



SEGRETERIA DI STATO
AFFARI INTERNI

PRESENTAZIONE DEL PIANO ESECUTIVO PLURIENNALE DELLE MISURE FINALIZZATE ALLA RIDUZIONE E
RIQUALIFICAZIONE DELLA SPESA CORRENTE DI CUI ALL'ART. 52 LEGGE 147/2017

LEGGE 21 DICEMBRE 2017 n.147

BILANCI DI PREVISIONE DELLO STATO E DEGLI ENTI PUBBLICI PER L'ESERCIZIO FINANZIARIO 2018 E BILANCI PLURIENNALI 2018/2020

Articolo 52

(Disposizioni relative al contenimento dei costi del personale del Settore Pubblico Allargato e alla revisione della spesa pubblica)...

7. In conformità con le proposte contenute nella relazione predisposta dal gruppo di lavoro istituito ai sensi dell'articolo 15 della Legge 7 agosto 2017 n. 94, il Congresso di Stato è impegnato a presentare al Consiglio Grande e Generale, entro il 30 aprile 2018, il piano esecutivo pluriennale delle misure finalizzate alla riduzione e riqualificazione della spesa corrente in coerenza con gli obiettivi fissati dal comma 7 del medesimo articolo 15, che per il 2018 fissa la soglia del 2,5%.

8. Il piano esecutivo pluriennale indica gli interventi da attuare, la misura degli stessi e le relative priorità, individuando le tempistiche in relazione allo strumento attuativo necessario, quale atto normativo, regolamentare o amministrativo. Per l'esercizio finanziario 2018 gli interventi previsti dal piano, in funzione dell'obiettivo fissato nel comma 1, devono trovare riscontro in sede di assestamento di bilancio. Gli interventi di natura contrattuale sono oggetto di confronto con le parti sociali interessate.

1) PREMESSA

Eccellentissimi Capitani Reggenti, Signori Consiglieri, Colleghi Segretari di Stato

Come stabilito dall' art. 52 della Legge 21 dicembre 2017 n.147 "bilanci di previsione dello stato e degli enti pubblici per l'esercizio finanziario 2018 e bilanci pluriennali 2018/2020" a nome del Congresso di Stato oggi presento il piano esecutivo pluriennale delle misure finalizzate alla riduzione e riqualificazione della spesa corrente.

In questo mio intervento illustrerò proposte che prevedono tempi di attuazione diversi fra loro alcune delle quali sono già in fase di attuazione.

Riferirò inoltre di alcuni interventi che, pur non direttamente fonte di risparmio, vanno considerati parte integrante del programma medesimo di revisione di spesa.

Permettetemi innanzi tutto alcune considerazioni di ordine generale.

Pur considerate le nostre piccole dimensioni, qualsiasi ragionamento deve tenere conto che la nostra è una realtà statutaria.

Ne consegue che lo Stato si fa carico di attività che sono indispensabili, ad esempio, per la nostra collocazione internazionale. Questo comporta costi ed impegno che non sono commisurati all' entità numerica della popolazione; quindi ragionamenti quali il rapportare le dimensioni della Amministrazione Pubblica Sammarinese al numero dei residenti è in parte fuorviante.

A puro titolo di esemplificazione: uno stato moderno ha obblighi internazionali, o di sicurezza interna che possono richiedere una macchina amministrativa e risorse professionali non paragonabili ad un comune italiano di pari dimensioni.

Il momento attuale impegna il Governo nell'adozione di politiche utili alla crescita e alla risoluzione delle difficoltà economiche finanziarie.

In quest'ottica è assolutamente fondamentale la realizzazione del Piano Nazionale di Stabilità che sta affrontando in tempi stretti il tema delle riforme strutturali.

E' ineludibile predisporre nuove regole vincolanti per il pareggio di Bilancio e ad una significativa riduzione del debito pubblico in un'ottica di equità sociale e di affermazione di una nuova stagione di doveri civici.

E' in questo solco che intendiamo rivedere la Riforma della Amministrazione Pubblica adeguandola ai momenti attuali che non sono più quelli in cui è stata concepita.



**SEGRETERIA DI STATO
AFFARI INTERNI**

In estrema sintesi, si sta procedendo ad una programmazione degli interventi per giungere ad una concreta applicazione della riforma stessa.

Ad onore del vero gli effetti, di tale riforma, tardano ad essere percepiti dal tessuto economico e dai cittadini della Repubblica.

I modelli di Amministrazione Pubblica che durano 20 o più anni non sono più proponibili ed a ciò corrisponde, giocoforza, una necessaria adattabilità delle norme che sottendono al rapporto di lavoro pubblico, che permettetemi di sottolineare, ha ancora oggi un grande vantaggio dato dalla certezza del posto di lavoro che non deve essere confusa con la inamovibilità dal luogo o dall'orario di lavoro.

Il percorso non può che passare attraverso il miglioramento l'efficienza, anche in termini di economicità della macchina pubblica costruendo un modello sostenibile volto a ridurre le risorse impegnate.

Occorre programmare - questo dovrà essere il mantra - per consentire la miglior accessibilità ai servizi pubblici da parte dei cittadini e delle imprese, e qualificare maggiormente le risposte all'utenza e al sistema economico.

In materia di gestione del personale si è assegnato ai vertici amministrativi, autonomia e responsabilità nel gestire le risorse con precisa indicazione di contenimento della spesa e con procedure che non richiedano l'intervento del Congresso di Stato, ad esempio, in tema di sostituzioni.

Il Governo nel 2017, ha adottato il piano annuale delle assunzioni, quale strumento di programmazione, il programma di approvvigionamento per ottimizzare l'acquisto di beni e servizi trasversali, con particolare riferimento all'informatica. Stiamo predisponendo una serie di accorpamenti di Uffici e Servizi e la riduzione di Commissioni Amministrative, la razionalizzazione della spesa per affitti e introducendo lo strumento denominato ICEE.

E' in fase di affinamento una proposta, da rivolgere alle OO.SS., per la riduzione della spesa complessiva del personale.

Questi sono i principali aspetti che successivamente illustrerò con maggiori dettagli In conformità con le proposte contenute nella relazione predisposta dal gruppo di lavoro istituito ai sensi dell'articolo 15 della Legge 7 agosto 2017 n. 94.

2) LO STATO DELL'ARTE

Come detto altri interventi sono in fase di definizione:

Implementazione di supporti informatici che siano maggiormente interattivi fra loro, con un più proficuo accesso alle diverse banche dati individuando eventuali aree di sovrapposizione per una sempre più efficace informatizzazione del settore pubblico allargato, velocizzazione delle procedure di comunicazione fra l'Amministrazione e l'utenza.

Muovendoci su queste direttrici si avrà, come conseguenza indiretta, anche un sensibile risparmio determinato dalla drastica riduzione dell'utilizzo della posta cartacea.

A tal proposito vi comunico che è in fase di definizione "un sistema di recapito della posta certificata"

E' stato adottato un Decreto Delegato che modifica il DD 11 aprile 2016 n. 46 "Disposizioni per l'utilizzo di servizi elettronici di recapito certificato qualificati".

Si tratta di una disposizione transitoria sino all'introduzione necessaria a consentire la qualificazione dei prestatori di servizi elettronici in attuazione del Regolamento UE n. 910/2014. Una delle principali caratteristiche è l'istituzione del Registro Pubblico dei domicili digitali che potrà essere dato in concessione ad Enti a partecipazione maggioritaria o totale dell'Eccellentissima Camera.

Abbiamo effettuato una prima valutazione del percepimento del grado di soddisfazione degli utenti e degli stessi dipendenti dell'attività della P.A..

L'iniziativa riguarda le unità che erogano servizi agli utenti tramite attività di sportello. Il progetto è coordinato dalla Direzione Generale della Funzione Pubblica (DGFP).

Il monitoraggio rivolto agli utenti è stato effettuato tramite somministrazione di un breve questionario ai cittadini che si presentano agli sportelli. E' stato chiesto agli utenti di dare un giudizio utilizzando alcuni dei



**SEGRETERIA DI STATO
AFFARI INTERNI**

principali indicatori utilizzati per misurare la qualità delle prestazioni dell'Amministrazione: accessibilità, accoglienza, comportamento e professionalità degli operatori, semplicità e chiarezza delle procedure. Infine verrà chiesto di dare un ordine di importanza a ciascuno di questi aspetti.

Il parere dei cittadini e degli operatori economici in quanto portatori diretti di interesse, sarà utilmente convogliato nell'indirizzare e rinforzare i processi di innovazione e trasparenza.

Dal lato dipendenti ci si è focalizzati su trasparenza, comunicazione, formazione dei dipendenti, semplificazione ottimizzazione dei procedimenti e dei processi amministrativi, ma anche misurazione delle prestazioni e miglioramento dei servizi resi all'utenza.

Restando in tema, ricordo a tutti che il DECRETO DELEGATO 9 novembre 2017 n.129 ha istituito la CONSULTA PER LA PARTECIPAZIONE DELL'UTENZA.

Permettetemi a tal proposito di esprimere il rammarico per le difficoltà incontrate per la nomina dei Rappresentanti delle categorie economiche e degli ordini professionali, nonché per la scarsa adesione degli aspiranti rappresentanti diretti dell'utenza che sono stati scelti tra i residenti. So bene che molti penseranno che è il risultato della scarsa credibilità che la politica ha fra la gente e che si riflette anche sulle istituzioni vecchie o nuove che siano; però, nel sottolineare che in questo organismo la politica è stata volutamente tenuta fuori, ritengo che sia un'occasione persa non credere in opportunità simili.

Sono state effettuate nel tempo prime valutazioni sulle principali aree di rischio e sulla gestione dei sinistri. Emerge la necessità di un coordinamento nella gestione di tutte le coperture assicurative nel Settore Pubblico Allargato al fine di evitare sovrapposizioni rivedendo le condizioni economiche e normative al fine di raggiungere il miglior risultato in termini economici e di copertura assicurativa.

Lo specifico gruppo di lavoro ad uopo incaricato con delibera del Congresso di Stato n. 20 del 28 agosto 2017 sta predisponendo una proposta di linee guida per una riforma della normativa in materia di assicurazioni e contrasto alle frodi ai fini della redazione di un progetto di legge dedicato, e alla definizione di un report specifico sull'andamento delle frodi assicurative;

2.a) La Formazione:

Nel 2017 Per la prima volta – in collaborazione con la Direzione Generale della Funzione Pubblica e con i Dirigenti - nell'amministrazione sammarinese è stato realizzato un Piano di Formazione Annuale concepito con metodologia sistemica e di programmazione.

Una scelta importante non solo in termini economici ma anche organizzativi, data l'ampiezza delle aree di programmazione e delle risorse umane che sono state mobilitate.

Il Piano Formativo Annuale ha delineato le aree trasversali di formazione che interessano tutto il Settore Pubblico Allargato e tutti i dipendenti. Si tratta di:

- Deontologia e incompatibilità
- Trasparenza e prevenzione della corruzione
- Documentazione amministrativa, procedimento e provvedimento amministrativo
- Rapporti con l'utenza
- Pari Opportunità
- Sicurezza sui luoghi di lavoro
- Gestione Documentale
- Informatizzazione della PA - Riattivazione e rimodulazione del servizio di tutor informatico (STIPA)

Lo scopo è offrire a tutti i pubblici dipendenti un'importante occasione per migliorare la propria professionalità e per diventare sempre più protagonisti attivi.

Una importante novità del Piano è la certificazione delle competenze acquisite, il contestuale aggiornamento del fascicolo personale del dipendente ed il monitoraggio delle attività formative.

In tal senso devono essere valutati tutti gli interventi fatti e quelli futuri in materia di Formazione dei dipendenti; sia essa intesa come strumento per accedere al Pubblico Impiego – vedi corsi concorsi- che come elemento di valutazione del dipendente durante la propria carriera.



**SEGRETERIA DI STATO
AFFARI INTERNI**

Non vi nascondo che lo sforzo per fare penetrare questo concetto nella quotidianità del Pubblico Impiego è notevole anche perché fino ad oggi la formazione quale diritto dovere, sia per il lavoratore che per il datore di lavoro pubblico, è stata una serie di lodevoli dichiarazioni spesso, anche se non sempre, rimaste tali.

Nell'offerta formativa verranno inseriti una serie di momenti ad hoc articolati per singoli uffici per affrontare, in materia sistematica e coordinata, tutto ciò che riguarda le competenze e le attribuzioni degli uffici con attività formative gestite internamente dai Dirigenti.

Si è intrapresa una azione di consolidamento dei rapporti con i funzionari della Funzione Pubblica Italiana anche attraverso incontri tra la Segreteria di Stato in collaborazione con la nostra Direzione della Funzione Pubblica e alcuni responsabili della Presidenza del Consiglio dei Ministri e dell'Agenzia per l'Italia Digitale Pubblica, finalizzati in particolare a sviluppare collaborazioni nell'ambito della formazione e dello scambio di informazioni e dati.

Il primo tema affrontato, è la predisposizione di un accordo che consenta, a dirigenti e funzionari dell'Amministrazione sammarinese, di accedere a percorsi formativi organizzati dalla SNA ed a collaborare per la messa a punto di attività formative specifiche. Per i funzionari sammarinesi si tratta di un'opportunità di ulteriore crescita professionale e di aggiornamento su tematiche di portata internazionale che investono le amministrazioni di tutti i paesi nonché di confronto con una struttura altamente qualificata quale è la SNA.

2.b) Dirigenza Pubblica

Per valorizzare il ruolo strategico e le potenzialità dell'amministrazione, per prima cosa sono stati definiti gli obiettivi generali per la dirigenza pubblica.

I nuovi contratti di lavoro dei Dirigenti di UO, dei Direttori degli Enti e dei Direttori di Dipartimento, prevedono infatti gli obiettivi sia di carattere generale che specifici sulla base dei quali saranno basate le valutazioni

Si intende responsabilizzare la Dirigenza rivedendo le competenze autorizzative della spesa pubblica, nell'ottica di trasferire le suddette competenze dai Segretari di Stato e dal Congresso di Stato alla Dirigenza pubblica percorso che sarà completato con l'intervento di revisione dell'Ordinamento Contabile.

E' stato emesso il Decreto Delegato n 45 /2018 in virtù di quanto disposto dall'art 52 della Legge 147/2017. Attualmente il Governo è impegnato nel confronto con le Organizzazioni Sindacali ed a verificare la possibilità di apportare in sede di ratifica alcuni correttivi anche tecnici ai fini di una migliore applicazione. Inoltre nell' appena menzionato rapporto con la Funzione Pubblica della vicina Italia, ci si confronta sui parametri per un sistema di misurazione e di valutazione delle prestazioni dei dirigenti e dei dipendenti pubblici.

In tal senso la DGFP sta impostando un sistema di misurazione e di valutazione delle prestazioni dei dirigenti e dei dipendenti pubblici in relazione al quale sarebbe utile poter disporre di dati di amministrazioni italiane, assimilabili per dimensioni e caratteristiche, utilizzabili come parametro di comparazione in termini di produttività, carichi di lavoro, qualità delle prestazioni e tempi di erogazione dei servizi.

3) ATTUAZIONE INTERVENTI PER LA REVISIONE DELLA SPESA PUBBLICA ED IL MIGLIORAMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE

I punti che seguono sono stati strutturati schematicamente per temi e capitoli, naturalmente vi sono interconnessioni e in alcuni casi vi è una diretta influenza degli uni sugli altri.

3.a IL PIANO ASSUNZIONI

Il Congresso di Stato nella Seduta del: 18 dicembre 2017 con la Delibera n.13 ha approvato il piano delle assunzioni per la PA relativamente all'anno 2018. Per un totale di 86 posti, ad esclusione delle posizioni dirigenziali.

Cito dal documento ufficiale disposto dalla Direzione della Funzione Pubblica:



**SEGRETERIA DI STATO
AFFARI INTERNI**

Il Piano potrà essere aggiornato sulla base dell'esito del percorso di analisi finalizzato alla revisione della struttura amministrativa, e conseguente revisione del fabbisogno, nonché dell'individuazione di posizioni indispensabili da ricoprire anche a seguito del verificarsi di definitive vacanze non prevedibili.

E' stato elaborato tenendo conto delle posizioni minime da ricoprirsì; tuttavia, essendo i bandi di concorso impostati in relazione ai PDR e considerato, pertanto, che le relative graduatorie rimarranno vigenti per i due anni successivi alla loro formazione, le stesse potranno essere utilizzate per la copertura di ulteriori PDR che dovessero rendersi indispensabili compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili. E' esclusa dal presente Piano la copertura di PDR relativi alla funzione docente, in ragione della prevista revisione delle norme di reclutamento per tale figura professionale.

I concorsi verranno indetti nel rispetto dei seguenti criteri:

a) in primo luogo, verranno privilegiati i concorsi interni, i quali comportano un minor onere per l'Amministrazione e risultano funzionali all'ottemperanza ad uno dei principali impegni assunti con il rinnovo del Contratto di Lavoro e precisamente quello di evitare la creazione di nuovo precariato.

Per questo motivo, fra i concorsi interni prima verranno indetti quelli per PDR per i quali vi siano incaricati su posti corrispondenti, poi si procederà con i restanti.

L'esito negativo di detti concorsi comporterà l'emissione di concorso pubblico, con costi presumibilmente più elevati per l'Amministrazione. Pertanto, la riemissione è subordinata alla verifica di disponibilità finanziaria e sarà effettuata a seguito dei concorsi pubblici di cui alle lettere successive;

b) in secondo luogo, si procederà con riferimento alla copertura di POR per i quali sia vigente la graduatoria di un concorso pubblico già espletato

c) infine, verificata la compatibilità con le risorse finanziarie disponibili, si procederà con riferimento agli ulteriori concorsi pubblici.

Loro Eccellenze, Consiglieri, abbiamo un buon riscontro da parte della cittadinanza, ed in particolare da giovani, che hanno apprezzato lo strumento e la sua pubblicazione quale segno di trasparenza e di chiarezza. Il Governo intende anche con questi comportamenti e scelte affermare la ferrea volontà di seguire le regole esistenti in materia di reclutamento e gestione del personale.

Pertanto rigetto, come già comunicato pubblicamente ogni insinuazione di clientelismo in tal senso.

3.b) CONCORSI

Dal 2017 ad aprile 2018 sono state avviate e gestite 25 procedure concorsuali nell' Amministrazione Pubblica che hanno interessato circa 250 candidati.

Una considerazione in merito è doverosa: in alcuni casi abbiamo riscontrato scarsa partecipazione dall'esterno alla PA in particolare in posizioni elevate e spesso in concorsi in cui è richiesta esperienza lavorativa specifica e continuativa.

Uno dei problemi, a puro scopo esplicativo, è legato a nostri concittadini che hanno esercitato la loro attività presso università italiane e il cui rapporto di lavoro prevede alcune interruzioni.

Ritengo utile in tal senso avviare una riflessione che permetta di offrire opportunità di concorrere ad una platea più ampia pur mantenendo alti livelli di requisiti.

E' stata emessa recentemente una circolare per le linee di indirizzo della valutazione della prestazione professionale durante il periodo di prova.

In merito alle consulenze , permettetemi di ribadire in questa sede il dato sui costi:

€ 1.718.941,74 per l'anno 2015; spesa autorizzata e liquidata

€ 1.665.498,08 per l'anno 2016; spesa autorizzata e liquidata

€ 1.047.384,70 per l'anno 2017; spesa autorizzata e liquidata

2018 ad aprile 627.314,59; il dato è riferito alle consulenze ad oggi autorizzate per l'esercizio finanziario in corso.

Quindi un dato in diminuzione sul quale non intendo riaprire una sterile polemica.

3.c) COPERTURA DELLA SPESA



**SEGRETERIA DI STATO
AFFARI INTERNI**

I Dipartimenti Affari Istituzionali e Giustizia e Finanze stanno predisponendo uno schema di provvedimento legislativo volto ad introdurre l'obbligo di sottoporre alla Commissione di Controllo della Finanza Pubblica i provvedimenti normativi ai fini della verifica della copertura di spesa prima dell'adozione da parte del Congresso di Stato, anche con riferimento a:

- a) Decreti Legge,
- b) Decreti Delegati,
- c) Regolamenti.

In una seconda fase si potrebbe intervenire sul Regolamento del Consiglio Grande e Generale anche per disciplinare le modalità di presentazione di emendamenti che comportino aumento di spesa o diminuzione delle entrate.

3.d) VALUTAZIONE DI IMPATTO DELLE NUOVE NORME

Risulta necessario predisporre interventi volti a prevedere anche l'introduzione di una valutazione preventiva dell'impatto delle norme con i conseguenti pareri preliminari obbligatori con riferimento a:

- a) interventi di natura informatica, i cui costi dovranno essere quantificati nell'ambito della verifica di copertura delle spese;
- b) procedimenti introdotti e disciplinati dalle nuove norme, che dovranno essere soggetti ad un preventivo vaglio tecnico in attuazione dell'articolo 23, comma 3, lettera j) della Legge n.188/2011;
- c) verifica, da parte dell'UO di competenza, circa la coerenza del provvedimento con l'ordinamento e la conformità dello stesso con le tecniche di redazione normativa

3.e) CONTROLLO DI GESTIONE

L'attivazione del percorso propedeutico all'implementazione del Controllo di Gestione nella PA e negli Enti troverà una compiuta disciplina e strutturazione nella legge quadro della riforma dell'Ordinamento Contabile.

Questa strategica funzione sarà trasferita a livello del Dipartimento Finanze e Bilancio, che come vedremo successivamente vedrà l'evoluzione in Dipartimento Finanze e Tesoro, entro il primo trimestre 2019.

Saranno previste figure da adibirsi al controllo di gestione con profili professionali nelle materie statistiche ed economico-giuridiche.

Il controllo di gestione sarà, in particolare, avviato attraverso il potenziamento ed accentramento dell'attività di acquisizione e valutazione dei dati statistici (SISTEMA SAS) di utilizzo e destinazione delle risorse economiche, tecniche e finanziarie trasversale a tutto il Settore Pubblico Allargato.

3.f) AUDIT INTERNO DELLE ATTIVITA' TRASVERSALI DEL SETTORE PUBBLICO ALLARGATO

Il Governo intende attivare, per la prima volta dalla sua istituzione, la Funzione di Pianificazione e Controllo prevista all'articolo 25 della Legge 188/2011, vista anche la disponibilità della risorsa professionale individuata tra i dirigenti risultati in posizione soprannumeraria.

In virtù di tale scelta la figura professionale incaricata coordinerà un Gruppo di Progetto ad hoc ed incaricato a tempo a partire dal mese di Ottobre 2018, con competenze miste e composizione variabile, per lo svolgimento di funzioni di verifica/audit nel Settore Pubblico Allargato tramite ispezioni nelle UO ed articolazioni organizzative. Le attività del Gruppo potranno essere avviate anche sulla base di:

- a) elementi emersi in fase di controllo di gestione,
- b) elementi emersi in fase di controllo di legittimità,
- c) segnalazione di organi aventi competenze autorizzative e di programmazione trasversale,
- d) segnalazione della DGFP, conseguenti anche a segnalazioni dell'utenza.

3.g) MIGLIORAMENTO DELLA FUNZIONALITÀ DELL'ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA

In linea con gli indirizzi del Congresso di Stato di riduzione della spesa pubblica e miglioramento della funzionalità delle attività della UO diretta in termini di efficacia, efficienza ed economicità, in linea con



**SEGRETERIA DI STATO
AFFARI INTERNI**

l'articolo 13 della Legge n.188/2011 e come previsto nell'ambito degli Obiettivi GENERALI PER LA DIRIGENZA PUBBLICA i Direttori di Dipartimento, anche sulla base delle proposte avanzate dai dirigenti dei rispettivi dipartimenti nell'ambito delle funzioni proattive loro spettanti, stanno predisponendo linee di intervento al fine di realizzare il contenimento e la razionalizzazione della spesa e l'ottimizzazione delle risorse relative all'UO diretta.

Dovranno, altresì, presentare – in conformità a quanto già richiesto dalla DGFP - proposte di semplificazione procedimentale, anche attraverso la revisione o soppressione di Commissioni e Collegi, conseguenti alla ricognizione ed analisi dei procedimenti di pertinenza.

Questa prima fase sta procedendo, fatto salvi alcuni casi, non certamente con celerità. A tale proposito è in calendario una riunione con i Direttori di Dipartimento per individuare le motivazioni dell'allungarsi dei tempi e concordare, anche con l'intervento della DGFP, un iter accelerato per potere giungere rapidamente alla fase successiva.

3.h) REVISIONE STRUTTURA AMMINISTRATIVA

Si tratta di un intervento prioritario e relativo ad accorpamenti o revisioni organizzative delle UO i cui tempi sono variabili e determinati da diversi fattori quali ad esempio: le decisioni prese in ordine al rinnovo e copertura di posizioni dirigenziali, la disponibilità di sedi adeguate, in alcuni casi e per gli aspetti di pertinenza il tempo necessario al confronto con le parti sociali.

Le indicazioni sono legate al numero complessivo delle Unità Organizzative, relazionato alle funzioni svolte evitando sovrapposizioni di competenze.

In tal senso si sta procedendo con diversi progetti, alcuni dei quali quasi a compimento, di accorpamenti fra Uffici e/o servizi, come nel caso della realizzazione dello Sportello Unico per le Imprese.

Gli accorpamenti avranno diverse finalità – migliorare la qualità e il tempo di risposta, evitare lungaggini burocratiche, recuperare risorse umane da destinare ad altre mansioni, limitare il ricorso a sostituzioni, razionalizzare gli spazi che accolgono queste U.O. con l'obiettivo di compiere sensibili risparmi per affitti passivi ecc.

Naturalmente non sempre corrisponderanno risultati immediati o completi, e soprattutto dobbiamo pensare ad una amministrazione organizzata su modelli che sono di fatto work in progress.

La distribuzione del personale all'interno delle singole UO avrà una direzione in senso quantitativo ma soprattutto qualitativo da sottoporre al confronto con le Organizzazioni sindacali.

A titolo non esaustivo si evidenziano alcuni accorpamenti.

Nell'ambito del Dipartimento Finanze e Tesoro che vedrà il trasferimento delle funzioni dell'Ufficio Filatelico e Numismatico in capo a Poste S.p.A.. Nel nuovo dipartimento verrà trasferita la "Sezione dati e statistica" e il "Controllo di gestione".

Nell'ambito del Dipartimento Territorio le funzioni scientifiche del Centro Naturalistico verranno trasferite all'UGRAA e si sta valutando il passaggio della parte museale agli Istituti Culturali. Si sta inoltre valutando l'opportunità di istituire lo "Sportello unico per l'Edilizia" che vedrà l'accorpamento dell'UO per l'Edilizia con lo Sportello per l'energia, nonché l'"Ufficio di Vigilanza edilizia ed ambientale" che vedrà l'accorpamento dell'UO Prevenzione e Ambiente con l'Ispettorato di Vigilanza. Altre valutazioni sono ancora in corso.

Entro luglio 2018 verranno presentate le linee guida del nuovo Atto Organizzativo dell'Istituto Sicurezza Sociale.

La Segreteria di Stato con delega alla Funzione Pubblica predisporrà proposte condivise con gli Enti, la DGFP e i Direttori di Dipartimento, tese ad individuare piani di fattibilità relativi ad interventi di accorpamenti o revisioni organizzative per materie trasversali a tutto il Settore Pubblico Allargato (personale, informatica, statistica, logistica), entro il primo semestre 2019, per ottimizzare l'attività dell'amministrazione pubblica.

Il provvedimento relativo ad accorpamenti o revisioni organizzative delle UO inciderà anche sulle competenze di Organi Collegiali in attuazione della delega contenuta nella Legge di Bilancio di Previsione 2018.



**SEGRETERIA DI STATO
AFFARI INTERNI**

Tenuto conto del doveroso confronto con le parti che ad oggi compongono tali organismi, si prevede la riduzione delle competenze e/o soppressione dei collegi e commissioni in quanto ritenuta uno strumento estremamente efficace per superare la dilatazione e l'incertezza dei tempi e delle decisioni, snellendo la struttura dell'amministrazione.

3.i) INTERVENTO DI RIDUZIONE DEL COSTO DEL PERSONALE PER TUTTO IL SETTORE PUBBLICO ALLARGATO

Indubbiamente la spesa corrente è alimentata in buona parte dal costo del personale pubblico; in questo senso occorre calibrare una serie di proposte che tengano conto delle indicazioni più volte annunciate dal Governo e dalla maggioranza che lo sostiene in materia di contenimento della spesa.

La delegazione di Governo nell'ambito della Contrattazione Collettiva di lavoro del Settore Pubblico Allargato presenterà a breve una proposta formale alle OO.SS. di riduzione del costo del personale per tutto il Settore Pubblico Allargato, in quanto si tratta di aspetti di natura squisitamente contrattuale.

Già da alcuni giorni la proposta è stata anticipata in un incontro preliminare.

Le direttrici sono:

a)costo diretto delle retribuzioni con una riduzione dell'orario settimanale e conseguente adeguamento della retribuzione. Le modalità di applicazione della riduzione oraria verrà attuata sulla base di modelli in via di definizione. I presupposti su cui si sta predisponendo la proposta sono in estrema sintesi:

- mantenimento dell'apertura e/o di lezione di uffici e servizi per un monte ore pari a quello attuale;
- recupero del monte ore di riduzione da articolarsi in periodi di assenza di ciascun dipendente programmati;
- considerazione dell'attuale nastro orario dei dipendenti e degli orari di svolgimento dei servizi ;

b)costi retribuzioni accessorie quali le maggiorazioni con un riproporzionamento delle percentuali

c)nuova struttura retributiva;

d)abrogazione delle due giornate di festività istituite con accordo sindacale conseguenti alla Legge 18 dicembre 1990n 152 e successive modifiche.

Ulteriori proposte potrebbe essere impostate tenendo conto di esigenze di:

- a) sostenibilità finanziaria,
- b) reclutamento di nuove risorse,
- c) equità fra nuovo e vecchio regime evitando un eccessivo squilibrio tra i due regimi,
- d) sistema di misurazione delle prestazioni volto a valorizzare il merito.

La legge 147/2017 ha disposto il contenimento del costo per lo straordinario e di maggiorazione oraria.

In linea con tali indicazioni è stato attivato il monitoraggio di tali voci di costo partendo dalla riorganizzazione del lavoro nei singoli settori.

PROIEZIONE STIPENDI 2018 - (SITUAZIONE AL 30/4/2018)

PREVENTIVO 2018 stipendi PA 92.680.000,00 (cap.1230;1245;1280;1285;1290;1450;2401;2670)

IPOTESI A CONSUNTIVO 2018 (stimata) stipendi PA 91.983.000,00 (cap.1230;1245;1280;1285;1290;1450;2401;2670)

ECONOMIA = 697.000,00

NB.: la proiezione è stata effettuata considerando i dati a disposizione al 30/4/2018.

Loro Eccellenze e colleghi Consiglieri, su questi presupposti inizia il percorso del rinnovo del contratto di lavoro che non sarà certamente facile anche alla luce dei precedenti rinnovi sostanzialmente a costo zero e che dovrà stare in equilibrio tra le aspettative dei dipendenti pubblici e le necessità del paese.

Queste ultime non possono essere basate su dichiarazioni di principio, spesso al limite dell'insopportabile, che dipingono i pubblici dipendenti quali profittatori e quasi inutili soggetti passivi della vita economica di San Marino.



**SEGRETERIA DI STATO
AFFARI INTERNI**

Gli interventi devono nascere dalla consapevolezza che nulla è come un tempo, compreso il ruolo sociale svolto dalla PA, anche se a volte con troppa disponibilità, in materia di occupazione dei soggetti deboli o espulsi dal mercato del lavoro privato tema sul quale proprio in questi giorni è in corso una riflessione politica all'interno del governo.

La necessità è di un salto di qualità nelle relazioni sindacali ove il Datore di lavoro Pubblico si impegna come sta facendo a prevedere regole certe, a limitare al fisiologico il precariato a garantire pari opportunità negli accessi, alla carriera, al trattamento retributivo equo. L'attuale rapporto con il mondo sindacale, pur con alcuni distinguo non sta certamente vivendo un momento dei più proficui.

Quindi anche nel rapporto tra datore di lavoro pubblico e OO.SS. esiste uno stato di conflittualità crescente. L'intento, per quanto riguarda il Governo è quello di mantenere attivo il tavolo contrattuale ricercando, il raffreddamento del conflitto con chiarezza dei ruoli e delle responsabilità, in un quadro di politiche generali e specifiche di rispetto delle parti e degli interessi legittimi delle stesse.

Nel contempo è necessario riflettere sugli effetti negativi di scelte totalmente recessive verso una ampia fascia di popolazione che compone una importante percentuale di consumatori.

Naturalmente la situazione economica e gli obiettivi di revisione della spesa pubblica impongono una linea al Governo e necessiteranno di un ampio confronto che non potrà comunque protrarsi *sine die*.

3.l) RIDUZIONE DELLA SPESA DI SOCIETÀ ED ENTI A PARTECIPAZIONE PUBBLICA

Adozione di delibera dell'On.le Congresso di Stato che dia mandato agli Organi di Amministrazione di Enti e Società a partecipazione pubblica maggioritaria o totalitaria di presentare entro il mese di ottobre 2018 un piano di riduzione della spesa corrente in linea almeno con gli obiettivi di riduzione posti per il Bilancio dello Stato.

L'individuazione delle voci di spesa oggetto della suddetta proposta deve essere coerente con le analoghe riduzioni operate sul Bilancio dello Stato.

A tal fine, i Direttori delle Società ed Enti a partecipazione pubblica maggioritaria sono tenuti a coordinarsi con la Direzione della Finanza Pubblica.

3.m) RAZIONALIZZAZIONE DEGLI ACQUISTI E DEL PIANO INFORMATICO

Nell'ambito della Funzione Pianificazione e Controllo, che come preannunciato, verrà attivata nei prossimi mesi, e in collaborazione con L'UITDS verrà predisposta una relazione ove si rilevino le carenze di dialogo tra i vari programmi gestionali attualmente utilizzati nel Settore Pubblico Allargato.

E' stato elaborato il Piano di Approvvigionamento per la fornitura di prodotti e servizi per l'informatica per il Settore Pubblico Allargato per l'esercizio corrente, volto a standardizzare il più possibile tali acquisti.

Il Congresso di Stato ha approvato uno stralcio sulla base delle disponibilità finanziarie.

Il Piano Informatico dovrà progressivamente divenire strumento di programmazione integrata anche per gli acquisti degli Enti allo scopo di perseguire la progressiva integrazione delle informazioni e dei dati di interesse trasversale.

Entro ottobre 2018 sarà completato il Sito Unico dell'Amministrazione cui afferiscono tutti gli attuali siti del Settore Pubblico Allargato.

Entro il 2019 sarà avviato il Sito Unico delle Istituzioni cui afferiscono tutti i siti delle Segreterie di Stato.

3.n) RIORGANIZZAZIONE SPAZI

Il Congresso di Stato in data 14 maggio 2018 con delibera n26 ha adottato la proposta formulata dall'UPT per una riorganizzazione razionale degli spazi pubblici, dando mandato nel contempo agli uffici preposti l'attivazione delle procedure amministrative e tecniche necessarie.

La riduzione della spesa per affitti passivi, in parte già realizzata, si concretizza in un risparmio complessivo di circa € 400.000,00

3.o) APPALTI PUBBLICI



**SEGRETERIA DI STATO
AFFARI INTERNI**

Gli interventi necessari hanno lo scopo di rafforzare la trasparenza e la pubblicità degli atti legati agli appalti pubblici e favorire il controllo dei partecipanti senza penalizzare le ditte sammarinesi con appesantimenti burocratici.

La riduzione del numero delle stazioni appaltanti è in linea con l'obiettivo di conseguire economie di scala e minori costi per l'Amministrazione.

Entro ottobre 2018 sarà presentata una proposta stralcio sui primi interventi di Revisione delle norme in materia di:

- a) appalti pubblici e procedimenti di autorizzazione della spesa, ad opera del Dipartimento Funzione Pubblica e del Dipartimento Finanze,
- b) finanza di progetto, ad opera del Dipartimento Territorio e Ambiente.

3p) ISTITUTO SICUREZZA SOCIALE

Il Comitato Esecutivo elabora le proposte di interventi immediati di riduzione della spesa corrente entro il 2018, quantificandone il risparmio o le maggiori entrate, come ad esempio:

- Riorganizzazione del Servizio Farmaceutico;
- esternalizzazione Casa Vacanze Pinarella;
- organizzazione CUP;
- ridefinizione delle principali gare d'appalto: pulizie, gestione rifiuti speciali, lava-nolo ecc..

Il Comitato Esecutivo dovrà presentare uno schema di Atto Organizzativo entro il 31 luglio 2018 in linea con gli obiettivi di riduzione delle UO attuato nella Pubblica Amministrazione.

La riduzione delle articolazioni organizzative dovrà in particolare comportare una forte riduzione delle posizioni di Responsabile di Unità Organizzativa.

3.q) SETTORE SCUOLA, ESTERI E TURISMO

Il Dipartimento Affari Esteri dovrà elaborare una proposta di intervento o di modifica normativa sui seguenti punti:

- revisione contribuzioni agli organismi internazionali che hanno rilievo più relazionale che sostanziale;
- rinegoziazione canoni di affitto delle sedi consolari;
- riorganizzazione delle sedi consolari e diplomatiche;
- revisione delle spese di trasferta per trasporto, vitto, alloggio);
- istituzione in entrata dei diritti di pratica per pratiche di legalizzazione presso le ambasciate, rilascio di dichiarazioni di equipollenza, pratiche pensionistiche per casse previdenziali estere.

Si evidenziano, inoltre, le seguenti iniziative:

- a) ottimizzazione ed accentramento della funzione di organizzazione viaggi e trasferte all'estero nel Dipartimento Esteri, tramite la stipula di uno o più Accordi direttamente con le compagnie aeree, anche valutando l'opportunità di una o più «card viaggi dell'Amministrazione» al fine di ridurre i costi e qualificare il servizio;
- b) elaborazione di proposta normativa applicativa dei disposti della Legge n.105/1993 e della Legge n.188/2011 di riforma della Carriera Diplomatica anche allo scopo di ridefinire gli aspetti retributivi del personale preposto alle Direzioni di cui all'Allegato A della Legge n.188/2011, in relazione alle funzioni espletate nell'ambito dell'incarico diplomatico posseduto,

Il Dipartimento Turismo e Cultura dovrà elaborare proposta di intervento o di modifica normativa per la razionalizzazione dei contributi erogati ad associazioni e privati come ad esempio:

- contributi all'agricoltura (complessivi €1.500.000 circa), rivedere entità e meccanismi e introdurre misure di riscontro sull'utilizzo del contributo;
- tre per mille (€1.000.000,00 annuo), si potrebbe inserire una soglia minima per il pagamento del



**SEGRETERIA DI STATO
AFFARI INTERNI**

contributo e valutare e rafforzare lo scopo mutualistico del contributo in relazione ai soggetti ai quali viene riconosciuto;

- contributi per le manifestazioni turistiche e sportive, dovrebbero essere introdotti meccanismi di verifica del ritorno economico degli eventi organizzati e prevedere eventi a pagamento commisurati all'evento stesso;
- rivedere la misura dei contributi erogati dal C.O.N.S alle Federazioni sportive;
- maggior coordinamento gli eventi per evitare la loro sovrapposizione;
- contributo Aeroclub (importo annuo €30.000,00);
- unificare il certificato di credito sociale con il Fondo Straordinario di solidarietà.

In merito alla gestione parcheggi è stato avviato uno studio di fattibilità per superare l'attuale convenzione al fine di trasformare la spesa corrente improduttiva in spesa per investimento.

Il Dipartimento Istruzione dovrà monitorare le dinamiche demografiche dei prossimi 3 anni, per valutarne gli effetti sul sistema di istruzione, in particolare sui primi ordini scolastici, allo scopo di individuare, anche in collaborazione con le Giunte di Castello interessate, opportuni interventi di riorganizzazione territoriale. Nel frattempo, sarà compito del Dipartimento presentare nuove modalità organizzative nei plessi con un numero ridotto di alunni.

Entro luglio 2018, in tempo utile per l'approvazione del Piano cattedre, il Dipartimento Istruzione dovrà proporre soluzioni coerenti con le linee d'intervento di cui al punto 1.22.della relazione del Gruppo di lavoro

3.r) INTERVENTI DI RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA A.A.S.S.

Entro il primo semestre 2019 l'A.A.S.S. e l'Autorità competente deve presentare una proposta di intervento.

a) Rivedere le modalità di tariffazione dei servizi pubblici in forte perdita

b) Riequilibrio generale delle tariffe con l'introduzione di tariffe differenziate per fasce orarie.

Individuazione di tariffe diversificate per grandi utenti come lo Stato.

c) Redistribuzione delle risorse destinate e già accantonate per gli investimenti A.A.S.S. e non utilizzate, destinando dette risorse al finanziamento di un Piano complessivo degli investimenti dello Stato.

Entro il 2018 i Direttori di Dipartimento competenti, e il Direttore dell'A.A.S.S., devono presentare il Piano complessivo degli Investimenti.

Il maggiore utile AASS dovrà essere incamerato nel Bilancio dello Stato.

3.S) ANALISI ESTERNALIZZAZIONI

Entro il 31 luglio 2018 l'Ufficio Acquisti e Logistica dovrà presentare un'analisi dei costi e dei ricavi del Servizio Affissioni, in relazione anche al numero del personale, agli spazi adibiti ed alle agevolazioni previste dalle norme vigenti, al fine di una eventuale esternalizzazione o concessione.

Entro il 30 settembre 2018 l'AASS dovrà presentare un'analisi dei costi e dei ricavi del Macello Pubblico, al fine di una eventuale esternalizzazione a soggetto consorziato o privato.

Il Dipartimento Finanze entro il 30 novembre 2018 dovrà presentare una proposta, che preveda:

- relativamente all'Ufficio Filatelico e Numismatico, l'esternalizzazione delle vendite internazionali dei prodotti filatelici e numismatici a soggetto privato e la concessione del servizio spedizioni dei prodotti filatelici e numismatici a Poste S.p.A. per fasi;
- la distribuzione della parte commerciale a più soggetti (es. Museo Filatelico e Numismatico, Ufficio Informazioni turistiche, Uffici postali);
- il passaggio dell'attività di controllo alla Direzione della Finanza Pubblica - sezione provveditorato.

3.T) BLOCCO DISPONIBILITÀ DEL SETTORE PUBBLICO ALLARGATO



**SEGRETERIA DI STATO
AFFARI INTERNI**

- Entro il 31 luglio 2018, la Direzione della Finanza Pubblica (DFP) predispone proposta, con la collaborazione dei competenti Direttori di Dipartimento, attraverso uno schema, per un eventuale blocco di disponibilità sui capitoli di spesa corrente non obbligatoria del Bilancio dello Stato.
- Entro la medesima data, i Direttori e gli organi di Amministrazione delle Aziende Autonome di Stato e degli Enti del Settore Pubblico Allargato elaborano uno schema per il blocco di disponibilità sui capitoli di spesa corrente non obbligatoria dei rispettivi Bilanci che si traduca nella riduzione delle voci del Bilancio dello Stato relative ai trasferimenti agli Enti Pubblici o in maggiore utile per gli Enti che non hanno trasferimenti (ad es. A.A.S.S). L'individuazione delle voci di spesa oggetto alla suddetta proposta di blocco disponibilità deve essere coerente e coordinata con quella operata dalla DFP.
- A tal fine, i Direttori degli Enti del Settore Pubblico Allargato sono tenuti a coordinarsi con la DFP.

3.U) REVISIONE DELLA FISCALITÀ E DELLE AGEVOLAZIONI FISCALI

- Valutare sulla base dei dati disponibili una proposta di revisione della normativa fiscale al fine:
- Correggere e riequilibrare il carico fiscale;
- Rafforzare il sistema dei controlli e delle sanzioni;
- Prevedere regimi semplificati per particolari categorie di contribuenti;
- Rivedere gli incentivi e le agevolazioni fiscali.

Il Dipartimento Finanze e il Direttore dell'Ufficio Tributario devono predisporre una proposta, in linea con l'articolo 44 della Legge n. 147/2017, entro il 30 settembre 2018

3.V) INDICATORE DELLA CONDIZIONE ECONOMICA PER L'EQUITÀ – ICEE

Il Congresso di Stato è impegnato a presentare alle parti sociali la bozza di decreto delegato "Indicatore della condizione economica per l'equità" – ICEE e le linee di intervento per l'applicazione dei criteri di valutazione della condizione economica familiare ai fini della determinazione dell'intervento dello Stato e/o delle agevolazioni nei confronti delle famiglie, su diversi ambiti in tempo utile alla sua applicazione a fa data da 1/1/2019. Gli ambiti principali individuati sono:

- Fondo Straordinario di Solidarietà.
- Credito Sociale.
- Assegno familiare Integrativo.
- Pensioni Sociali.
- Retta Casa di Riposo / Retta Colore del Grano.
- Accesso a soluzioni abitative idonee (Edilizia sociale).
- Interventi a sostegno del diritto all'istruzione.
- Ammortizzatori sociali.

4 CONCLUSIONI

Senza volere polemizzare rispetto alle responsabilità politiche del passato più o meno recente le proposte che ho illustrato sono proiettate al futuro.

Sono proposte articolate e complesse e sicuramente apriranno una fase di sacrifici e di conflittualità, Sono comunque le basi fondamentali, in parallelo alle scelte che si stanno portando avanti all'interno del già citato Piano di Stabilità Nazionale, per un riposizionamento al ribasso della spesa pubblica e liberare risorse.

Nel contempo come preannunciato in premessa alcune delle proposte che ho illustrato, oltre ad un risparmio, porteranno benefici in termini di efficienza /efficacia ed in termini di migliore fruibilità all'utenza. Posso garantire che il Governo e la maggioranza sono disponibili all'ascolto, al confronto, alla trattativa-laddove sia doverosamente necessaria - ed a cogliere proposte e suggerimenti per giungere agli obiettivi .



**SEGRETERIA DI STATO
AFFARI INTERNI**

Ciò nella consapevolezza che si dovrà tenere conto delle ragioni delle parti, siano esse politiche che sociali che economiche, quando queste non si presentino come capziose o come battaglie tendenti al prolungare sine die i tempi di decisioni che saranno spesso – almeno nell'immediato- come già detto, poco popolari.

Colgo l'occasione per ringraziare tutti i funzionari, che hanno redatto la RELAZIONE SULLA REVISIONE DELLA SPESA PUBBLICA AI SENSI DELL'ARTICOLO 15 DELLA LEGGE 7 AGOSTO 2017 N.94; nonché le parti sociali e i Partiti e Movimenti Politici per i contributi che vorranno fornire.

I tempi che ci attendono non saranno facili ma confido che la parte migliore del paese, della politica, dell'economia, della rappresentanza dei lavoratori riusciranno a cogliere la sfida e faranno ciò che ritengono il meglio per la nostra Repubblica verso la quale abbiamo tutti un dovere quello di mantenere quale prestito avuto dai nostri padri le conquiste del passato per lasciarle intatte e migliorate alle future generazioni.

Grazie

**IL SEGRETARIO DI STATO
Guerrino Zanotti**

San Marino, 12 giugno 2018