



*Ministero dell'Economia e delle Finanze*

**Ministero dell'Economia e delle Finanze**

**Indirizzo di saluto del Ministro Tommaso Padoa-Schioppa  
ai dirigenti di prima fascia in occasione del termine del mandato**

*Sala della Maggioranza, 6 maggio 2008*

*Ministero dell'Economia e delle Finanze*

***Indirizzo di saluto del Ministro Tommaso Padoa-Schioppa  
ai dirigenti di prima fascia in occasione del termine del mandato***

*Sala della Maggioranza, 6 maggio 2008*

---

Vi ringrazio di essere venuti in un momento in cui, comprensibilmente, la vostra mente è rivolta al Governo che verrà e quindi al futuro che vi aspetta mentre la mia, quella di chi uscirà di qui alla fine di questa settimana, è piuttosto rivolta all'esperienza di questi due anni, al passato. Anche se non è facilissimo parlarci in siffatte circostanze, sarebbe peccato se ci separassimo senza un saluto.

Se la mia permanenza qui fosse stata più lunga – come lo è stata per me in altre istituzioni – assocerei a quasi ogni volto un nome. Invece lo posso fare solo per pochi di voi e mi scuso con quelli di cui non saprei dire il nome incontrandoli in un corridoio.

Ci siamo visti in questa Sala il 22 maggio del 2006 per un primo saluto. Questo invece è un commiato. Mi sono riletto le parole che ho pronunciato allora e devo dire che le sento ancora pienamente mie, sia quando vi parlai dello stato d'animo con cui assumevo la funzione di Ministro, sia quando definii la sfida che ci aspettava. Dissi che era compendiata nei due termini del patto europeo, stabilità e crescita; dissi che la nostra economia non aveva più né la stabilità né la crescita e che la sfida era di rimetterle entrambe in moto. Indicai le difficoltà, diedi qualche indicazione sul metodo.

In due anni ci siamo conosciuti meglio. Mi rendo conto che forse voi avete conosciuto me più di quanto io abbia conosciuto voi individualmente: E' inevitabile che sia così perché io ero più visibile, mi esprimevo pubblicamente più spesso. Voi avevate più occasioni di vedermi di quanto avessi io occasione di vedere voi individualmente. Oggi conosco meglio non solo alcuni di voi, ma soprattutto conosco meglio il Ministero, i dipartimenti, la funzione che svolgete.

Ero diventato Ministro non solo con un grande entusiasmo (che c'è tuttora) ma con alcune idee precise che non sono mutate in maniera significativa. Parlavo prima di

stabilità e di crescita. Aggiungo che ero convinto, e lo sono ancora, che per l'Italia una coalizione in cui si impegnava a governare anche una componente dello schieramento politico italiano che da 150 anni aveva sempre rifiutato questa responsabilità era un passaggio storico importante. La politica esiste in quanto c'è bisogno di un Governo: chi entra nella politica escludendo dal proprio orizzonte l'ipotesi di assumere questa responsabilità disturba la politica. È bene che si dedichi ad attività di testimonianza, di cultura, ma non dovrebbe presentarsi alle elezioni. Per me quella coalizione aveva un senso e il senso, a mio giudizio, è consegnato all'opera che è stata svolta in due anni, un'opera, io ritengo, ricca di risultati. Ero anche convinto che ci fosse un'esigenza assoluta di allungare i tempi, gli orizzonti temporali dell'azione di Governo, di spostare l'attenzione dalla generazione di quelli che hanno la mia età a quella di chi ha l'età dei miei figli. Ebbene, ritengo che pur nel tempo brevissimo di due anni questo spostamento sia in parte avvenuto, sia entrato nel discorso pubblico, nell'attenzione, ci sia stata una presa di coscienza di quella che si chiama la solidarietà tra le generazioni.

Per fare un bilancio ci vorrà tempo. Innanzi tutto, tempo per noi individualmente. Per me sento il bisogno di alcuni mesi per capire il senso di questa azione, di questa esperienza. Si dice che chi governa non ha tempo di pensare: purtroppo è quasi vero. Se uno non ha un bagaglio di riflessioni, di convinzioni maturate precedentemente difficilmente può nutrire la sua azione di pensieri nuovi. Il ritmo dell'azione di Governo è talmente intenso che prosciuga lo spazio per la riflessione. Dicevo a qualcuno di voi giorni fa che mi sento di dover fare come le mucche che masticano due volte il cibo per poterlo digerire; io ho bisogno di una rimasticazione di questi due anni, per capirli a fondo.

Però credo che per fare un bilancio ci vorrà tempo anche per altri. Il senso di questi due anni è stato totalmente circondato da frastuono polemico: in gran parte prodotto da coloro che governavano ma, in parte non piccola, da formidabili amplificatori manovrati con grande abilità. Bisogna che questo frastuono cessi per poter capire esattamente che cosa è stato fatto. Non è certo in un discorso di commiato che si può fare una riflessione che sia anche solo un primissimo bilancio.

Con l'aiuto delle persone che sono nominate in una delle sue prime pagine, nell'ultimo mese è stato predisposto un documento che è sul nostro sito, che chiunque di voi può vedere, può procurarsi anche in forma cartacea, se lo desidera. L'azione che è stata svolta in questi due anni viene illustrata attraverso venticinque argomenti, contrassegnati da altrettante parole chiave, in una forma che per me è molto indicativa. Si parte dall'indirizzo politico, che viene ricordato attraverso parole pronunciate o scritte in documenti o interventi ufficiali; poi si descrivono le azioni svolte; poi si

enumerano e si rendono accessibili i documenti che danno all'azione sostanza di testi legislativi o di documenti. Là troverete, secondo me, già un primo corpo di elementi importanti per capire quello che abbiamo fatto.

Credo che il binomio continuità-cambiamento del quale vi parlai due anni fa, continui ad essere utile per interpretare quello che si è fatto: l'andamento dei conti, la riforma del bilancio, il lavoro di analisi della spesa, le azioni concrete per migliorare la qualità della spesa. Quello che è stato fatto in alcuni dei campi delle Società partecipate dello Stato (penso alla Cassa Depositi e Prestiti, all'Alitalia, alle Ferrovie dello Stato), la riforma del Ministero: sono tutti, a mio giudizio, cambiamenti importanti che sono stati realizzati stando nel solco della continuità sia come impostazione, sia come persone, perché il corpo dirigenziale che voi costituite è stato mantenuto nella sua continuità con modifiche del tutto fisiologiche.

Ci sono anche alcune cose interrotte: il federalismo fiscale in primo luogo. Quando dura poco non solo un Governo ma anche l'intera Legislatura, le azioni legislative avviate, naturalmente, vengono a cadere. Quella del federalismo fiscale era forse la più importante, ma ci sono altre azioni interrotte anche nel campo della scuola, dei rapporti con le autonomie, dell'Università, della Salute, della politica in Europa.

Ci sono, infine, cose non fatte; la lista sarebbe lunghissima. Sono ben consapevole che di alcune cose non mi sono occupato quasi per nulla semplicemente perché la giornata o la settimana non consentivano di allargare ulteriormente l'agenda. Per esempio, nelle Società partecipate dallo Stato ci sono realtà – come le Poste – per le quali era stata avviata una riflessione che poi non abbiamo potuto continuare e tradurre in azione.

Guardando avanti il quesito è se questo cambiamento continuerà o no. Rispondo così: la continuità siete voi, voi perché – e così deve essere – le strutture dell'Amministrazione hanno una stabilità e una continuità maggiore di quella dei governi. È così non solo in un sistema istituzionale malato come il nostro, dove la durata media dei governi è assolutamente troppo corta; ma è così anche nei Paesi dove l'arco di vita di un Governo è quello normale. Sempre l'Amministrazione ha una sua continuità e dura più a lungo del governo. Per le cose, spero buone, che sono state fatte in due anni, se ci sarà continuità, se ci sarà mantenimento delle impostazioni nuove che abbiamo cercato di dare, sarà perché voi, proprio voi, trasformerete il cambiamento in continuità attraverso la convinzione che avete della validità di certi indirizzi.

Naturalmente quella di oggi è anche una occasione per pensare alle lacune o agli errori che si sono fatti in due anni.

Se dovessi dire con che visione delle cose esco da qui dopo due anni, quale visione delle cose italiane (non delle cose di Governo strettamente intese), direi che, nel complesso, esco con una preoccupata sullo stato dell'Italia maggiore di quella che avevo due anni fa. Mi sembra che la difficoltà di tirare il nostro Paese fuori dalla perdita congiunta della stabilità e della crescita sia anche maggiore di quello che pensassi; e che gli ostacoli a questa azione siano molto più ramificati e più potenti di quelli di quanto pensassi prima di entrare nel Governo.

Resto più che mai convinto che le tre parole che avevamo scelto per qualificare l'indirizzo di Governo – sviluppo, risanamento, equità – siano tra loro strettamente legate, ancora più legate di quanto io ritenessi due anni fa. Questo trio di parole ce l'ho in testa da qualche decennio, l'ho portato qui, non l'ho improvvisato quando sono divenuto Ministro; tanto meno, l'ho inventato io. Sono oggi ancora più convinto che se non c'è crescita è difficile che ci sia stabilità, se non c'è più equità è impossibile che la crescita venga accettata e che l'azione di risanamento si possa realizzare.

Gli ostacoli sono enormi. Nelle cose che abbiamo cercato di cambiare li abbiamo incontrati fino all'ultimo giorno. Penso, per esempio, alla faticosissima operazione di registrazione del Regolamento di riforma di questo Ministero da parte della Corte dei Conti quando ormai era assolutamente tutto pronto. Questo Regolamento era stato visto, rivisto, esaminato, scrutato attraverso tutti i possibili filtri eppure, anche un atto come la registrazione ha rischiato negli ultimi giorni di far sì che un importante passo della riforma non fosse compiuto. Se così era, era perché molti speravano che il passo finale non venisse compiuto e si adoperavano a tal fine. Ora il Regolamento è in Gazzetta Ufficiale ma, naturalmente, per ora è solo un Regolamento, bisogna ancora tradurlo in atto.

Enorme ramificazione degli ostacoli. Alla Camera nel dicembre 2006 paragonai questi ostacoli agli strati di cui era fatto, secondo Omero, lo scudo di Achille, quelli pare fossero cinque; qui sono almeno quaranta. La capacità che lo *status quo* ha di difendersi raggiunge vette di fantasia, di creatività assolutamente straordinarie che se fossero anche per una minima quota messe al servizio del miglioramento delle cose, avrebbero già oggi portato l'Italia a una condizione molto diversa da quella piuttosto desolante che noi osserviamo.

Nello stesso tempo, però, ho anche trovato tesori di adesione, di speranza, di condivisione dentro e fuori di questo Ministero; negli incontri per la strada, frequentando il Parlamento, camminando per questi corridoi. C'è un capitale di speranza a mio giudizio molto superiore a quello che qualunque spezzone di 30 secondi

preso dal telegiornale può far pensare essere lo stato d'animo degli italiani. Il problema è di tradurre questi atteggiamenti in contributo al cambiamento.

Che cosa viene ora? Due anni fa io ero un funzionario in pensione, ritorno alla stessa condizione. Non riesco a provare la minima amarezza per questo fatto; ero venuto qua in forma totalmente gratuita, non certo malvolentieri, ma superando moltissime riluttanze. Dovrò fare l'esercizio (che secondo il mio medico non dovrebbe essere letale) di vivere con dosi di adrenalina molto minori di quelle di cui beneficiavo quotidianamente stando qui; ma questo lo considero un fatto puramente fisico. Ritorno alla mia condizione di prima con sollievo, perché è una condizione più normale, perché i risultati ci sono, la faccia non l'abbiamo persa, la reputazione rimane: se uno è riuscito a scamparla deve solo ringraziare il cielo. Grandissimo sollievo. La constatazione che una opera interrotta costituisce uno spreco enorme la fa il cervello, ma lo stomaco resta assolutamente tranquillo.

Quanto a voi, capisco che per voi il cambiamento sia molto faticoso, mentre io torno tranquillamente alla mia vita di prima, voi dovete ricominciare. E se, andando al mio passato di trent'anni in Banca d'Italia, penso a come sarebbe stata la mia condizione di lavoro se il Governatore fosse cambiato ogni due anni, mi vengono autentici incubi. Spero che voi questi incubi non li abbiate, ma capisco che per chi lavora in un'istituzione concependo in maniera corretta la funzione di un'amministrazione, queste frequenti interruzioni siano una ginnastica molto difficile. È qui che, secondo me, si materializzano quelle che io considero le due tentazioni principali delle amministrazioni. Una è quella di diventare autosufficienti o, come si dice, autoreferenziali; di pensare che alla fine la cosa migliore è di rimuovere l'esistenza del Ministro, della direzione politica, dell'assunzione di responsabilità politica e pensare di far riferimento solo a se stessi. Questa malattia io l'ho trovata assai diffusa, in una gravità molto acuta; è presente in tutti gli apparati pubblici italiani, centrali e periferici. Penso perciò che non possa non essere una minaccia anche per voi. L'altro pericolo, l'altra tentazione, è l'indifferenza, il disimpegno: pensare che i Ministri passano e che quindi è inutile impegnarsi. Se arriva uno che vuole fare una cosa nuova, basta aspettare semplicemente che se ne vada. Anche questa è una tentazione forte; sicuramente voi la conoscete meglio di me. Ritengo che una dirigenza sia degna di questo nome solo quando è capace di evitare tutte e due queste patologie e credo che al fondo questo sia un problema riguardante la coscienza delle singole persone oltre che il corpo dirigenziale in quanto tale.

Per quello che mi riguarda avere un'amministrazione che oppone una certa resistenza per me è sempre stata una necessità; mi sarei sentito perduto se non avessi

avuto la sensazione di avere di fronte a me un insieme che esprime una certa inerzia. Le disponibilità al cambiamento troppo facili sono pericolose, fanno mancare uno strumento di controllo a chi vuole governare; le automobili con volantini troppo sensibili finiscono per andare facilmente fuori strada. Ecco perché il rapporto che ho avuto con voi per me è stato positivo sia nella parte della docilità, sia nella parte della resistenza al cambiamento. Ma, certo, penso anche che il cambiamento di cui c'è bisogno sia davvero grande e ritengo che finché di questo non saranno convinti i dirigenti dello Stato, il cambiamento, il progresso del settore pubblico, non avverrà. È insomma la continuità di cui voi siete i titolari quella che deve fare – a mio giudizio – da motore del cambiamento, anche se questo sembra un paradosso.

Vi ringrazio, vi auguro buona continuazione e se ci incontreremo ancora sarà per me un piacere.

---