



SEGRETERIA DI STATO  
AFFARI INTERNI

## **Intervento in occasione della "Giornata di studio: prospettive sulla Pubblica Amministrazione" organizzata dall'Università di San Marino**

San Marino, 19 maggio 2022/1721 d.F.R.

È per me un piacere essere qui in occasione di questa giornata di studio in cui verranno presentati i lavori dei partecipanti al master in pratiche manageriali dell'Università degli Studi di San Marino.

È certamente una giornata importante per tutti coloro che chiudono il percorso formativo iniziato quasi due anni fa, nell'Anno Accademico 2020/2021. Al tempo stesso il passaggio odierno si colloca e forse rappresenta esso stesso un momento di transizione, una transizione che segna una forte discontinuità con il passato; una spinta concreta e tangibile della volontà di rendere la pubblica amministrazione capace di compiere un'autoanalisi, di rispondere alle criticità e alle nuove sfide. In tal senso la formazione risulta fondamentale perché pone le persone di fronte ad un contesto reale con cui confrontarsi.

**Abbiamo un grande bisogno di concretezza, un grande bisogno di vedere le parole trasformate in fatti, di vedere trasformate in sostanza le enunciazioni di principio.** Per questo la Segreteria di Stato per gli Affari Interni, due anni fa, ha accolto con entusiasmo l'organizzazione del master a cura dell'Università di San Marino e della Direzione Generale della Funzione Pubblica, cogliendo l'occasione per valorizzarlo e ampliare il suo raggio d'azione attraverso una precisa scelta politica: quella di stabilire, attraverso l'art 30 della Legge 113/2020, che il *"conseguimento di Master costituisce requisito alternativo all'esperienza lavorativa o professionale continuativa almeno triennale per*

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Parva Domus - Piazza della Libertà, 2 - 47890 San Marino  
[segreteria.interni@gov.sm](mailto:segreteria.interni@gov.sm) - [www.interni.sm](http://www.interni.sm)

T +378 (0549) 882425  
F +378 (0549) 885080



SEGRETERIA DI STATO  
AFFARI INTERNI

*partecipare a concorsi e selezioni per l'accesso a posizioni dirigenziali nel Settore Pubblico Allargato."*

Spesso, quando si parla della PA, lo si fa utilizzando parole d'ordine, usando **luoghi comuni**.

Per le categorie sociali e datoriali la PA è sinonimo di burocrazia.

Per la popolazione spesso è sinonimo di privilegi, di posto fisso.

Per alcuni dirigenti pubblici la PA è proprietà della politica, e questa impostazione li autoesonera da qualsiasi responsabilità perché per ogni decisione si rivolgono a un Segretario di Stato che deciderà al posto loro.

Per la politica, la PA quando va bene è un carrozzone quando va male un bacino elettorale.

Tutte queste impostazioni sono deleterie; sono radicate in una storia di sfiducia verso l'apparato pubblico che nel tempo ha subito tentativi di sfruttamento e depauperamento; sono radicate nelle tante contraddizioni, che ognuno di noi può vivere quotidianamente; sono radicate nell'incapacità di circostanziare eventuali problemi preferendo ricondurli a un malfunzionamento generalizzato invece che a un singolo evento.

Paradossalmente, chi gioca ad etichettare la PA imbrigliandola in stereotipi e luoghi comuni sono proprio coloro che vi si rapportano in maniera passiva, coloro che non vogliono che la PA migliori. Al contrario l'assunzione di consapevolezza di avere un ruolo nella possibilità di cambiamento, in positivo, della PA, presuppone la presa in carico di un certo grado di responsabilità da parte di tutti gli attori.

La fallacia della generalizzazione indebita, ovvero quando traiamo una conclusione riguardante un'intera categoria a partire dalle informazioni su uno solo o su alcuni dei suoi componenti, è un'abitudine mentale che occorre che ci scrolliamo di dosso se vogliamo trarre il meglio da quello che la PA (e l'intero paese) ha da offrirci. E a



SEGRETERIA DI STATO  
AFFARI INTERNI

conti fatti, conviene a tutti perché così come la PA è spesso vittima di generalizzazioni indebite, lo stesso capita alle categorie la additano: le parti sociali e datoriali sono bollate di autoreferenzialità, i dirigenti sono tacciati di incompetenza, i politici sono tutti uguali.

Ma crogiolarsi nel conforto di verità dogmatiche, senza compiere uno sforzo di approfondimento senza riconoscere le differenze, **appiattendo la realtà rendendola unidimensionale è controproducente** per tutti gli attori in campo. Perché la realtà è sfaccettata e ricca di differenze. Occorre quindi riconoscere i miglioramenti quando questi si presentano; segnalare a chi di competenza le criticità che si incontrano; occorre riconoscersi come soggetto in grado di portare un contributo positivo; occorre superare la mentalità che ci fa ritenere che tutto sia dovuto, sia da parte dell'utenza che si interfaccia con la PA, sia da parte della PA che non può considerare se stessa come qualcosa di immutabile, di intoccabile.

3

Da anni si parla di percorsi di qualità, basati sul merito. E come si fa ad evitare che anche merito e qualità rimangano nella dimensione delle "parole d'ordine", degli slogan? La differenza la fa la pratica, il come si traducono questi principi all'interno delle norme che scriviamo, in come quelle norme vengono applicate. La tensione verso la qualità e il merito richiedono una maggiore responsabilizzazione di chi è chiamato a costruire. Capita, lo vediamo quotidianamente, che di fronte alle responsabilità alcuni preferiscano arretrare, preferendo stare nel qualunquismo piuttosto che avere approccio diverso, piuttosto che lavorare per trasformare un principio in realtà. Una reticenza al cambiamento che va al di là della prudenza, e diventa uno scudo con cui sottrarsi alle responsabilità.

In questi anni abbiamo lavorato per trasferire all'Amministrazione alcuni poteri impropriamente accentrati nelle mani del Congresso di Stato. Con la revisione della regolamento di contabilità sono stati assegnati alla dirigenza pubblica poteri di



**SEGRETERIA DI STATO  
AFFARI INTERNI**

spesa che fino a poco tempo fa erano in mano al Congresso. Il conferimento degli incarichi: si è lavorato per una progressiva sostituzione di un modello in cui il ruolo di responsabile veniva indicato in modo rigido dal legislatore, mentre ora il conferimento di incarico di PO – Posizione organizzativa è demandato al dirigente, sulla base di criteri ben definiti. Questi sono solo alcuni interventi dell'ultimo biennio con cui si è tradotta e nel concreto quella che è sempre stata un'esigenza manifestata trasversalmente da forze politiche e sociali, ovvero quella di lavorare per un assetto più "manageriale" dell'Amministrazione pubblica, di allinearla maggiormente al privato. In questi due anni si è operato in tale direzione con la responsabilizzazione delle figure apicali e la flessibilità operativa, in una cornice normativa appropriata.

La formazione, il confronto, l'approfondimento, il domandarsi "come si può risolvere uno specifico problema" sono un passo fondamentale, dirompente in un paese piccolo come il nostro dove il cambiamento viene guardato con sospetto.

Con questa iniziativa di formazione dell'Università e della DGFP sono stati gettati i semi affinché la pubblica amministrazione germogli su radici diverse, si nutra di fiducia, di competenza e di responsabilità. Per questo sono lieta di essere qui oggi e auguro al Rettore e a tutti voi di continuare a coltivare questo terreno. Per quanto mi riguarda, la Segreteria Affari Interni sarà sempre a disposizione.

Vi ringrazio per l'attenzione e vi auguro buon lavoro.

**IL SEGRETARIO DI STATO**

Elena Tonnini

**REPUBBLICA DI SAN MARINO**

Parva Domus - Piazza della Libertà, 2 - 47890 San Marino  
[segreteria.interni@gov.sm](mailto:segreteria.interni@gov.sm) - [www.interni.sm](http://www.interni.sm)

T +378 (0549) 882425  
F +378 (0549) 885080