

## **Intervento del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella in occasione dell'incontro con i vincitori dell'ottavo Corso-concorso SNA di formazione dirigenziale**

---

*Palazzo del Quirinale, 18/01/2024 (II mandato)*

Rivolgo un saluto molto cordiale al Ministro per la Pubblica Amministrazione, alla Presidente della Scuola Nazionale, al vertice della Scuola. E li ringrazio per i loro interventi.

Rivolgo a tutti voi, nuovi dirigenti pubblici, un saluto caloroso.

È per me davvero un piacere darvi il benvenuto qui al Quirinale, a un anno dal nostro incontro alla Camera dei deputati, in occasione dell'apertura del corso di formazione, che sono lieto sia stato intitolato a Franco Frattini.

Per tutti voi la permanenza presso la Scuola Nazionale ha certamente costituito, in questi mesi, un'occasione preziosa per approfondire conoscenze e acquisire indispensabili strumenti operativi.

La Presidente Severino poc'anzi ha parlato di un corso che ha proposto, affiancandole, conoscenze, esperienze, competenze, per fornire motivazioni, per suscitare attitudine a interagire, capacità di risolvere i problemi che vi si presenteranno. E tutto questo – come ha sottolineato – per sviluppare visione strategica, interpretando con attenzione gli eventi, affrontando tempestivamente le esigenze e, se possibile, anticipandole.

Certamente è stato un momento privilegiato di confronto tra di voi e con il corpo docente. Un'occasione per condividere esperienze e valori. Un periodo di crescita professionale che vi consente ora - dopo aver “respirato” un clima di cultura istituzionale - di iniziare, con ancora maggiore consapevolezza e con ancora maggiore entusiasmo, il vostro servizio nelle amministrazioni cui siete destinati.

Vorrei sottolineare come questo momento, oltre che per voi, sia decisivo anche per l'intera Italia, per l'intera amministrazione del nostro Paese, che è interessata, già da alcuni anni, da una nuova stagione di selezioni pubbliche. Attraversata, quindi, da un positivo dinamismo in termini di apporti delle nuove generazioni.

L'investimento nella vostra formazione è un investimento per il futuro del nostro Paese. La formazione non è mai un fatto individuale: è una *res publica*, è questione della comunità, è davvero un bene comune.

Per questa ragione così profonda, è fondato l'apprezzamento per l'esistenza di una Scuola Nazionale dell'Amministrazione di livello elevato, che cura la formazione pubblica, quella iniziale e quella continua. In questa direzione si inseriscono anche le iniziative che la Scuola sta promuovendo e che poc'anzi la Presidente ha indicato.

La formazione di cui poc'anzi il Ministro ha richiamato l'importanza evoca un processo: quello del "prendere forma".

Si tratta di un processo che non si conclude nella fase iniziale, ma che richiede di esser curato e ripreso lungo tutta la carriera professionale. Ne fa parte l'esperienza sempre più profonda che viene acquisita con gli anni.

Anche le relazioni che in questo tempo avete instaurato costituiranno domani un punto di sostegno nei rapporti istituzionali.

L'accuratezza formativa che la Scuola persegue, con la sua offerta didattica e con le iniziative che propone, è cruciale in questa fase storica, di grande complessità, nella quale la Pubblica Amministrazione – che il Ministro ha definito l'architrave del nostro Paese - è chiamata a confrontarsi con il rapido mutamento di assetti sociali, culturali, organizzativi consolidati e talvolta inattuali.

Ne siete ben consapevoli: le istituzioni della Repubblica e le pubbliche amministrazioni devono oggi affrontare uno scenario articolato e mutevole. Ne sono tasselli significativi, con la loro spinta travolgente, i processi di digitalizzazione, l'impatto delle nuove strategie comunicative, le dinamiche di internazionalizzazione e di globalizzazione, e la profonda evoluzione del rapporto tra cittadini e istituzioni, la portata inedita degli eventi emergenziali, le esigenze di concreta attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza, - poc'anzi richiamato dalla Presidente Severino - che tanto può incidere positivamente sullo sviluppo del nostro Paese.

È in questo quadro così impegnativo che il vostro apporto andrà a inserirsi, nei ruoli delicati che assumerete.

L'impegno di quanti rivestono responsabilità pubbliche è una missione civile, un servizio svolto nella quotidianità a favore del bene comune – non teoricamente ma concretamente - che non può prescindere da una solida etica di riferimento. Con la vostra stessa scelta di entrare nella pubblica amministrazione avete dimostrato la volontà di servire il bene pubblico e di realizzare attraverso questo impegno anche le vostre aspirazioni personali e professionali.

Avete scelto di dedicare, d'ora in poi, le vostre migliori energie intellettuali al servizio dei valori della Repubblica, che, nei diversi contesti, siete chiamati, nel contempo, a interpretare e a realizzare.

L'adesione a questi ideali non si esaurisce nell'ambiente di lavoro e nelle ore di ufficio. Il vostro essere dirigenti pubblici richiede una complessiva coerenza nello stile di vita e nei rapporti. Richiede la consapevolezza che il vostro comportamento esprima e confermi i principi di cui siete qualificati testimoni.

Abbiam presente bene quel che dice la Costituzione rispetto ai “pubblici impiegati”: essere “al servizio esclusivo della Nazione”, come recita l’articolo 98, e, per tutti coloro cui sono affidate funzioni pubbliche, agire “con disciplina e onore”, come dispone l’articolo 54.

Questo riferimento alla “disciplina” va anzitutto intenso - soprattutto per un dirigente - come richiamo all’auto-disciplina.

Il dirigente è, inevitabilmente, un modello per quanti deve coordinare. Dalla sua credibilità, dalla sua capacità di spendersi in prima persona derivano anche la sua autorevolezza, la capacità di incidere e di ottenere risultati.

Dall’azione che svolgerete ogni giorno nei diversi contesti amministrativi dipende in gran parte non soltanto il mero rispetto ma la positiva promozione e traduzione in realtà dei principi di legalità, buon andamento e imparzialità.

In questi saloni, da molto tempo, annualmente, vengono ricevuti i nuovi magistrati ordinari. Da qualche anno questo avviene anche per i nuovi magistrati della Corte dei conti. Quest’anno saranno accolti anche i nuovi magistrati amministrativi.

Tradizionalmente, a margine dell’annuale incontro con gli ambasciatori accreditati a Roma, vengono qui i giovani appena entrati a far parte della nostra Diplomazia. Qualche mese fa questo incontro è avvenuto per i nuovi funzionari di Prefettura.

Oggi – in coerenza con queste prassi – avviene questo incontro con voi, nuovi dirigenti della pubblica amministrazione.

Vi è un filo comune che lega questi incontri con nuovi protagonisti di funzioni pubbliche così diverse e apparentemente distanti: il dovere di imparzialità, la tutela del rispetto della legge, la cura del solo interesse generale della Repubblica e della sua società, la fedeltà ai valori della nostra Costituzione, della nostra grande tradizione umanistica e giuridica, che al centro pone la dignità della persona e i diritti del cittadino. Assicurando che la pubblica amministrazione sia realmente una casa di vetro, trasparente, accessibile a tutti i cittadini, sintonizzata sulle loro necessità.

È indispensabile ma non sufficiente rispettare le procedure e le regole: sono necessari i risultati, e che questi intervengano in tempi ragionevoli. Occorre che i cittadini, particolarmente quelli con maggiori difficoltà, ottengano una interlocuzione agevole con l’amministrazione.

Per affrontare con successo le piccole o grandi sfide che si presenteranno nel vostro impegno e per rispondere in maniera efficace e tempestiva alle istanze dei cittadini vi sarà necessaria anche passione e creatività. Sarà necessario essere aperti all’innovazione per ricercare soluzioni che incidano positivamente sulla vita degli uffici, sulla qualità del lavoro, sul benessere organizzativo.

Vi è chiesta, insomma, un’azione dinamica, intelligente, e insieme equilibrata.

Non basta, però, l’impegno individuale di ciascuno.

Per un buon risultato occorre saper fare squadra. Evitare di disperdere risorse ed energie.

Un dirigente pubblico non è una monade. Può raggiungere risultati soddisfacenti soltanto grazie a un lavoro ben coordinato e a positive relazioni con i propri collaboratori, sviluppando efficaci sinergie con gli altri funzionari, con i diversi livelli dell'organizzazione, con le altre amministrazioni e istituzioni, con le realtà della società civile.

È fondamentale questa attitudine a lavorare in rete, con gli altri attori dell'amministrazione. Con la capacità di organizzare il lavoro dei propri collaboratori, motivandoli, coinvolgendoli negli obiettivi da perseguire insieme.

Vorrei, infine, condividere con voi un'ultima parola: "responsabilità".

Vi auguro di essere sempre capaci di corrispondervi, senza mai essere tentati di sfuggire alle responsabilità ma, al contrario, assumendole con serietà, con spirito di servizio. Di sentirvi, quindi, responsabili, nell'ambito affidatovi, nella fedeltà al dovere quotidiano, ai valori che fondano la coesione sociale, in particolare a tutela dei più fragili.

Buon lavoro! Auguri!