



FONDAZIONE GIANDOMENICO ROMAGNOSI
S C U O L A D I G O V E R N O L O C A L E

Note della Fondazione Giandomenico Romagnosi

Nota 13-2020

**Dopo il Covid-19:
resilienza digitale e amministrazione 4.0**

Anna Maria Tanda

Giugno 2020

Fondazione Scuola di Governo Locale Giandomenico Romagnosi

Presidente: Andrea Zatti.

Responsabile Scientifico delle Note Brevi: Andrea Zatti.

Nota 13-2020, giugno 2020.

Autore: Anna Maria Tanda.

Dopo il Covid-19: resilienza digitale e amministrazione 4.0.

Dopo il Covid-19: resilienza digitale e amministrazione 4.0

di Anna Maria Tanda*

1. Emergenza Covid-19: nuove priorità dell'agenda politica e ruolo della PA.

L'emergenza sanitaria ha ridotto fortemente la mobilità di tutti i cittadini e, presumibilmente, continuerà a farlo nei prossimi mesi. La forte limitazione della libertà di circolazione, connessa alla tendenza a ridurre spontaneamente la frequentazione di mezzi pubblici e di luoghi aperti al pubblico (come gli uffici comunali), anche quando le misure si allenteranno definitivamente, suggerisce di ripensare prima di tutto al **modo di agire nella realtà delle amministrazioni e ai canali di relazione tra il cittadino e il Comune**.

Nell'ultimo decennio cittadini e imprese hanno progressivamente acquisito familiarità con strumenti come l'identità digitale, le comunicazioni via posta certificata, i certificati online, la presentazione digitale delle istanze, i pagamenti con pago PA. Questi strumenti sono risultati preziosi per rafforzare il processo di digitalizzazione di buona parte delle pratiche amministrative, con beneficio in termini di tempi, di flessibilizzazione e semplificazione dello svolgimento dei procedimenti amministrativi.

Si parla, con riferimento a questi processi evolutivi già avviati, di digitalizzazione "interna".

In questo processo evolutivo è riconosciuto un ruolo determinante all'innovazione tecnologica e alla digitalizzazione che, tuttavia, se in fase "ante-emergenza" erano **obiettivi auspicabili**, sono diventati durante l'emergenza gli strumenti che hanno reso possibile – in molti settori, pubblici e privati –, dal punto di vista di chi eroga prestazioni e servizi, la prosecuzione di tutte le attività di funzionamento della macchina Paese. Per altro verso il *lockdown* ha

* Anna Maria Tanda è Avvocato e attualmente funzionario dell'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente. Le riflessioni svolte dall'autrice sono personali e non impegnano l'istituzione di appartenenza.

dato un ulteriore incentivo al cittadino a sperimentare autonomamente questi strumenti, con un riscontro generale molto positivo sui servizi fin qui resi.

È evidente allora che la ripartenza nel periodo della “fase 2” e anche successivamente, soprattutto in contesti come quello lombardo fortemente colpiti dall'emergenza sanitaria, potrebbe dipendere in maniera determinante dall'efficacia di stressare maggiormente questi processi evolutivi già in corso. In questa fase – così come avvenne nel dopoguerra, durante il quale venne accolta la sfida della realizzazione delle infrastrutture stradali quale *link* essenziale per la crescita economica – lo Stato deve cogliere la centralità strategica delle tecnologie digitali, che rappresentano le nuove infrastrutture portanti del Paese.

L'emergenza come opportunità in altre parole. Già in questo senso è stato evidenziato in ambienti accademici che

anche grazie al Coronavirus si sta finalmente affermando la medesima visione di lungo periodo e si inquadra la trasformazione digitale come un'imperdibile occasione per realizzare il nuovo sistema nervoso su cui basare la crescita economica dell'Italia, non solo nella cosiddetta “fase 2” della gestione del Covid-19, ma per tutti i prossimi anni¹.

Del resto, che sia in atto una evoluzione necessitata è un dato di fatto, che si è oramai imposto nelle agende politiche di tutti i livelli di governo. Appare prima di tutto chiaro anche alle Istituzioni che ne sono coinvolte direttamente. Nella sua audizione del 30 aprile 2020 alla Camera dei deputati il Ministro per l'Innovazione Tecnologica e la Digitalizzazione chiarisce che

se utilizzate nel rispetto e in armonia con la normativa italiana ed europea, se indirizzate dalla politica e dalle istituzioni in un quadro di rispetto di diritti e doveri, **l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione possono essere di grande utilità per migliorare la vita dei cittadini e le attività delle imprese**. Tanto più adesso. Siamo chiamati a far sì che le difficoltà e il dolore causati finora dal Covid-19 vengano circoscritti e, nei limiti del possibile, superati traendo vantaggi da strumenti disponibili nel nostro tempo. Strumenti che non esistevano quando altre terribili pandemie contrassegnarono la storia. Credo si tratti di un dovere verso di noi, la nostra società e le persone che ci sono care utilizzare il progresso tecnologico e i nuovi strumenti a cui oggi abbiamo accesso: telefonini, dati, software, algoritmi².

¹ Luca Gastaldi, *Resilienza digitale del Paese: il ruolo chiave della PA*, in www.som.polimi.it, 20 aprile 2020.

² Audizione in videoconferenza alla Camera dei deputati – Commissione Affari Costituzionali “Covid-19 e innovazione tecnologica, audizione Ministra Pisano”, in www.camera.it, 30 aprile 2020.

Se questo è il quadro strategico nel quale ci si deve muovere, uno dei protagonisti, se non il protagonista principale, non può che essere la pubblica amministrazione che deve assumere il ruolo di **guida del processo** evolutivo “*innescando percorsi di digitalizzazione pervasivi*”³, ovvero scommettendo sulla progressiva diffusione delle competenze digitali, abbandonando gli schemi organizzativi statici, ancorati alle sedi fisiche e alla materialità, e accompagnando il cittadino e le imprese in una vera e propria maturazione della loro relazione, valorizzando l’immenso patrimonio informativo pubblico a vantaggio della collettività.

È, peraltro, essenziale che questo ruolo venga assunto quanto più velocemente possibile dalla pubblica amministrazione, quantomeno prima che diventi esso stesso terreno di competizione tra privati con esiti inevitabilmente condizionati da logiche diverse dall’interesse pubblico.

2. Le prime soluzioni sul banco di prova dell’emergenza Covid-19: lo smart working da eccezione a regola.

Come detto il processo di digitalizzazione e di innovazione tecnologica aveva già mosso alcuni importanti, benché timidi, passi nello scenario normativo italiano ed è stato probabilmente questo fattore che ci ha evitato un vero e proprio salto nel buio in un mondo che sarebbe risultato pericolosamente sconosciuto.

Lo strumento che nelle prime fasi dell’emergenza Covid-19 è sembrato più idoneo a mitigare l’impatto violento della diffusione del contagio e allo stesso tempo a evitare il blocco totale della macchina amministrativa è stato lo *smart working*. Il processo che ha portato al ricorso massivo a questo strumento rappresenta, soprattutto nel settore pubblico, l’esempio più evidente di impreparazione degli attori chiamati dal legislatore ad utilizzarlo già da tempo, a tutti i livelli, sia sotto il profilo regolamentare che sotto quello della dotazione tecnologica a disposizione.

Alla Legge 7 agosto 2015 n. 124 (art. 14) risale il primo obbligo normativo in materia che impegnava le amministrazioni pubbliche ad adottare misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e (per la sperimentazione)⁴, nonché nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettessero, entro tre anni, **ad almeno il 10 per cento dei dipendenti** che ne facessero richiesta, di avvalersi

³ Luca Gastaldi, *Resilienza digitale del Paese: il ruolo chiave della PA*, op.cit.

⁴ Parole poi soppresse dall’art. 18, u.c., del Decreto-legge marzo 2020, n. 9, *Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all’emergenza epidemiologica da Covid-19*.

di tali modalità, senza penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

Se si guarda agli ultimi dati disponibili del Conto Annuale del MEF (vedi Tabella 1) risulta nel 2018 che su 3.224.822 dipendenti pubblici complessivamente usufruivano dell'istituto 9.188 tra donne (in prevalenza, 6.659) e uomini.

Tabella 1. Distribuzione dipendenti in telelavoro per comparto.

Comparto	Telelavoro Uomini	Telelavoro Donne
Totale	2.529	6.659
Funzioni centrali	660	1.650
Funzioni locali	928	3.063
Istruzione e ricerca	520	1.118
Sanità	106	279
Comparto autonomo o fuori comparto	315	549

Fonte: Conto annuale MEF 2018.

Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano ancora nel 2019 la percentuale di pubbliche amministrazioni che avevano attivato progetti di telelavoro strutturato era pari a circa l'8%, la restante attivava lo strumento informalmente e individualmente.

Le ragioni di questo scarso interesse ad investire possono essere ricercate principalmente nell'assenza di vere e proprie leve incentivanti sia sul piano normativo, che sul piano degli obiettivi sfidanti che si assumevano collegati a questo importante strumento e della valutazione di efficienza del sistema. Sotto il primo profilo perché l'impianto normativo vigente, anche semplicemente dal punto dell'interpretazione testuale della norma, veniva concepito in ambiente pubblico come adempimento dell'ente a beneficio di esigenze individuali del proprio dipendente, più che come un'opportunità per l'intera collettività. Strettamente collegato a questa concezione è stata probabilmente la diffusa convinzione di un rapporto costi-benefici del ricorso a questo strumento in perdita. In questa valutazione ha contato in modo determinante la necessità di attrezzare la macchina amministrativa, costantemente in difficoltà nel reperimento di risorse, delle infrastrutture necessarie per strutturare lo *smart working* non come una eventualità, ma come un sistema in grado di convivere quotidianamente con la modalità ordinaria dello svolgimento dell'attività lavorativa. Ha pesato di meno – o

perlomeno non abbastanza – la valutazione dei benefici, in termini ad esempio di conciliazione famiglia-lavoro, tutela dell’ambiente, risparmio di (altre) importanti risorse pubbliche.

Lo scenario descritto ha subito, come è noto, un vero e proprio *shock* nella “fase 1” dell’emergenza Covid-19. Riprendendo in mano gli stessi parametri valutativi che, fino a quel momento, avevano giustificato un approccio occasionale e non strutturato allo strumento, il legislatore si è imposto, avendo come obiettivo principale la salute pubblica, non più semplicemente promuovendo lo *smart working*, ma decretandone la natura di «modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni», ai sensi dell’art. 87, comma 1, del Decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18⁵, per tutta la durata della fase di emergenza.

Non può sfuggire ad un osservatore attento che l’intervento d’imperio del legislatore è stato preceduto da almeno due momenti che ne anticipavano i contenuti. *In primis* quello contenuto in un ultimo comma dell’art. 18 del precedente Decreto-legge 2 marzo 2020, n. 9, nel quale si determinava la soppressione delle parole “per la sperimentazione”, contenute nel sopra citato art. 14 della Legge 124 del 2015, indizio palese dell’intento del legislatore di considerare la disposizione come precettiva a regime, a prescindere da qualsiasi contestualizzazione emergenziale. Di poco successiva è poi la Circolare del Ministero della Funzione Pubblica (n. 1 del 2020 del 4 marzo 2020)⁶ che, riassumendo lo stato dell’arte in materia, richiamava le misure incentivanti il lavoro agile, ribadendo la sua centralità in funzione della progressiva digitalizzazione della società contemporanea, delle sfide che sorgono a seguito dei cambiamenti sociali e demografici e, come di recente, della situazione emergenziale. Queste condizioni, evidenzia il Ministro nella sua Circolare,

rendono necessario un ripensamento generale delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa anche in termini di elasticità e flessibilità, allo scopo di renderla più adeguata all’accresciuta complessità del contesto generale in cui essa si inserisce, aumentarne l’efficacia, promuovere e conseguire effetti positivi sul fronte della conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l’esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori, contribuendo così al miglioramento dei servizi pubblici.

⁵ Decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, *Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19*, convertito in legge con modificazioni dalla L. 24 aprile 2020, n. 27.

⁶ Reperibile in www.funzionepubblica.gov.it

Nell'attuale contesto emergenziale, dunque, lo *smart working* risulta la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa. Il principio qui affermato è chiaro. Nelle pubbliche amministrazioni la presenza fisica sul luogo di lavoro diventa eccezionale e ancorata esclusivamente a due condizioni che devono essere necessariamente esistenti: l'indifferibilità dell'attività da svolgersi e l'impossibilità di un suo adempimento da remoto. Con questa norma il legislatore riduce l'autonomia organizzativa con interpretazione a monte delle condizioni sopra citate che autorizzano la deroga e contestuale responsabilità del datore di lavoro in merito alla loro esistenza. Va aggiunto, inoltre, che a regime, ovvero fuori dal contesto emergenziale, lo *smart working* perde la sua connotazione sperimentale, per effetto dell'intervento citato, proiettandosi tra gli obiettivi di una moderna concezione del lavoro nel settore pubblico.

3. Impatto e criticità del ricorso allo smart working nel settore pubblico.

Quale dunque l'impatto di questa rivoluzione copernicana in materia di *smart working*?

È indubbio che la situazione contingente, obbligando le amministrazioni ad attivare lo *smart working* in maniera massiva⁷ con soluzioni spesso emergenziali, dipendenti dalla totale impreparazione rispetto a una nuova modalità organizzativa, ha rappresentato uno *stress-test* rilevante.

Si è, in particolare, compreso che la continuità dell'azione amministrativa può non dipendere dalla generalizzazione della presenza fisica nelle sedi ed essere al contrario garantita da una razionalizzazione intelligente delle risorse coniugata a robuste dotazioni informatiche, che consentano ai dipendenti di svolgere quantomeno attività di concetto, analisi e studio da remoto e a diffusione di programmi⁸ che assicurano anche la tenuta delle relazioni professionali sia orizzontali che verticali.

Per altro verso sono venute in luce le carenze di tipo organizzativo e di risorse che rappresentano probabilmente le reali ragioni della duratura ostilità alla sua attuazione. Ciò che manca è, in primo luogo, un protocollo uniforme di regole della modalità lavorativa in *smart working*, concernente diritti e doveri del dipendente, in particolare, ad esempio quelle necessarie ad ancorare

⁷ Dal monitoraggio del Ministero della Funzione Pubblica effettuato su dati dei soli dipendenti delle Regioni italiane, la percentuale ad aprile 2020 di dipendenti in *smart working* presenta valori diversificati: più della metà ha attivato per oltre il 70% del personale lo strumento con picchi che arrivano fino al 100% in Abruzzo.

⁸ Ad esempio Microsoft Teams.

la valutazione della prestazione alla produttività e non più alla presenza fisica. Vi è poi la necessità di valutare la dotazione informatica e di risorse da assicurare al dipendente. In questo ultimo senso si muovono le disposizioni del cosiddetto decreto “Cura Italia”, che consentono per l’anno 2020 un processo facilitato per gli enti per acquisire beni e servizi digitali⁹. In terzo luogo, non deve essere sottovalutata la tematica del fabbisogno formativo, in termini di accompagnamento di un’intera categoria di dipendenti che deve necessariamente acquisire familiarità con nuove strumentazioni e modalità lavorative. In ultimo luogo si ritiene anche necessario che la riflessione tenga conto delle forme di tutela del lavoratore rispetto ad un utilizzo distorto dello strumento in grado di mettere in discussione diritti acquisiti, come quello ad un carico di lavoro giornaliero congruo fino ad ora coincidente con il sistema del monte ore.

Sul punto appare molto interessante il dibattito attuale sul c.d. diritto alla disconnessione¹⁰, il cui unico attuale riferimento è oggi l’art. 19 della Legge 81 del 2017¹¹, che tuttavia ne rimanda la disciplina ad accordi collettivi. Alla luce di un prospettabile ricorso allo *smart working* in numeri importanti appare evidente la necessità di rivisitare questa impostazione in favore di una qualificazione giuridica espressa come diritto soggettivo del dipendente non contrattabile¹².

4. Resilienza digitale per una nuova relazione tra PA e cittadino.

Lo *stress-test* dell’attivazione dello *smart working* in emergenza rappresenta per il settore pubblico con tutta evidenza l’opportunità di entrare nel vivo di un processo necessario di innovazione tecnologica dentro e fuori gli enti. La prima fase oramai avviata riguarda il percorso di innovazione

⁹ Art. 75 del Decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, *Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19*.

¹⁰ Il diritto alla disconnessione trova il primo riconoscimento legislativo in Francia nel 2016, dove la “*Loi du Travail*” prevede espressamente che le aziende con un numero di dipendenti superiore a 50 si impegnino, tramite accordi interni, a regolamentare il tempo libero (quello “offline”), del proprio personale dipendente e prevede, altresì, che al dipendente non possano essere inviate e-mail, comunicazioni, messaggi o telefonate al di fuori dell’orario di lavoro.

¹¹ Art. 19, comma 1, Legge 22 maggio 2017, n. 81: “*L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro*”.

¹² Tuttavia, nonostante si tratti di un tema recente, la disconnessione ha già conosciuto alcune esperienze applicative, dove cioè la disconnessione è stata regolamentata attraverso accordi collettivi aziendali. Ne sono esempi l’accordo di Enel del 4 aprile 2017, dove si precisa che “*il lavoro agile rappresenta una mera variazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa*” e non dell’orario di lavoro, l’accordo siglato tra la Barilla e le organizzazioni sindacali il 2 marzo 2015, dove sebbene non si faccia espressamente riferimento alla disconnessione, è però previsto che lo svolgimento della prestazione lavorativa deve avvenire nel «*normale orario di lavoro della sede di appartenenza*»

tecnologica interna alle pubbliche amministrazioni con accelerazione di quella trasformazione organizzativa che è rappresentata dalla digitalizzazione del patrimonio informativo detenuto, dalla informatizzazione di tutti i procedimenti funzionali alla erogazione di servizi pubblici e da ultimo dalla diversificazione delle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa dei propri dipendenti mediante attivazione dello *smart working*.

L'impatto di questo processo di digitalizzazione

può rendere una società più *resiliente*, non solo più competitiva ed efficiente. Un Paese resiliente, meno fragile, è capace di reagire di fronte ai traumi e alle difficoltà, di resistere agli urti senza frantumarsi, e di tornare il più velocemente possibile a uno stato di (relativo) equilibrio¹³.

In questo senso, di particolare interesse risulta essere un recentissimo studio di EY¹⁴, nel quale sono stati incrociati i dati sul livello del contagio con quelli riferiti alla "resilienza digitale", cioè le infrastrutture e le tecnologie che consentono di supportare la ripartenza. Da questa analisi emerge chiaramente che città fortemente colpite da elevate percentuali di diffusione del Covid-19, ma che possono contare su una elevata resilienza digitale, saranno in grado di affrontare la ripartenza meglio rispetto a quelle caratterizzate da scarsa resilienza, persino se meno interessate dal contagio.

È evidente che la ripresa, soprattutto in contesti come quello lombardo condizionato dall'emergenza sanitaria, potrebbe dipendere in maniera determinante dall'efficacia di stressare maggiormente processi evolutivi già in corso. In questa direzione EY, nel citato studio sulla fase 2, individua tra le sei leve strategiche a disposizione delle città per ripartire ben due che si concentrano sulla rinnovata relazione tra cittadino e amministrazione e in particolare:

1. **servizi pubblici interamente digitalizzati**, che permettono la continuità di erogazione dei servizi evitando l'affollamento agli sportelli;
2. **elevata capacità di engagement digitale dei cittadini** (comunicazione con app e social network), perché garantisce maggiormente che le app di tracciamento vengano scaricate dalla maggioranza dei cittadini, più abituati ad interagire con la PA attraverso gli strumenti digitali.

¹³ Luca Gastaldi, *Resilienza digitale del Paese: il ruolo chiave della PA*, op.cit.

¹⁴ EY, *La Fase 2: sono pronte le città italiane?*, in www.ey.com, 21 aprile 2020.

Una strategia efficace impone, quindi, l'avvio della seconda fase del percorso dell'innovazione tecnologica che passa necessariamente per un *upgrade* della relazione digitale tra il cittadino e la pubblica amministrazione, determinato, in parte, dalla capacità innovativa e organizzativa di quest'ultima e in parte dal coinvolgimento attivo del primo in termini di formazione e implementazione delle proprie abilità digitali nel processo evolutivo in discorso.

Obiettivo finale di questo percorso è quindi la maturazione del processo di digitalizzazione in atto dell'amministrazione verso un livello nuovo che è stata già ribattezzato PA 4.0¹⁵. A questo *step* si ipotizza di fondare il rapporto tra cittadino e pubblica amministrazione sulla comunicazione direttamente online, la quale deve essere rapida, immediata e sicura. Non si tratta tuttavia di soddisfare solo una esigenza di efficientamento della amministrazione in un contesto emergenziale, il che minerebbe la stabilità del sistema realizzato.

Deve essere chiaro che il vero beneficio di una evoluzione di questo tipo è rappresentato dalla correzione di una deviazione dei processi di digitalizzazione in corso, ovvero la spersonalizzazione delle amministrazioni, esito non auspicabile soprattutto con riferimento a quelle territoriali, e in specie quelle comunali, da sempre concepite come presidio più vicino al cittadino.

Per quanto lo sforzo *pro-attivo* del cittadino verso la pubblica amministrazioni in termini di utilizzo di strumenti digitali sia stato rilevante e generalizzato durante la prima fase delle digitalizzazione, rimane, infatti, fondamentale mantenere viva e connotata da umanità la relazione tra cittadino e amministrazione comunale.

Questa relazione si svolgeva, ante-emergenza, in massima parte attraverso l'attività degli sportelli al cittadino dislocati sul territorio che rappresentavano un momento centrale e, in alcuni casi, esclusivo di assistenza tecnica tra il cittadino e il Comune. La situazione di emergenza ha imposto al Comune, come a tutte le altre amministrazioni, di chiudere buona parte dei servizi di consulenza al pubblico, i cosiddetti sportelli, eccezion fatta per quelli indifferibili ed essenziali, peraltro non bloccando le istruttorie dei procedimenti amministrativi già interamente digitalizzati. La scelta – pur dettata da contingente necessità di ridurre drasticamente il numero di cittadini negli uffici pubblici e, conseguentemente, nei mezzi pubblici – potrebbe essere occasione non solo per una prova di resistenza delle strutture

¹⁵ Ne parla in questo senso la pagina online Internet 4 Things nell'editoriale "PA (Pubblica Amministrazione) 4.0, cos'è, notizie ed approfondimenti", www.internet4things.it

comunali di fronte alla digitalizzazione integrale delle procedure amministrative, ma anche e soprattutto per sviluppare un'ulteriore evoluzione **dei canali di relazione/comunicazione tra queste e il cittadino nei termini di un *upgrade* digitale che la trasferisca interamente sulle piattaforme online.**

In questo senso un'interessante soluzione implementata nel settore privato e in alcuni ambiti pubblici, proprio durante il periodo del *lockdown*, è rappresentata dai canali di comunicazione/relazione interamente da remoto, attraverso le piattaforme attualmente disponibili sul mercato. Ad esempio, nel settore dei servizi, in particolare quelli socio-sanitari, sono stati attivati sportelli *online* di videoconsulto con medici di medicina generale e medici specialisti (in tal senso si sono attivati sia i medici singoli, che i centri medici, che le casse sanitarie). In particolare, è stata messa a disposizione la consulenza medica con lo specialista in tutti i casi in cui non sia necessario un accertamento mediante contatto fisico, ad esempio per condividere i risultati di esami o referti, avere risposte a dubbi e domande sulle terapie, dialogare con il medico per eventuali approfondimenti, scambiarsi documenti. In moltissimi altri servizi professionali (ad esempio quelli legali, commerciali, tecnici) sono stati scelti strumenti simili per continuare a svolgere l'attività di consulenza, senza perdere contatto con i propri stakeholders¹⁶.

Seguendo questa tendenza sviluppatasi in ambiente privato e pubblico, il Comune potrebbe/dovrebbe investire in soluzioni tecnologiche moderne¹⁷, peraltro caratterizzate da un rapporto costi-benefici ottimo. Questo tipo di soluzioni, rispondendo nell'immediato alla necessità prioritaria di assicurare la tutela della salute non solo dei propri dipendenti, ma anche dei propri cittadini, e garantendo di non perdere il valore della personalizzazione, si potrebbero proiettare nel lungo periodo perdendo il loro carattere di contingenza per assumere quello di elemento di stabile rinnovamento della relazione tra cittadino e amministrazione.

¹⁶ Fabrizio Massimo Ferrara, *Telemedicina, il risveglio delle Regioni italiane: progressi e prossimi passi necessari*, in www.agendadigitale.eu, 19 maggio 2020.

¹⁷ Esistono già soluzioni sperimentate di questo tipo. Una soluzione presente nel mercato dal 2018 è il cosiddetto "sportello remoto 4.0", già vincitrice del Premio Best Practice 2018. Si tratta di un brevetto depositato dalla società italiana Secretel Service S.r.l., pensato inizialmente per imprese che forniscono consulenza a utenze da remoto e che necessitavano di svincolare il proprio servizio da vincoli fisici e tempistici. Lo Sportello Remoto 4.0 è assimilabile a uno sportello fisico tradizionale con vetro di protezione fra operatore e utente, all'interno del quale vengono alloggiati diverse apparecchiature atte a creare un vero e proprio sportello di ufficio al pubblico, che funziona in videopresenza. L'operatore da remoto lavora in videopresenza sullo sportello che in quel momento ha ottenuto l'abilitazione del sistema di code condiviso. L'utente continua a mantenere la percezione di interazione con un operatore fisicamente presente dietro lo sportello di tipo tradizionale e il senso di affidamento tipico del contatto personale, che risulta essere maggiormente gratificante e istintivamente più affidabile, di una fredda interazione uomo-macchina. Per maggiori approfondimenti: <https://www.sportelloquattropuntozero.it/>