

IL MINISTRO ZANGRILLO

«Lo smart working? Serve motivazione non uffici strapieni»

■ Moncalieri. Sono le 16 del 20 ottobre e a casa Zangrillo squilla il telefono. Dall'altro capo del filo c'è il presidente di Forza Italia, Silvio Berlusconi, che comunica al senatore la notizia: gli è stato conferito il compito di guidare il ministero alla Pubblica Amministrazione del governo di Giorgia Meloni. Passano 24 ore. La nuova presidente sale al Colle, ottiene la fiducia da Sergio Mattarella e legge in conferenza stampa la lista dei dicasteri. «A Paolo Zangrillo, il Ministero all'Ambiente e la Sicurezza energetica». C'è un attimo di silenzio davanti al televisore nella casa di Moncalieri. Dopo pochi minuti, il telefono squilla di nuovo. È il presidente Berlusconi, che spiega: «C'è stato un errore».

Dunque ministro non è vero quello che si è detto sul pasticcio delle nomine? Che lei con grande franchezza abbia rifiutato la delega all'Ambiente perché la sentiva come una responsabilità troppo gravosa da gestire.

«Beh, iniziavo col dire che non credo che la delega alla Pubblica Amministrazione abbia un peso inferiore. Questo è un dicastero che ha una complessità e una vastità di responsabilità incredibile». **E cosa accadde dopo l'annuncio di Meloni?**

«Un secondo dopo sono stato assalito dalle domande dei giornalisti. Ho solo detto di non essere esperto di energia e di sistemi. Ho assicurato che avrei studiato e che - in qualità di ministro - avrei cercato di capire come dare il mio contributo al meglio. Questo è stato interpretato come mia non piena aderenza alle responsabilità che avrei assunto. Poi le cose si sono sistemate».

Le cose si sono sistemate e le responsabilità sono rimaste. Quali sono le prime sfide su cui intende misurarsi?

«Dunque, sono arrivato in questo ministero due settimane fa e mi sono dedicato subito allo studio dei dossier. Ho trovato un contesto molto performante dal punto

CHI È



Il piemontese Zangrillo è ministro alla Pubblica amministrazione. Ha una lunga esperienza come manager di grandi aziende quali Magneti Marelli, dove ha lavorato per 17 anni, arrivando a ricoprire la carica di Vice President of Human Resources alla Fiat Powertrain Technologies Spa. Successivamente è stato Senior Vice President Human Resources alla Iveco per approdare poi come direttore personale e Organizzazione di Acea. Nel marzo del 2018 è stato eletto per la prima volta alla Camera.

di vista della progettazione, soprattutto in relazione ai piani del Pnrr. Sono stati avviati diversi progetti importanti di semplificazione

normativa e in merito alla digitalizzazione della pubblica amministrazione. Dal punto di vista progettuale il percorso è ben delineato. Ora la vera sfida è trasformare quelle progettualità in atti concreti».

Lei nasce come manager. Quanto - e cosa - di quella esperienza porterà nell'attività da ministro?

«Ho lavorato sia nel pubblico che nel privato. I miei ultimi sei anni da manager li ho trascorsi in un'azienda pubblica - l'Ace, multi utility romana - e continuo a sostenere che bisogna essere cauti nel distinguere tra organizzazione pubblica e privata. Penso che ci siano regole base di funzionamento che prescindono dalle caratteristiche dell'azionista. Mi porto dietro la convinzione che dietro a ogni organizzazione ci siano delle persone».

Spesso si è parlato in passato di "fannulloni" e "furbetti del cartellino" all'interno della pubblica amministrazione. Come intende porsi nei confronti di questi fenomeni?

«Sicuramente sono episodi riprovevoli che vanno combattuti, ma quello che a me preoccupa di più non è l'assenteismo fisico, è l'assenteismo intellettuale. Personalmente, non mi interessa



Paolo Zangrillo

avere gli uffici pieni di gente. Mi importa invece che siano tutti a lavoro con un adeguato livello di motivazione. Se le persone vengono a lavorare e la loro preoccupazione principale è quella di guardare l'orologio per capire quando sono passate

otto ore, è come averli assenti. Serve motivazione e lavoro di squadra».

In questo contesto come si colloca lo smart working? Meglio una persona motivata che lavora da casa o un "assente intellettualmente" in ufficio?

«Questa storia per cui nella pubblica amministrazione lo smart working è uno strumento che non funziona è sbagliata. Ci sono già molteplici contratti collettivi che prevedono il ricorso allo smart working. È uno strumento a disposizione delle organizzazioni. Ricordo che in Italia siamo passati da 500mila lavoratori in smart, prima della pandemia, a quasi sei milioni, dopo. E le aziende dove si utilizza non sono certo fallite e non hanno avuto alcun decadimento della produttività. L'importante è organizzarsi».

Come cambia la relazione tra lavoratore e datore di lavoro?

«Bisogna impostare il rapporto secondo un criterio diverso rispetto al passato.

Nel sistema tradizionale vige la logica del "controllo", in cui i capi hanno i loro collaboratori a disposizione negli uffici e possono condividere momenti e controllare l'andamento del lavoro. Questa visione viene meno nello smart working. Si passa a una logica di "verifica" e di "valutazione dei risultati". Il lavoratore deve garantire una performance che sia quanto meno adeguata a quella che garantiva in azienda. Sono però d'accordo sul fatto che l'attività in presenza, in ufficio, debba essere prevalente rispetto a quella di smart working».

Per quale motivo?

«Se non si frequenta mai la sede di lavoro si diventa lavoratori autonomi. Chi sta in una organizzazione deve avvertire il senso di appartenenza. Credo sia importante un corretto bilanciamento tra l'attività in ufficio e quella in smart working, proprio per non perdere il senso di squadra».

Da manager-ministro come giudica invece l'idea di utilizzare la settimana "corta" di soli quattro giorni lavorativi?

«Il nostro Paese negli ultimi anni ha sofferto moltissimo dal punto di vista della produttività. Quindi prima di parlare della settimana corta, dobbiamo cercare di recuperare produttività. Dopodiché possiamo fare altri ragionamenti».

"Svecchiare" la pubblica amministrazione è una sfida possibile?

«Vorrei combattere - con i fatti - l'idea che la pubblica amministrazione sia qualcosa di un po' "rogno". Ricordo che è il più grande datore di lavoro italiano. Da occupazione a più di tre milioni e 200mila persone ed è una macchina essenziale per il funzionamento dello Stato. L'obiettivo è quello di dare a cittadini e imprese la sensazione che sia una macchina che funziona. So che ci sono moltissime cose da migliorare e il mio impegno è quello di fare accadere le cose».

Cosa prevale: l'emozione o il senso di responsabilità?

«L'emozione più grande è stata quella di giurare davanti al presidente Mattarella. È stato un momento di grande orgoglio, ma il sentimento che ha prevalso sopra ogni altro è la presa di coscienza della grande responsabilità che ci si assume quando si prende in mano un dicastero. È una responsabilità che mi sento a pieno».

Adele Palumbo

