

INTERVISTA A DONATO CARLEA – PRESIDENTE del CONSIGLIO SUPERIORE dei LAVORI PUBBLICI

L'intervista si è svolta il giorno 15 febbraio 2019 nell'Ufficio del Presidente Ing. Donato Carlea; è iniziata alle ore 10:45 e si è concluso alle ore 12:00.



Donato Carlea (foto sopra) è il nuovo Presidente del Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici (nomina con D.P.R. 29 novembre 2018). La sua è una carriera lunghissima, che parte dalla libera professione, attraversando la Pubblica Amministrazione in ogni ruolo possibile, persino quello di docente universitario. Per il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti ha ricoperto così tanti incarichi che il loro elenco forma la metà del suo C.V. (14 pagine di 29). È autore di svariate pubblicazioni e relatore di numerose tesi di laurea. Il *"Manuale dei lavori Pubblici – il percorso dalla progettazione all'opera realizzata"* (ed. DEI, 2014) più che un libro tecnico potrebbe essere la sua biografia: dalla progettazione al collaudo, il Prof. Ing. D. Carlea ha ricoperto ogni ruolo.

Ringraziandolo per il tempo che mi ha concesso, mi sono presentata come ingegnere funzionario in carico alla DG Dighe, ma, soprattutto, come sua ex studentessa. Infatti, nell'esteso giro d'Italia che ha compiuto nella sua vita, c'è stata anche una lunga parentesi perugina come Prof. del corso di Legislazione e Opere Pubbliche alla Facoltà di Ingegneria che ho frequentato.

Dunque, iniziamo dal centro dell'Italia questo lungo incontro, durato più di un'ora, in cui ricordi, aneddoti e storie hanno spesso anticipato le domande che avevo preparato, rendendolo più che un'intervista, una piacevolissima chiacchierata.

Entrambi concordiamo subito sulla difficoltà di raggiungimento del capoluogo umbro: *"ci si può andare solo in macchina, in treno è una follia"*, mi dice il Presidente e io confermo.

Ma ad entrambi Perugia è rimasta nel cuore (lui ha ancora *"un'appartamentino"* lì, mi confida): *"pensi che ho abbandonato l'insegnamento a malincuore, ma quando sono diventato Provveditore a Napoli per me era*

*impossibile riuscire a tenere le lezioni di persona a Perugia*". Si intuisce subito quanto ci tenga al contatto con gli studenti, alla formazione delle giovani menti al lavoro dell'Ingegnere. In effetti il Prof. ci teneva tantissimo a fare di persona le sue lezioni e questo me lo ricordo anche se sono passati quasi 15 anni.

Scopro subito che non solo concordiamo sulla bellezza di Perugia e sul positivo ricordo della Facoltà di Ingegneria: *"una facoltà all'avanguardia in moltissimi campi grazie anche alla capacità dei Professori che vi insegnano, come il Prof. Borrì" (anche il mio Prof. di scienza delle costruzioni n.d.r.)*, mi dice, ma anche sulla concezione del lavoro e della vita professionale.

Il Presidente comincia, come un fiume in piena: *"posso cominciare io a raccontare e poi dopo mi fa le domande?"*, mi chiede. Posso rifiutare una simile offerta? Ovviamente no, quindi lo lascio parlare, intuendo subito che non sarà la canonica intervista, ma che sarà lui a guidare l'incontro mentre a me toccherà rimettere insieme il puzzle. Iniziamo.

1) *Quale è la differenza tra pubblico e privato? [domanda prevista come numero 6), anticipata dall'intervistato].*

Le posso dire la differenza tra pubblico e privato? E poi su come vengono scelti i dirigenti pubblici e quelli privati?

Annuisco con la testa.

L'unico fattore comune tra questi due mondi e nella selezione del personale dovrebbe essere *"la scelta per merit"*. Nel privato spesso c'è, perchè al titolare di un'azienda privata interessa la preparazione e il merito (e ovviamente il garbo e la buona educazione che dovrebbero appartenere ad entrambi); invece, amaramente nel pubblico di rado viene fatta questa scelta che, invece è legata ad altri fattori e negli ultimi anni siamo andati peggiorando.

Il privato dovrebbe perseguire due obiettivi: il lucro (e non lo dico offensivamente) e il proprio prestigio.

Le scelte operate nel pubblico, invece, devono essere tali da garantire il benessere della collettività. Purtroppo, ciò non è sempre avvenuto e la verifica reale e triste è il crollo del ponte Morandi. Finchè le autostrade sono state pubbliche, ci sono stati tecnici e lavoratori che garantivano la sicurezza della collettività, taluni animati dallo spirito di servizio al cittadino, principio cardine della PA (vedi prima), altri anche solo per una cronica repulsione all'assunzione di responsabilità (perché il cantoniere avrebbe dovuto dire, davanti ad un ammaloramento della struttura, che essa poteva ancora reggere?).

Mi racconta un lungo aneddoto sulle autostrade e richiama al nuovo codice degli appalti che introduce, *"finalmente"* dice, come parte integrante del progetto il Piano di manutenzione dell'opera. Questo elemento e la sua importanza, insieme al Progetto, verrà costantemente richiamato durante l'intervista.

Però le dico anche che il privato fa bene al pubblico; personalmente i concorsi di assunzione di nuovi ingegneri nel pubblico io li farei per titoli ed esami, ma nei titoli ci metterei l'obbligo di essere stato per almeno 5 anni in un'azienda privata affine alla materia di concorso. Perché lavorare nel privato ti fa capire che l'obiettivo deve essere raggiunto con rapidità e bene.

Anche questo concetto verrà ripreso spesso durante l'intervista.

Formare un giovane nel privato per 5 anni e poi accoglierlo nel pubblico darà come risultato quello di avere una persona altamente formata che ha in sé solo la parte positiva, e necessaria, del privato che può mettere a servizio della PA.

- 2) *Quale è il suo stile di direzione? Secondo la sua esperienza, quali sono i migliori strumenti per relazionarsi e dirigere i propri collaboratori? [domanda prevista come numero 8), anticipata dall'intervistato]*

Un'altra differenza tra pubblico e privato sta nella scelta dei propri collaboratori. Generalmente, nel pubblico i collaboratori sono già presenti quando un Dirigente arriva in una data struttura. Per esempio, prendiamo il mio caso: sono arrivato da poco al Consiglio superiore dei Lavori Pubblici (CSLLPP) e qui ho trovato i miei collaboratori. Inoltre, nel privato, ogni volta che un manager si muove da una struttura all'altra porta con sé i propri collaboratori e io non sono d'accordo con questo modo di operare: è troppo facile portarsi "appresso" la squadra migliore, è ovvio che il risultato sarà maggiormente garantito. Invece, nel pubblico è più stimolante: tu arrivi e hai certi collaboratori non scelti. Come un allenatore con una squadra di calcio. Bisogna fare spogliatoio. Il grande allenatore è colui che arriva, vede i giocatori che ha e crea il modulo per i giocatori che ha. Chi ha un modulo fisso rimane solo bravo per quel modulo e deve avere un Presidente che gli compra i giocatori per quel modulo.

Poi ci vuole umiltà, la prima cosa che bisogna fare quando si arriva in una struttura è conoscere il proprio staff, cercare di capire il carattere e le potenzialità di ognuno. Ci sono persone che possono dare 100 e c'è chi può dare 50. Il Dirigente, dopo aver capito chi può dare 100 e chi 50, è bravo quando ottiene questi numeri. Sta al Dirigente comprendere il carattere di ognuno e non pretendere che gli altri si adeguino al suo. Bisogna sempre stimolare il personale che già si ha.

In ultimo, il dirigente pubblico si deve formare girando tutta l'Italia e non stando sempre nel solito ufficio o al limite spostandosi in quello accanto.

- 3) *Cosa è un Manager? [domanda prevista come numero 4), nuovamente anticipata inconsapevolmente dall'intervistato]*

Il manager è una persona che sa coordinare e gestire le persone. Non c'è bisogno che sia formato specificatamente nell'ambito tecnico che ricopre, certo se è un genio delle costruzioni è meglio, ma

deve saper gestire il personale che si trova per farlo rendere al massimo. La selezione e la formazione vera (teorica e sul lavoro) sono essenziali per il manager.

Da qui cerco di riappropriarmi del timone e di tenere una rotta. Comincio con le domande.

4) *Quale è stato il maggiore successo e quale il maggiore insuccesso conseguito in ambito lavorativo?*

Ci sono tanti successi che ricordo felicemente. A Perugia ho completato in 2 anni la costruzione del carcere di capanne (che è il primo ad avere la cella singola e il bagno con la doccia). Quell'opera era in costruzione da 15 anni e tutti dicono che ce ne sono voluti 17 per completarla, ma io dico che sono 15 anni più 2, perché in due soli anni sono riuscito a far completare l'opera. Perugia rimane comunque l'esempio di come non si costruisce un'opera.

Invece, il carcere di Milano Opera è quello che reputo davvero il mio più grande successo, soprattutto portandolo ad esempio di come si realizza un'opera. I lavori dovevano durare 3 anni e finirono in anticipo di un mese e con un risparmio di 5 miliardi di lire perché l'opera sarebbe dovuta costare 135 miliardi e ne costò solo 130. È il primo istituto penitenziario in cui all'interno c'è un ospedale, un centro clinico con 3 sale operatorie che furono realizzate spendendo i 5 miliardi rimaste e ci furono comprese le attrezzature.

Invece per quanto riguarda l'insuccesso, vorrei cercare un esempio recente.

Ci pensa un po'.

Sì, di certo l'insuccesso più recente è legato alla mia nomina di Commissario delle grandi opere di Lazio, Abruzzo e Molise poiché non sono stato capace di assolvere al mio compito, per carenze di risorse e forse per deficit di obiettivi. In quell'ambito mi sono sentito un "ladro", guadagnavo tantissimi soldi per non fare nulla e mi vergognavo. Non si riusciva a dare uno stimolo e a dare coordinamento alle grandi opere e non ci sono riuscito neppure io, quindi, ad un certo punto, ho abbandonato il progetto perché capii che era più facile realizzare le stesse opere da Provveditore. Questo è forse il mio più grande rimpianto recente: l'incapacità di assolvere ai compiti di legge e l'abbandono del progetto senza averlo portato a termine. In ogni caso, quando Di Pietro diventò Ministro, io mi ero già dimesso, eliminò tutti i Commissari delle grandi opere; evidentemente anche lui si era accorto che quei progetti non avrebbero avuto successo.

5) *Di quale tra tutti i ruoli ricoperti (dentro e fuori questa specifica amministrazione) ha il migliore ricordo?*

Quando ho fatto il Dirigente dell'area piemontese per il Magistrato delle Acque del fiume Po. Nel 1994 ci fu un'alluvione (*alluvione di Alessandria n.d.r.*) dove ci furono perdite di vite umane ed economiche, io con "i miei ragazzi", circa 10-12 persone, siamo intervenuti istantaneamente, facendo interventi che dovevano essere fatti prima che pensati, con decisioni sul momento e una forte sinergia con le imprese. Facemmo tutti gli interventi che dovevamo fare, rispettando la legge, in maniera pulita e

senza generare scandali, ma il ricordo più bello è quello legato ad una giornata in cui demmo una mano a Casale Monferrato, sulle rive del Po, alle persone che cercavano di proteggere le loro case e i loro averi, posizionando insieme a loro i sacchi di sabbia davanti alle abitazioni. La sera, stanchissimi, andammo a cena in un ristorante e al momento di pagare la proprietaria mi disse *“dopo tutto quello che vi ho visto fare non esiste che io vi chieda soldi per il cibo che vi ho portato”*. Questa cosa qui io non la scorderò mai.

6) *Quale fattore ha inciso maggiormente nella sua carriera (lavoro, situazione, un mentore)?*

L'episodio è certamente legato all'adeguamento del Palazzo di Giustizia di Milano che mi ha fatto conoscere Di Pietro. Nell'adeguamento alla prevenzione incendi dovevamo costruire delle nuove scale che cadevano dentro lo studio di Di Pietro: *“e mo' chi glielo dice a questo?”*. Tra l'altro la ditta costruttrice era di Ligresti, che era in carcere per via delle indagini di Di Pietro. Allora, sono andato dal Procuratore della Repubblica, che era Borrelli che già conoscevo, e gli chiesi se poteva telefonare a Di Pietro per farlo spostare. Borrelli lo chiamò e Di Pietro ebbe un comportamento esemplare dicendo *“ditemi dove mi devo spostare e in una settimana trasloco”*. Da lì conobbi Di Pietro.

7) *Guardandosi indietro quanto ha inciso la formazione universitaria (teoria) e quanto la formazione lavorativa (pratica/gavetta) per il raggiungimento dei ruoli manageriali che ha ricoperto?*

La formazione universitaria ha influito tantissimo perché mi ha dato le basi teoriche, ma soprattutto un'elasticità mentale che mi ha consentito poi nell'applicazione, nei cantieri, di passare con molta facilità e rapidità da un argomento all'altro. Poi, però, gli argomenti vanno approfonditi e diversificati. Io ho rifiutato il posto da capo ufficio tecnico al Provveditorato di Napoli perché quelle cose le sapevo già fare, l'esperienza era già maturata. Inoltre, a Napoli conoscevo una marea di gente e ho detto al capo di personale *“vuoi farmi perdere tutti gli amici che ho?”*. E invece ero curioso di scoprire altro. Così sono andato al Magistrato per le Acque del fiume Po, nell'area piemontese. La preparazione di base è fondamentale, ma poi bisogna applicarla veramente. L'unica critica che mi sento di fare alla nostra Università è che queste cose le dovrebbe già *“far vedere”*, anche se la base che ci dà è ottima. L'elasticità mentale che si forma facendo l'università è formidabile e quando mi parlano di ingegneria gestionale mi viene un po' da ridere, perché tutti gli ingegneri sono già formati per questo, siamo tutti ingegneri gestionali.

8) *Per quanto possibile, è propenso o meno a delegare alcuni compiti ai suoi collaboratori? Se sì, come li sceglie?*

Io parlo moltissimo con i miei collaboratori. Arrivo in un posto e per qualche mese osservo, poi comincio a fare le mie considerazioni. Immediatamente cerco di creare la squadra, con le caratteristiche di cui abbiamo parlato prima e credo tantissimo nella forza del dialogo.

La fiducia è qualcosa che si dà e chi la riceve deve dimostrare poi di meritarsela. Nel colloquio quotidiano e nell'incontro quotidiano, *"ha visto che oggi stavo facendo il giro delle stanze prima di riceverla?" (in effetti ho incontrato il Presidente appena arrivata al piano del CSLPP che stava facendo il giro delle stanze mentre ragionava con alcuni collaboratori su degli spostamenti di personale necessari ad ottimizzare alcuni processi importanti n.d.r.)*. Credo moltissimo nella forza del dialogo e i risultati fino a qui mi hanno dato ragione. Io do le deleghe, devo darle perché non posso occuparmi in prima persona di tutto, e nel dare le deleghe do anche i principi da seguire per il raggiungimento dell'obiettivo. Inoltre, i miei collaboratori sanno che se hanno qualche dubbio o ci sono dei problemi possono e devono venire a parlarne con me per trovare insieme la soluzione. Spesso mi trovo a scegliere la soluzione che i miei collaboratori mi suggeriscono, in questi casi la adotto e me ne assumo la piena responsabilità perché deve esserci sempre qualcuno, il manager, che si assume le responsabilità per cui è a capo dell'organizzazione. Nei posti di lavoro l'amicizia non è necessaria, anche perché io alla parola amicizia do un significato altissimo, per me *"l'amico è colui che è felice dei tuoi successi"* e i miei amici sono i miei tre compagni di infanzia, con i quali ho diviso tutto, che magari sento una volta all'anno, ma che so che sono lì e ci saranno sempre. A lavoro serve solo lealtà, correttezza ed educazione. La fiducia la do, poi se mi accorgo che c'è qualche persona che non la merita semplicemente non la coinvolgo più, anche se onestamente devo dire che mi è capitato di rado di non essere ricambiato della fiducia posta a qualcuno dei miei collaboratori e questo lo attribuisco largamente alla forza del dialogo, alla creazione della squadra di cui io faccio l'allenatore. Al Provveditorato di Milano c'è la sezione MiCoVa (Milano Como Varese) di cui ero a capo e che dirigevo come se fosse una squadra di calcio. Adesso è di gran moda fare queste similitudini, ma questi aneddoti risalgono agli anni '80-'90, provi a telefonare a Milano, vedrà che le diranno le stesse cose. Poi alla fine c'è sempre uno che si deve assumere la responsabilità, ma nel mio caso spesso adotto soluzioni che vengono da altri e le faccio miei perché è mio dovere prendermi delle responsabilità.

- 9) *Ultima domanda: in questo periodo di cambiamento (riferimento politica), come si immagina il futuro della PA? Di cosa c'è veramente bisogno per riformare, cambiare, innovare la PA?*

C'è bisogno in primis di una ventata di gioventù perché adesso voi parlate con un linguaggio e una rapidità che è legata a queste apparecchiature (*si riferisce al mio iPad, unico oggetto che ho portato con me – non ho né penna, né carta - nel quale sto prendendo gli appunti dell'intervista n.d.r.*). Quando uscì per la prima volta il fax, che adesso è superato e sembrano passati secoli, ero a Milano e dissi ai miei *"guardate che questo è uno strumento potentissimo e meraviglioso, ma attenti che ora non ci si potrà più giustificare per un lavoro non ancora svolto dicendo che non sono arrivate le carte per colpa della Posta, si dovrà rispondere immediatamente"*. Ora questa rapidità è diventata estrema ed è anche un po' spaventosa, però davvero le cose vanno fatte bene e con rapidità, con gli strumenti che abbiamo disponibili. Per esempio, finalmente è stata compresa l'utilità e la finalità dello smart working. Il telelavoro esiste già da tempo, ma fino ad ora non era stato compreso; ricordo un articolo sul Corriere del sociologo De Masi che ho conservato dal titolo *"L'inutile flagello"* in cui l'autore scrive

che tutte le mattine, alla stessa ora milioni e milioni di persone, uno per ogni macchina, si muovono per raggiungere il posto di lavoro per fare delle cose che potrebbero fare da casa.

Attenzione, è triste che poi non ci si veda più fisicamente, ma bisognerà trovare nuovi equilibri tra lavori fatti a casa e le riunioni di coordinamento che sempre serviranno (perché a volte vale più uno sguardo che mille parole), ma lo smart working può evitare perdite di tempo, soldi, serenità mentale e, soprattutto, l'aumento di inquinamento dovuto alle automobili. La Pubblica Amministrazione deve essere rapida e seguire finalmente il mondo che si evolve. Le cose si fanno presto e bene, con gli strumenti che si hanno a disposizione, con una altissima formazione teorica, ma soprattutto pratica, calata nella realtà di ciò di cui si occupa, andando nei cantieri e sul territorio. La PA deve anche saper coordinare, soprattutto il pubblico e il privato che sono due mondi che sempre più si interfacciano e si interfacceranno. La PA deve essere dinamica e pulita e spero che non sia un sogno, ma anzi credo che ci siano già dei segni di cambiamento, come per esempio la mia nomina, che io non avevo chiesto. Per questa nomina, qualche anno fa c'era bisogno di tantissime "sponsorizzazioni" – chiamiamole così – e io spero solo che questi politici mantengano il timone dritto e che non siano invece "canti di sirene". Poi ovvio che esistono i compromessi perché esiste l'opposizione e per giungere al risultato, soprattutto in politica, bisogna mediare. Ma d'altronde siamo in democrazia e questo è il risultato. Non c'è nulla di più bello della democrazia, come ha detto Voltaire "non sono d'accordo con quello che dici, ma darei la vita perché tu lo possa dire".

Il colloquio è finito, ma con mia grande sorpresa la conversazione vira su una domanda che avevo preparato, ma scelto di non porre.

10) *Secondo la sua esperienza, esiste (ancora) una differenza di genere (tra uomini e donne) che influisca nel raggiungimento degli obiettivi che una persona si prefigge? [non ho posto direttamente questa domanda, ma mentre ci congedavamo, il Presidente ha deciso di dirmi quello che segue]*

Siete voi giovani che dovete rivoluzionare la PA e soprattutto voi donne, che siete fortissime e tenaci. Il futuro della PA è delle donne, ogni volta che io mi trovo ad osservare un gruppo di persone a lavoro e in mezzo ci sono una o più donne posso essere certo che saranno loro a portare avanti il gruppo e a comandare. Voi siete state molto più stimolate dal mondo lavorativo, per come vi siete dovute emancipare e per come lo state facendo ancora adesso, ma questo vi rende molto più combattive e tenaci di qualsiasi uomo a cui è venuto tutto facile nella vita.

A conclusione della nostra chiacchierata, mi sono permessa di riportare la mia esperienza di "giovane" inserita nella PA che non vedeva neoassunti da 25 anni. Abbiamo convenuto che il salto generazionale è fortissimo adesso – "10 anni valgono 100 per quanto è rapido il mondo", mi dice – e che le persone che sono qui (intendendo il MIT, soprattutto la sede centrale di Roma) sono vecchie e serve gioventù. Io ho aggiunto che ne serve una grande quantità poiché solo perché sono entrata in PA insieme ad altri 30 colleghi credo di non

essere stata risucchiata dalla mentalità e della filosofia di quella che chiamo "la vecchia guardia". Bisognerebbe studiare un rapporto numerico, chissà: 4:1, quattro "giovani" per una "vecchia guardia".

Alla fine mi congeda dicendomi di non perdere mai la curiosità verso la novità, che poi – concordiamo – è la caratteristica principale di un buon ingegnere, citando Dante "Fatti non foste a viver come bruti ma per seguir virtute e canoscenza" e dicendomi che all'età di 16 anni, quando la lesse la prima volta, capì che era la frase della sua vita.

In chiusura insiste ancora sull'importanza della manutenzione "Se Morandi non fosse stato curioso, non avrebbe realizzato l'opera che ha fatto. Purtroppo la tragedia è stata non mantenerla come nuova nei decenni, urge il Piano di Manutenzione che deve essere il progetto nel progetto per tutte le strutture e infrastrutture italiane, il Ministro lo sa, gliel'ho detto. Tutte le cose invecchiano e tutti noi invecchiamo, a chi mi dice "mi sento ancora come se avessi 20 anni" io rispondo "allora a 20 anni stavi male"."

Francesca Pianigiani