valorizzare le forme ibride di lavoro è necessario un cambiamento culturale e organizzativo, centrato sugli obiettivi e sulla valutazione delle performance, che rappresentano la leva principale per valutare le prestazioni lavorative in modalità agile.

Opinione più diffusa è che la situazione ideale per molti dipendenti sarebbe rappresentata da un mix tra lavoro in ufficio e lavoro da casa, una sorta di ibrido sulla base del quale organizzare la propria vita nel modo più comodo e conveniente possibile.

L'obiettivo di modernizzare e rendere più efficiente il lavoro, migliorando al contempo il benessere dei lavoratori, passa quindi, necessariamente attraverso un'idea di lavoro ben differente da quello dello smart working in senso stretto (non potendo beneficiare di tutta la flessibilità e di tutte le tutele che quest'ultimo richiederebbe), ma che alla fine ha mostrato gli enormi vantaggi di una concezione della professione meno vincolata alla scrivania e al monitor dell'ufficio. D'altra parte, si è resa evidente al contempo l'impossibilità di prescindere dal rapporto personale, dalla fisicità di riunioni e conversazioni, dalla comodità di avere sempre a disposizione uno spazio dotato di tutti i mezzi per agevolare l'operatività.

La Telemedicina è entrata nell'agenda dei policy makers, con investimenti considerevoli di risorse all'interno del PNRR, e nella quotidianità dei medici. Infatti, all'interno del settore la percentuale di utilizzo è passata da poco più del 10% pre-Covid a oltre il 30% durante la crisi sanitaria per la maggior parte delle applicazioni.

Ma il processo di digitalizzazione del sistema sanitario è ancora frammentato e disomogeneo.

Il PNRR rappresenta una grande opportunità non solo per le risorse messe in campo ma perché traccia gli obiettivi da perseguire per costruire la Sanità del futuro, dallo sviluppo di cultura e

competenze digitali nei medici e nei cittadini a una migliore governance delle iniziative digitali e a una più diffusa collaborazione fra i vari attori del sistema sanitario.

L'evoluzione dei modelli organizzativi della medicina territoriale sintesi tra smart working, new normal, near working e south working, spingerà il management ad abbracciare nuove sfide in termini di progettazione e sviluppo ma anche di relazioni e partnership con soggetti pubblici e privati. La sanità che verrà sarà digitale ma i temi sono più ampi del mero sviluppo di nuovi strumenti tecnologici e investono aspetti normativi, standard qualitativi, procedure di procurement (Cahapay, 2020).

Un cambiamento che deve coinvolgere tutto l'ecosistema di riferimento e che deve ispirarsi al miglioramento perenne dei processi, delle strutture, dei modelli e delle singole attività.

A oggi, non è sufficiente reingegnerizzare i processi, ma bisogna dare un vero e proprio taglio con il passato per guardare avanti, in modo da minimizzare lo stress quotidiano a cui è sottoposto il personale sanitario dovuto anche a cattive organizzazioni per raggiungere l'End Point. Sono le persone che vivono le organizzazioni la vera forza per affrontare il futuro. Tutti i professionisti, a vari livelli, devono essere coinvolti in modo da trovare una propria dimensione per dare un contributo significativo all'azienda. L'auspicio è che le persone che rivestono posizioni di responsabilità direttive acquisiscano sempre più competenze tecniche oltre a quelle manageriali.

L'agilità deve diventare un *modus operandi* a tutti i livelli organizzativi e deve toccare ogni aspetto della gestione d'impresa: dalla ridefinizione dell'offerta aziendale per allinearla ai nuovi comportamenti di consumo, all'introduzione di nuovi modelli di business abilitati dalla digital transformation.

Quando all'esterno tutto appare più complesso rispetto al passato, ogni sforzo manageriale deve condurre alla semplificazione e alla focalizzazione.

L'attuale disciplina del lavoro "smart" fonda i presupposti sulla sua natura di misura di welfare e in virtù di questo la sua concessione implica la mancata corresponsione di retribuzione straordinaria. Le evidenze della ricerca indicano invece come negli scenari post-pandemici non necessariamente la flessibilità di cui gode il lavoratore in smart working si traduca in una situazione di "sollevio" dal lavoro, ma può al contrario portare a una intensificazione del lavoro associata a maggiore responsabilizzazione e allineamento tra la sua prestazione e quella complessiva dell'azienda.

A questo si aggiunga il fatto che il controllo sui risultati richiama il bisogno di forme di retribuzione variabile con ruolo di incentivazione, richiedendo il ripensamento anche degli ordinamenti normativi e delle prassi aziendali. Allo stesso modo, nella prospettiva in cui lo smart working diventi un fatto strutturale sarà anche necessario ripensare i trattamenti di trasferimento, trasferta e missione, in relazione alla perdita di rilevanza e di chiarezza del concetto di "luogo di lavoro". Non di meno è auspicabile che si prosegua lun-

go la strada dello snellimento normativo al fine di "non tradire" le logiche di flessibilità in esso connaturate.

Nel complesso, pratiche di gestione ben definite e sofisticate che rispondono alle esigenze organizzative e al profilo dell'azienda in qualsiasi modo (valutazione e controllo) dell'azienda (schemi di valutazione, formazione, reclutamento, selezione e inserimento, ecc. di assunzione, selezione e inserimento) aumenteranno le possibilità delle organizzazioni di adattarsi alla crisi ed adottare forme di lavoro normal.

## Bibliografia

- Agrifoglio, R.; Lamboglia, R.; Mancini, D. & Ricciardi, F. (2020). Digital Business transformation. Organizzazione, gestione e controllo nell'era dell'informazione. Lecture Notes in Information Systems and Organisation, vol 38(5-373). Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47355-6>
- Agenzia Italia, (2020). Il ritorno in ufficio preoccupa oltre metà dei lavoratori italiani. Agi.it, consultato il 27 maggio 2017, da: <https://www.agi.it/economia/news/2020-08-19/ritorno-ufficio-preoccupa-italiani-9449042/>
- Agarwal P., Swami S., Malhotra S. K., (2022), Artificial Intelligence Adoption in the Post COVID-19 New- Normal and Role of Smart Technologies in Transforming Business: a Review, Journal of Science and Technology Policy Management ISSN: 2053-4620 Article publication date: 16 February
- Bacevice, P., Mack, J., Tehrani, P., & Triebner, M. (2020). Reimagining the Urban Office. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2020/08/reimagining-the-urban-office>
- Bauwens, T., Huybrechts, B. & Dufays, F. (2020). Understanding the Diverse Scaling Strategies of Social Enterprises as Hybrid Organizations: The Case of Renewable Energy Cooperatives. *Organization & Environment*, 33(2) 195–219. <https://doi.org/10.1177/1086026619837126>
- Brunia, S., & Hartjes-Gosselink, A. (2009). Personalization in non-territorial offices: a study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(3), 169-182. <https://doi.org/10.1108/14630010910985922>
- Baruch, Y. (2000), Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers, *New Technology Work and Employment* 15(1), March, Pages 34-49, <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management* 8(1) June. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Bonacci, I. (2019). Lo smart working. La dimensione innovativa del lavoro, Universitas Studiorum Padova ISBN: 8899459991
- Bonacci, I., Mazzitelli, A., Morea, D. (2020). Evaluating Climate between Working Excellence and Organizational Innovation: What Comes First? *Sustainability*, 12, 2-29 <https://doi.org/10.3390/su12083340>
- Cahapay, (2020). Rethinking Education in the New Normal Post-COVID-19 Era. *A Curriculum Studies Perspective, Aquademia*, 4(2), Article No: ep20018. <https://doi.org/10.29333/aquademia/8315>
- Cahapay, M. B., & Rotas, E. (2022). Remote Learning Stress, Adaptive Coping Strategies, and Academic Performance of Filipino University Students amid COVID-19 Crisis. *Computers and Children*, 1(1), em001. <https://doi.org/10.29333/cac/11823>
- De Giorgi, T. (2021). Studio della Bicocca sullo

- smart working, [https://milano.repubblica.it/cronaca/2021/05/25/news/smart\\_working\\_quanto\\_mi\\_piac\\_i\\_ma\\_non\\_per\\_tutta\\_la\\_settimana-302622364](https://milano.repubblica.it/cronaca/2021/05/25/news/smart_working_quanto_mi_piac_i_ma_non_per_tutta_la_settimana-302622364)
- Elsbach, K. D. (2004). Interpreting workplace identities: The role of office decor. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 99–128. <https://doi.org/10.1002/job.233>
- Emerson, E., Fortune, N., Llewellyn, G. & Stancliffe, R. (2021). Loneliness, social support, social isolation and wellbeing among working age adults with and without disability. *Cross-sectional study, Disabil Health J.* 14(1). 100965. <https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2020.100965>
- Engzell P., Frey A., & Verhagen M., (2020), Learning inequality during the COVID-19 pandemic, SocArXiv. Ottobre, 2020 - files.osf.io, DOI: 10.31219/osf.io/ve4z7
- Fayard, A.L., Weeks, J., & Mahwesh, K. (2021). Designing the Hybrid Office. *Harvard Business Review*, 23 maggio 2021, <https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office#>
- Forgacs, T. (2010). Empirical research findings on telework: Management experiences and attitudes. *BEH - Business and Economic Horizons*, 1(1) 6-13 ISSN: 1804-1205
- Haynes, B.P. (2008). Impact of workplace connectivity on office productivity, *Journal of Corporate Real Estate*, 10(4), 286-302. <https://doi.org/10.1108/14630010810925145>
- Kalantari S, Xu TB, Mostafavi MS, Lee A, Barankevich R, Boot WR, Czaja SJ, (2022), Innovation in Aging, Volume 6, Issue 3, 2022, <https://doi.org/10.1093/geroni/igac015>
- Kåresdotter E., Icon J., Mörtberg U., Näström H. & Kalantari Z., (2022) First Mile/ Last Mile Problems in Smart and Sustainable Cities: A Case Study in Stockholm County, *Journal of Urban Technology*, 29:2, 115-137, DOI: 10.1080/10630732.2022.2033949
- Kosteas V.D., Renna, F., Scicchitano S. (2022), Covid-19 and Working from Home: toward a “new normal”? GLO Discussion Paper, No. 1013, Global Labor Organization (GLO), Essen DOI: 10.53223/InappWP\_2021-80
- Krammer, S.M.S., (2022), Navigating The New Normal: Which Firms Have Adapted Better To The Covid-19 Disruption? University of Exeter Business School 30 July <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102368>
- Lambert E.G., Keena L.D., Morrow W.J., Vuckovic S.G., Haynes S.H., May D., Leone M.C., (2021), First Published June 24, 2021 Effects of Work–Family Conflict on Southern Correctional Staff Burnout Criminal Justice and Behavior <https://doi.org/10.1177/00938548211026354>
- Lefebvre H., (1991), The production of space, D Nicholson-Smith - books.google.com
- Mantovan G., (2020), “Smart Working: innovazione, criticità e implicazioni della pandemia di Covid-19”, Università degli Studi di Padova
- Mann, E., & Abraham, C. (2012). Identifying Beliefs and Cognitions Underpinning Com-

- muters' travel Mode Choices, *Journal of Applied Social Psychology*, 15 ottobre vol. 41 . <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00959.x>
- Nanayakkara, W.& Ghosh, M. (2021). Future office layouts for large organisations: workplace specialist and design firms' perspective, *Journal of Corporate Real Estate*. 23(2) 69-86 ISSN 1463-001X, ZDB-ID 2039746-X.
- Neo JRJ, Won AS, Shepley MM, (2021), Designing Immersive Virtual Environments for Human Behavior Research, *Virtual Real.*, 04 March 2021 | <https://doi.org/10.3389/frvir.2021.603750>
- Nidumolu, R., Prahalad, & C.K., Rangaswami, M.R. (2013). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation, *Engineering Management Review* 41(2), 30-37, DOI:10.1109/EMR.2013.6601104
- Osservatorio dello Smart Working (2022), <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>
- Osservatorio innovazione digitale in sanità, (2022), <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/sanita-digitale>
- PMI.it, (2021). Ufficio, casa o smart working? Le preferenze degli italiani. PMI, <https://www.pmi.it/economia/lavoro/350992/home-o-smartworking-le-preferenze-degli-italiani.html>
- Roskams, M. & Haynes, B. (2019). An experience sampling approach to the workplace environment survey June 2019. *Facilities* 38(1/2):72-85 DOI:10.1108/F-04-2019-0050, Project: Exploring the relationship between the built environment, workplace wellbeing, and productivity
- Rydvalová P., Maršíková K., Demel J., (2022), Human Resources in the Digital Era: Hybrid Work Environment as a “New Normal”, *Handbook of Research on Smart Management for Digital Transformation Advances in E-Business Research*, p. 139-164. IGI Global, <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9008-9.ch007>
- Rusconi, G. (2020). Rientrare in ufficio o proseguire in smart working? Per ora vincono i timori. *Il Sole 24 Ore*, <https://www.ilsole24ore.com/art/rientrare-ufficio-o-proseguire-smart-workingora-vincono-timori-ADJEg6g>
- Taylor, S., Osland, J.S., & Egri, C. (2012). Guest editors' introduction: Introduction to HRM's role in sustainability, *Systems, strategies, and practices, Novembre Human Resource Management* 51(6). <https://doi.org/10.1002/hrm.21509>
- Tonis R.B.M, Viktor Prokop V., Ilic D., Gurgu E., Braicu C. and Moantă A., (2021), The Relationship between Eco-Innovation and Smart Working as Support for Sustainable Management, in *Sustainability* 2021, 13, 1437. <https://doi.org/10.3390/su13031437>
- Van Lier, T., De Witte, A., & Macharis, C. (2012), The Impact of Telework on Transport Externalities: The Case of Brussels Capital Region, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vo-

lume 54, 4 October, Pages 240-250, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.743>

Verbeke, A., Schulz, R., Greidanus, N., & Hambley, L. (2008), *Growing the virtual workplace: The integrative value proposition for telework*, Cheltenham, Regno Unito e Northampton, Stati Uniti: Edward Elgar, DOI:10.4337/9781848440241.00001

Von Bertalanffy, L. (1969). *Teoria generale dei sistemi: fondamenti, sviluppo, applicazioni*, Penguin University Books