

# 1<sup>a</sup> CONFERENZA NAZIONALE DELL'ALTA DIRIGENZA STATALE

Roma, Palazzo dei Congressi. 3 - 5 febbraio 2003

## Intervento del Segretario Generale della Presidenza del Consiglio dei Ministri Antonio Catricalà

Signori Ministri,

delle persone che sono sedute qui, in sala, conosco oltre il 90%. Con tutti, o con quasi tutti, "*mi do del tu*", come si dice. So da dove vengono, dove lavorano e di molti conosco le aspirazioni.

Signori Ministri, di questa dirigenza ci si può fidare. Io mi sono sempre fidato dei soldati che ho trovato nei posti dove mi hanno chiamato a combattere, ed è per questo, perché so che... voi mi conoscete, che voglio condividere una soddisfazione gestionale.

Il Segretario Generale della Presidenza del Consiglio dei Ministri è un dirigente, un dirigente atipico, perché non riceve la direttiva, ma la dà, e non è valutato. A me non piaceva di non essere valutato: mi sono sempre sottoposto a concorsi, a verifiche, la mia carriera l'ho fatta per merito. E allora ho chiesto alla dottoressa Perozzi, che è il Capo del controllo interno della Presidenza del Consiglio, di applicare una contabilità analitica sulla mia gestione per verificare se diminuivano i costi o aumentava la produttività. Devo dire che, nonostante la mia fama di avaro, i costi subito non sono diminuiti, anzi un po' sono aumentati: sono aumentati i costi del personale dell'1,11% e sono aumentati i costi di funzionamento del 7,4%. Ma la produttività è aumentata in media del 50%. Il che significa che il costo prodotto è sceso almeno del 30%. E' chiaro che non riuscirò a mantenere *performance* di questo tipo per un lungo periodo. Posso, però, aggredire gli altri due dati che mi preoccupano.

Il maggior costo del personale sarà abbattuto con il contratto integrativo sull'orario di servizio e di base che la Presidenza del Consiglio ha concluso con i sindacati. Un contratto che ci consente, a costo zero, di avere la Presidenza aperta h

24: grazie a flessibilità, disponibilità ad orari disagiati e turnazione, con l'abbattimento del lavoro straordinario. Così facendo abbiamo quasi duplicato la forza lavoro.

Anche i servizi costano tanto. Certo se una macchina gira veloce consuma di più, ma perché non farla girare più velocemente e risparmiare? Ho già pronto un progetto di "outsourcing" per tutti i servizi della Presidenza. E' un progetto che ci farà risparmiare oltre il 20% delle attuali spese di gestione. Il Procuratore Generale della Corte dei conti, nel discorso di inaugurazione dell'anno giudiziario, caro dottor Ermolli, non si riferiva alle Tue consulenze. Le consulenze che mi hai prestato, tutte gratuite finora, non potevano per definizione causare danno erariale. E, della tua consulenza io avevo bisogno, perché in realtà non avevo mai amministrato prima. Ero stato capo di Gabinetto, consigliere giuridico, ma non ero mai stato dove si firma l'ordine di spesa. Non avevo mai firmato nemmeno lo straordinario della mia segreteria e ho capito che dovevo attrezzarmi. Quando il dottor Letta mi chiese di assumere questo incarico io mi trovavo in un posto eccezionale: ero segretario generale di un'*authority* che avevo contribuito a costituire, in un settore che conoscevo molto bene. Mi si proponeva di lasciare un motoscafo di lusso in un mare calmo, per guidare un transatlantico che mi aspettava nell'oceano, un transatlantico che aveva la prima classe, ma anche la seconda, la terza, forse la quarta. Mi ricordai, allora, di una lettera di Platone, la settima, una lettera che Platone aveva scritto nel 353 avanti Cristo, ormai più che settantenne. In questa lettera lui spiegava perché non aveva accettato una carica pubblica che gli era stata offerta ad Atene. E la spiegazione era perché gli altri, suoi concittadini, quelli che stavano al potere, non erano "*filosofi*", non avevano la conoscenza dei valori, la storia del sapere nel loro bagaglio culturale. Anch'io ho avuto qualche esitazione, ma poi, pensando al pentimento di Platone, non volli fare il gran rifiuto e accettai questo posto di particolare responsabilità. Ma mi consultai a lungo con Ermolli e seguii la sua parola d'ordine: "razionalizzare". Razionalizzare le risorse, gli spazi, i tempi. E io aggiunsi anche "risparmiare", dove è possibile. Non risparmio al buio. Non ho mai risparmiato in formazione del personale. Ho anche chiesto un aiuto al Ministero del Tesoro per acquistare un immobile. Si tratta di un palazzo tipicamente governativo, di fronte a Palazzo Chigi. Quell'acquisto mi consentirà di dimettere sedi sparse, oggi in locazione. Tra dieci anni avremo smesso di pagare il mutuo: se lo prendessimo in locazione, tra dieci anni un Ministro del Tesoro farebbe bene a chiamarmi e a chiedermi perché non l'ho acquistato.

Aggiunsi un'altra parola d'ordine: delegare.

Ho trovato una Presidenza del Consiglio in cui tutto gravava sul Segretario generale, perfino il trasferimento di un usciere, tutto recava la sua firma. Ora ho tre Vice, ai quali sono molto grato, che lavorano a tempo pieno e firmano, i Capi dei dipartimenti che, anch'essi, lavorano a tempo pieno, firmano e si assumono ciascuno le proprie responsabilità. Voglio ringraziare in particolare chi più da vicino mi aiuta, il dottor Massimo Pensato: con lui, spesso, dimentichiamo perfino di andare a cena.

Un'altra parola d'ordine aggiungo: "verificare". Noi dobbiamo verificare le nostre capacità e le capacità di chi lavora con noi e per noi. Dobbiamo conoscere le loro e le nostre qualità relative all'organizzazione, ai rapporti con l'esterno e ai rapporti tra individui. Le qualità personali contano, non basta la preparazione. Conta il coraggio, l'auto-responsabilità, la disciplina, il rigore, l'impegno. Certo, ci vuole la competenza, ma la competenza è nulla se non c'è lo spirito d'iniziativa. In sintesi, carisma e umiltà. Dobbiamo saper ascoltare, ma poi saper decidere e ogni nostra decisione deve sempre essere improntata al rispetto delle altrui libertà.

So già che da questo palco qualcuno di noi verrà a dire che in questa fase, e in altre fasi, è mancato supporto tecnico al Dirigente, che in questa fase, e in altre fasi, sono mancate risorse strumentali, risorse umane, e che sono mancati i mezzi giuridici per consentire il reperimento di queste risorse. Sono lamentele alle quali siamo abituati, ma che dobbiamo bandire, dimostrando che con i ridotti mezzi a disposizione centriamo gli obiettivi, dimostrando che si può e si deve fare. Dobbiamo liberarci del "complesso di Cenerentola" che da troppo tempo assilla, se non addirittura assedia, la libertà mentale dei dirigenti.

Naturalmente l'efficienza non è il solo valore, abbiamo necessità di altri valori: valori etici e motivazionali. Dobbiamo condividere la stessa concezione di interesse pubblico. Quello che Aristotele chiamava "ciò in ragione di cui". Attenzione: non è la condivisione dell'ideologia politica, né la condivisione dello schieramento.

"*Service first*": questa che sembra un'altra parola d'ordine è in realtà il nome di un'unità operativa del *Cabinet Office* del Regno Unito che si occupa di *customer satisfaction*. Dovremmo istituirlo (al posto dell'ufficio relazioni con il pubblico) in ogni Ministero per poter sapere come la nostra azione è vista dai cittadini. Le riforme costituzionali avvincono i nostri politici, le riforme amministrative sono vissute come un mezzo, appassionano i giuristi. Ma i cittadini non sono interessati alle forme. I cittadini sono interessati al miglioramento dei servizi: sanità, trasporti, giustizia, sicurezza, scuola. Ciò che vogliono è che aumenti l'occupazione e che diminuiscano le tasse.

Noi possiamo rispondere a questi bisogni. La nostra dirigenza è sana. Dobbiamo solo eliminare alcune frange di servilismo e di incompetenza. La legge Frattini ha un grande merito: quello di aver abolito il ruolo unico. Si torna ai ruoli specialistici. Riappropriandoci dei ruoli cogliamo l'occasione per attuare modelli meritocratici. Non avremo altre opportunità se non questa.

Concludo con un invito: liberiamoci di quella fastidiosa sensazione di vivere la nostra vita professionale come se ne stessimo scrivendo la brutta copia.