



Ministero dell'Economia e delle Finanze

Incontro con i Dirigenti del Ministero

Intervento del Ministro dell'Economia e delle Finanze
Tommaso Padoa-Schioppa

Ministero dell'Economia e delle Finanze

Roma, 22 maggio 2006

Ministero dell'Economia e delle Finanze

Incontro con i Dirigenti del Ministero

Intervento del Ministro dell'Economia e delle Finanze

Tommaso Padoa-Schioppa

Roma, 22 maggio 2006

1. Era mio desiderio incontrarvi e scambiare qualche parola con voi. Quando lavoravo in Banca d'Italia ebbi a un certo punto il compito di visitare le filiali dell'Istituto. Visitai tutti i capoluoghi di provincia italiani, incontrai tutti i dipendenti, con ciascuno mi intrattenni e gli strinsi la mano. Fu una bellissima esperienza; ci volle qualche anno, ma alla fine completai il giro.

Vorrei dirvi qualche parola su come sono giunto qui, sul compito che ci aspetta e sul modo in cui penso che dobbiamo lavorare insieme.

2. Ho fatto resistenza ad accettare l'incarico di Ministro dell'Economia e delle Finanze. Già da studente avevo scelto di essere un funzionario pubblico, non un politico. Negli anni maturai alcune idee sulle differenze tra il lavoro di funzionario e quello di politico: due ruoli entrambi al servizio dell'interesse generale, ma con privilegi e vincoli assai diversi e quasi speculari. Il funzionario deve sapere che esiste il primato della politica e che deve rispettarlo. Ma in compenso ha una libertà di giudizio, una indipendenza che spesso il politico non si può permettere.

Il funzionario è tenuto a pensare in maniera indipendente, a ricordare al politico alcune verità tecniche e normative, talvolta anche scomode da ascoltare; ma deve anche riconoscere il primato della politica.

Il politico ha vincoli e privilegi quasi opposti a quelli del funzionario. Egli possiede un primato, ma deve rispettare una lealtà di partito; pur dedito all'interesse generale, non può non essere anche di parte.

Il passaggio dall'essere funzionario all'essere politico è dunque molto grande. Non lo avevo mai preso in considerazione per me stesso e non ero incline a compierlo, anche perché dubitavo di avere le caratteristiche adatte. Sono sempre stato libero e, politicamente parlando, ho avuto le mie preferenze ma mai una appartenenza. La sollecitazione ad accettare un incarico politico è stata tuttavia molto forte negli ultimi mesi e forte è stato in me il senso di dover rispondere a una chiamata al servizio della Stato.

C'è una distinzione tra i politici eletti e i politici chiamati. I primi traggono il loro potere, appunto, dal fatto di essere stati eletti dal popolo; una volta lo traevano dalla nascita. I politici chiamati sono stati chiamati invece da altri che questa elezione l'hanno avuta. Nella storia, molti grandi politici sono stati dei politici chiamati: pensiamo a Richelieu o a Kissinger.

Non appartengo alla categoria dei politici eletti. Non sarei appartenuto a questa categoria neanche se avessi accettato di presentarmi in lista alle elezioni; anche in questo caso sarei stato chiamato nella lista.

Avendo dedicato tutta la vita al servizio pubblico, ho pensato che sarebbe stata un'incoerenza troppo forte dire di no a una chiamata insistente, e rivoltami con grande rispetto per la mia persona. Ho anche avuto modo di verificare che la mia maniera di intendere quello che c'è da fare era condivisa da coloro che mi proponevano l'assunzione di questo ruolo. Conclusi che se avessi detto no in queste condizioni, il mio sarebbe stato un no per motivi esclusivamente privati, il non sentirmela di affrontare questo compito, il non voler portare il peso di una perdita di libertà, rimettere in gioco quel tanto di reputazione che posso avere acquisito nei miei anni di lavoro. Questi non mi sono sembrati motivi sufficienti.

Dunque, eccomi qua. Imparerò poco per volta; ci vorrà sicuramente qualche tempo. Non è la prima volta che mi trovo in una struttura per me nuova. Ne ho fatta l'esperienza alla Commissione europea, alla Consob e alla Banca centrale europea.

3. Quale compito ci attende? Ritengo che la sfida cui deve far fronte l'economia italiana in questo momento si riassume proprio nelle parole che danno il nome al Patto europeo che abbiamo stipulato circa dieci anni fa: la sfida della stabilità e della crescita.

Uso questi termini non perché ci vengono dall'Europa, ma perché colgono l'essenza di ciò che dobbiamo realizzare.

Oggi l'economia italiana non ha stabilità e non ha crescita. E a mia memoria è una circostanza abbastanza nuova: nella parte centrale della mia vita di lavoro non c'era la stabilità ma c'era la crescita: è stato così negli anni Settanta e Ottanta, forse fino all'inizio degli anni '90. Poi c'è stata la stabilità senza la crescita. Adesso, non abbiamo né la stabilità né la crescita: le condizioni dei conti pubblici sono in peggioramento. Se guardiamo il saldo primario del bilancio e il debito pubblico – forse le due grandezze più rappresentative della vera condizione delle pubbliche finanze – vediamo che per certi versi la situazione è vicina a quella in cui eravamo all'inizio degli anni Novanta.

Certo, se in questi ultimi anni ci fosse stata la crescita, la situazione sarebbe oggi diversa. Ma la decisione di puntare sulla crescita, presa dal governo precedente, si è rivelata purtroppo una scommessa fondata su un'analisi inesatta dello stato reale delle cose. Si sono adottate misure temporanee nella speranza che facessero da ponte fino al momento in cui la ripresa si sarebbe nuovamente manifestata, e ora ci troviamo a dovere assolutamente intervenire per portare la stabilità, oltre che la crescita.

4. Le difficoltà sono di vario tipo. Innanzitutto, anche quando si interviene contemporaneamente sui fronti della stabilità e della crescita, il tempo di gestazione dei risultati non è lo stesso per l'uno e per l'altro. E' difficile fare qualcosa che abbia effetti immediati sulla crescita.

In secondo luogo, conosciamo bene l'armamentario per ritrovare la stabilità, ma conosciamo meno bene quello per stimolare la crescita. Alla fine non è il Ministero che fa crescere l'economia, è l'economia che cresce, anzi la società; il governo può togliere impedimenti, fare qualcosa che la aiuti, ma nel campo della crescita non ha la stessa forza di determinare il risultato che possiede nel campo della stabilità.

In terzo luogo, per quello che riguarda noi, molti degli strumenti con cui la politica economica può favorire la crescita sono fuori di questo palazzo. Nel nostro Ministero abbiamo gli strumenti della stabilità; se riusciamo a tenere a bada l'intero processo possiamo ottenere un bilancio in sostanziale equilibrio. La crescita richiede

soprattutto strumenti di legislazione, di regolamentazione e di concertazione, che non vengono direttamente amministrati qui. E questo accresce il compito di raccordo fra il nostro e altri Ministeri.

Se leggete le dichiarazioni programmatiche lette al Senato dal Presidente del Consiglio, troverete una pagina che mi sta particolarmente a cuore: inizia là dove il Presidente parla dei conti pubblici e della necessità di ‘intervenire sulle tendenze dei

grandi capitoli della spesa pubblica centrale e periferica’. Non garantisco che tra quella pagina e le altre ci sia perfetta coerenza, come non c’è perfetta coerenza quasi mai in nessun programma politico. Ma vi invito a tenerla presente per sapere quale sarà la bussola del nostro operare.

5. Infine vorrei dirvi alcune cose sul metodo di lavoro. Le ho imparate lavorando negli uffici, quando avevo un grado meno alto di quello che avete voi adesso. Mi esprimerò utilizzando accostamenti di parole tra le quali vi è un misto di congiunzione e di contrasto.

Un primo punto riguarda *l’analisi e la decisione*. Ho imparato, e ormai fa parte del mio costume mentale, che c’è un momento dell’analisi e c’è un momento della decisione. Einaudi diceva: “conoscere per deliberare”. E Ciampi spiegava: “l’analisi è un atto della conoscenza, la decisione è un atto della volontà”. Questi due momenti sono indispensabili, ma vanno tenuti separati. Guai se si adultera l’analisi con la considerazione di quale sia la decisione più facile, o quella politicamente preferita, o, ancora peggio, quella che si immagina essere più gradita alla persona per cui l’analisi è compiuta. Per me è assolutamente indispensabile, ma dovrebbe esserlo per ciascuno di voi, che nell’analisi tutti possano e si sentano tenuti ad esprimersi; in quella fase, solo gli argomenti e la qualità degli argomenti contano.

Poi viene il momento della decisione. Non è mai vero che, se l’analisi è svolta bene, la decisione ne discende per conseguenza logica. C’è sempre il contributo della volontà, e del resto gli analisti di solito non vanno d’accordo tra loro; il che dimostra che anche solo per scegliere, tra i diversi elementi dell’analisi, quelli più importanti ai fini della decisione, ci vuole l’atto di volontà, una parte del cervello diversa da quella che ha

svolto l'analisi.

6. Un secondo punto riguarda la *continuità* e il *cambiamento*. Io non amo cambiare ciò che trovo appena arrivo in un posto per me nuovo, però di solito accade che, nel tempo, promuovo un cambiamento. La prima cosa di cui ho bisogno è la continuità, ho bisogno che voi continuiate il lavoro come lo state facendo; per ora vi chiedo solo di aiutarmi a capirlo e a conoscerlo.

Vi prego di una cosa, che è veramente importante: perché io capisca è indispensabile che voi parliate il mio linguaggio, non io il vostro. So bene che esiste il linguaggio burocratico, ma dovete fare lo sforzo di esprimervi nel linguaggio di tutti i giorni. Su questo sarò fermo.

Nelle riunioni internazionali dovrò ora usare l'italiano per un obbligo istituzionale, ma finora raramente ho parlato in italiano nelle sedi internazionali. Mi interessava che gli altri mi capissero, e poiché mi fidavo di più del mio francese o del mio inglese che della traduzione simultanea, usavo la lingua dell'interlocutore. Voi dovete fare la stessa cosa con me. Mi pare che non ci siate sempre abituati, perché ho già letto alcune cose che mi avete scritto. Per me, spesso, si tratta di testi incomprensibili, troppo lunghi, gergali, testi in cui la cosa essenziale è nascosta da qualche parte quasi da farla passare inosservata. Se imparate a cambiare il linguaggio nel rivolgermi a me sarà utilissimo anche a voi, poiché di tutti i linguaggi il più ricco è quello comune. Il linguaggio tecnico è sempre più rozzo, richiede una conoscenza meno profonda della cosa trattata, anche se spesso pretende il contrario. Quindi: parlate e scrivete il linguaggio comune, nel quale le parole vogliono dire quello che c'è scritto sul dizionario, non quello che il gergo della burocrazia ha sviluppato. Scusate se sono così esplicito.

Il tema della continuità e del cambiamento è molto più ampio. Innanzitutto si pone in rapporto all'azione stessa di questo governo, che eredita molte nuove disposizioni dal precedente: per l'Italia è solo la seconda volta che il sistema dell'alternanza porta alla guida dello Stato una forza, una coalizione, che non ha governato nella precedente legislatura. Se alternanza significasse che chi arriva disfa l'opera di chi lo ha preceduto, il risultato sarebbe una vera e propria paralisi. Occorrerà dunque saper cogliere quello che deve essere continuato da quello che va cambiato, e qual è il modo di cambiarlo.

In tale problema ci imbattiamo immediatamente. Una prima azione che svolgeremo, sui conti del 2006, sarà uno sforzo per attuare con il massimo rigore le misure che la legislatura precedente ha deciso e introdotto nella legge Finanziaria. Se non lo facessimo, se ci imbarcassimo subito in un processo di modifiche legislative invece di operare con gli strumenti dell'esecutivo, spenderemmo un tempo prezioso.

Il che non toglie che le cose cambieranno. Ma devono cambiare nella consapevolezza che ogni governo eredita la storia del suo Paese e che fa parte della storia anche la legislatura immediatamente precedente. Non sarà facile. Trovare la misura esatta del cambiamento è una delle nostre prime sfide.

Un altro aspetto del tema della continuità e del cambiamento ha a che fare con la pratica di lavoro del Ministero e col modo in cui farò il Ministro. Per ora, su questo aspetto, il messaggio è: lavorate come avete fatto finora (se possibile un po' meglio dato che ci sono sempre margini di miglioramento), fatemi capire, siate trasparenti, informatemi, sappiate che io devo imparare. L'unica cosa che va sicuramente evitata è di fermarvi per aspettare di vedere che cosa vi chiedo.

7. L'ultimo punto riguarda una terza coppia di termini: *riservatezza e trasparenza*. Vi è il campo della riservatezza e vi è quello della trasparenza. Qualche volta purtroppo li si invertono e si è riservati dove bisognerebbe essere trasparenti, e trasparenti dove di dovrebbe essere riservati; si dovrebbe allora parlare di reticenza e di indiscrezione.

Sapete molto bene che c'è una ampia questione aperta sulla trasparenza dei conti dello Stato. È un nodo di fondo che dovremo affrontare; sono stati fatti progressi, ma se ne devono compiere altri. Gli italiani che pagano le tasse devono sapere come vanno i conti dello Stato. C'è dunque una parte della vostra attività che è pura conoscenza e rendicontazione e non c'è motivo perché tutti i cittadini non possano essere pienamente informati, semplicemente premendo un bottone, come possono essere informati degli andamenti della borsa o di qualunque altra grandezza economica.

E poi c'è il campo della riservatezza. Molto di esso riguarda la preparazione delle decisioni. Siamo sotto una attentissima osservazione da parte degli organi di informazione, soprattutto in questi primi tempi.

Ci vuole un grande rispetto per il lavoro degli organi d'informazione, che sono strumento essenziale della formazione dell'opinione pubblica, che a sua volta è l'ossigeno della democrazia. Però la diffusione dell'informazione va graduata e governata con molta attenzione. Gli uffici di un ministero, come uno stato maggiore militare impegnato in un conflitto, non possono essere tutti aperti al pubblico. Voi siete depositari di informazioni delicate, non trasmissibili all'esterno. Ho vissuto in

istituzioni (le banche centrali, in particolare) dove c'era e c'è una vera e propria ossessione della riservatezza, anche perché se una notizia viene diffusa si muovono centinaia di miliardi. Quelle di cui i funzionari sono depositari sono informazioni che hanno un enorme valore per il mercato.

La mia convinzione, e ammetto che nel mondo in cui ho operato non sempre era condivisa, è che l'unico modo perché la riservatezza sia veramente osservata è dare fiducia alle persone cui viene chiesta, far sì che le persone che lavorano con voi dirigenti si sentano essi stessi depositari di quella informazione riservata, non se ne sentano esclusi. Solo se c'è questo senso di appartenenza si sviluppano anche il senso di responsabilità e la consapevolezza che certe cose non possono essere dette all'esterno.

C'è un approccio alternativo, che consiste nel restringere al massimo il numero di coloro che accedono a certe informazioni, pensando che più il cerchio è stretto, più le persone sono controllate una per una e più facile sarà individuare la fonte di un'eventuale fuga di notizie. E' chiaro che ci vuole una giusta misura; ma vi dico che io sono più favorevole al primo approccio: condividete le informazioni che avete con le persone che lavorano con voi e che possono farlo bene solo se sono informate anche del contesto in cui si colloca il loro contributo; fate in modo che queste persone si sentano altrettanto responsabili di quelle informazioni di quanto lo siete voi. Su dieci fughe di notizie, in genere sette o otto sono dovute a leggerezza, solo una piccola parte è dovuta a delinquenza. La delinquenza è difficile da arginare perché tutti i delinquenti hanno la faccia della persona per bene, altrimenti non potrebbero fare i delinquenti. Ma la leggerezza si può eliminare, secondo me, con la responsabilizzazione. E' molto importante essere attenti a questo.

8. Vi auguro buon lavoro. Spero ci possa essere un modo per far sì che questo non

sia l'unico incontro, che ce ne siano di tanto in tanto altri, in cui non sia solo io a parlare e si possa discutere di qualche tema specifico. Io mi metterò semplicemente a disposizione delle vostre domande.
