

«LA PRINCIPESSA, IL ROSPO, E LA PALUDE DELLA PA»

INTERVENTO DEL VICEPRESIDENTE DI ALLIEVISSPA,

**DARIO QUINTAVALLE,**

AL SEMINARIO "AMMINISTRAZIONE PUBBLICA E DIRIGENZA: USCIRE DALLA PALUDE",  
12 FEBBRAIO 2013, DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, PALAZZO VIDONI

Buonasera,

sono Dario Quintavalle, dirigente del Ministero della Giustizia e Vicepresidente dell'Associazione AllieviSSPA.

Mi impressiona molto che questo incontro cada all'indomani di un evento storico come le dimissioni di un Papa. Uno dei massimi dirigenti della Terra ha avuto il coraggio di dire "non mi sento adeguato, mi faccio da parte". Nessuno è insostituibile, nemmeno il Papa, e mi pare che questo ci insegni qualcosa.

"Uscire dalla Palude" è il titolo di questo incontro. Ma, cos'è la Palude? Siamo noi? Noi, l'Onnipotente Burocrazia, il freno di ogni cambiamento, capace di bloccare le buone intenzioni della politica riformatrice - e in più sadicamente intenti a complicare la vita dei cittadini inventandoci procedure bislacche?

O la Palude non è la stessa **società italiana**, che è in crisi, ferma, come è in crisi, ferma, e priva di prospettive la Pubblica Amministrazione? La coincidenza non è casuale.

Sono oggi venuti al pettine i nodi di una certa impostazione ideologica, secondo la quale Stato e Mercato erano tra loro inversamente proporzionali. Ricordo agli smemorati che la crisi economica non l'hanno fatta gli statali: essa è nata nel settore privato più avanzato, quello del capitalismo finanziario, e nella società occidentale meno regolamentata, quella USA.

La prevalenza del mercato sullo Stato sembrava così ineluttabile che nel 2007 lo storico Eric Hobsbawm dedicava alla "Fine dello Stato" il suo penultimo libro. Appena un anno dopo, però, un grande politologo, Francis Fukuyama, all'indomani del crollo di Wall Street, annoverava tra le cause della crisi "*la debolezza del settore pubblico, risultato di decenni di sottofinanziamento e dello scarso prestigio accordato ai funzionari pubblici a partire dagli anni di Reagan*<sup>1</sup>". Con provincialismo tutto italiano, da noi si dava ancora addosso ai supposti 'fannulloni'.

Ai problemi internazionali se ne sono aggiunti altri tipicamente italiani. Dopo venti anni da Tangentopoli la politica è di nuovo in crisi etica. Mi permetto allora di dire che il problema, della società italiana come della PA, non è la Dirigenza, non è la PA - ma la classe politica. Speriamo dunque che dalle prossime elezioni esca una classe politica più onesta di quella che l'ha preceduta, ma di certo essa avrà con la precedente una cosa in comune, la sua scarsa conoscenza dell'amministrazione.

---

<sup>1</sup> [F. Fukuyama: The Fall of America, Inc., Newsweek, Oct 3, 2008](#)

Sarebbe forse troppo ardito immaginare che i politici, come accade in paesi a noi vicini, si formino nelle stesse scuole della dirigenza. Ma non crediamo neppure che la soluzione stia nell'attrarre la dirigenza nell'orbita della politica, legando ad essa i suoi destini.

Vorremmo invece che la dirigenza acquistasse in consapevolezza ed autonomia, che riuscisse a parlare per una volta con *una sola voce* e come un corpo compatto. Ad essere cioè per una volta *soggetto* e non *oggetto* di riforma.

A ciò osta la frammentazione della nostra categoria; che è suddivisa quanto al trattamento in ben 8 comparti di contrattazione; in tanti ruoli quante sono le amministrazioni; e viene reclutata in modo affatto eterogeneo.

Occorre dunque una **sintesi** tra le tante voci ed esperienze della dirigenza; che non può essere, però, la semplificazione brutale fatta da chi mi ha preceduto, per cui da una parte stanno i dirigenti manageriali tutti *performances* e risultati, e dall'altra noi della "old PA", inguaribili conservatori cultori della legalità formale.

Il dott. Bonaretti di ANDIGEL ci invitava a "pensare con le mani": mi ha fatto venire in mente che in Russo *dirigente* si dice "руководитель", cioè 'colui che muove con le mani'. Insomma il dirigente è sempre *homo faber*, uomo del fare; oppure non è un vero dirigente.

Quanto ai **rapporti con la politica**: si è detto che il politico deve poter scegliere i suoi dirigenti secondo l' "*intuitus personae*". Detto in latino, suona molto bene; però la cronaca di questi giorni si incarica di dirci quanto *acuto* sia l'intuito dei politici nello scegliere le persone giuste, al posto giusto, nell'interesse del pubblico bene. Valutiamo i risultati? Bene, essi sono tutt'altro che entusiasmanti.

Non è formalismo allora ricordare che il **concorso pubblico è prescritto dalla Costituzione, non solo come metodo di selezione, ma come strumento di partecipazione democratica dei cittadini alla gestione della cosa pubblica.**

Non sono, sia chiaro, venuto a fare il testimonial della SSPA; ma desidero difendere un metodo - quello del concorso pubblico, selettivo e meritocratico, aperto agli esterni alla PA - che ha permesso a tanti **giovani** come me e i miei colleghi, di elevarsi dal nulla ai ranghi più alti della pubblica amministrazione, senza avere conoscenze e in forza solo della loro preparazione. Quante **opportunità** vengono offerte ai giovani d'oggi?

Uno dei primi oratori ci ha detto che "*i migliori dirigenti si vedono a 60 anni*", ed è quindi evidente che io - come cantava Gigliola Cinquetti - "non ho l'età": ma non mi sembra proprio che il problema dell'Italia di oggi sia tutelare i più anziani.

Si può dunque discutere all'infinito sul metodo di selezione migliore, ma quello che davvero non ci sta bene è il "**Metodo della Principessa e del Rospo**". Quello per cui - così come nella favola la bella Principessa bacia un Rospo e questo d'incanto si trasforma in un bellissimo principe - il politico riesce, per la sola imposizione delle mani, a creare dal nulla nuovi talenti manageriali.

Le favole vanno prese così come sono, e noi non ci chiediamo come ha fatto la Principessa, tra i tanti Rospo della Palude - vedete che la Palude alla fine c'entra? ;- ) - a scegliere proprio quello giusto; non solo, ma anche a dargli un mestiere, quello di Principe, per il quale normalmente è necessaria una lunga preparazione.

Nelle favole noi non indaghiamo: quando invece si tratta della gestione della cosa pubblica, direi che certe domande abbiamo non solo il diritto, ma anche il dovere di porcele.

Come si esce dalla Palude? È semplice: **movimentando le acque**, liberando le energie che *esistono* nella Pubblica Amministrazione, e, se non basta, *evocandone* di nuove.

Per questo sono necessari **cinque ingredienti: Formazione, Mercato, Valutazione, Trasparenza, Merito.**

La Dirigenza cioè deve sapersi proporre come uno dei *grand corps* dello Stato, alla stessa stregua delle altre grandi carriere – di magistratura, prefettizia, diplomatica.

Essa deve maturare un *idem sentire* attraverso **canali comuni di reclutamento e formazione**. Non occorre reinventare la ruota tutte le volte: esiste *già* una **Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione**, e i suoi risultati sono noti e misurabili. Occorre dunque potenziarla, se necessario creando sinergie ed economie di scala con gli altri istituti di formazione pubblica.

Sarà vero, come voi dite, che il ‘modello ENA’ è superato, ma tutte le maggiori democrazie occidentali hanno le loro scuole di amministrazione pubblica. Secondo il documento di ANDIGEL, in Italia “*i luoghi di eccellenza nella formazione delle élites non sono le Scuole superiori della amministrazioni, ma le Università*”. Ma davvero? Mi permetto di osservare che l’università italiana si è finora distinta soprattutto nel far fuggire le nostre migliori intelligenze all’estero.

Occorre **garantire la piena mobilità della dirigenza, abolendo i ruoli di amministrazione**, per tornare a un ruolo unico. Si potrebbe immaginare quindi una mobilità libera non solo tra le amministrazioni dello Stato, ma anche tra Stato ed Enti Locali.

Va, tanto per cominciare, abolito l’assurdo limite di 5 anni per la **mobilità dal pubblico al privato**<sup>2</sup>, che ha già obbligato tanti bravi colleghi, passati nel privato, a dimettersi dalla PA. Come pure vanno rimossi i pretestuosi ostacoli che le amministrazioni frappongono ai Dirigenti che aspirano a incarichi internazionali, in violazione della Direttiva del 2007 sugli Esperti Nazionali Distaccati<sup>3</sup>.

Occorre che non solo l’**accesso** alla PA, ma anche tutte le **progressioni di carriera** siano governate dal principio del concorso: ci appare assurdo che esso sia un metodo buono per scegliere un bidello o un vigile urbano, ma non un Direttore Generale.

Occorre che la valutazione dei risultati investa non più il singolo, ma la performance dell’intera organizzazione, e che in tale processo si dia voce ai cittadini-utenti. Per questo è necessaria la massima **trasparenza**, e non è un caso che AllieviSSPA sia tra i promotori dell’Iniziativa per un FOIA italiano.

Lasciatemi infine concludere con una nota personale: negli ultimi cinque anni ho avuto modo di partecipare a diversi programmi europei di cooperazione allo sviluppo, che mi hanno portato a vivere e lavorare in Europa Orientale, nei Balcani, nel Maghreb e in Africa Equatoriale.

Ho visto paesi senza una tradizione statale che cercano di costruire con fatica ciò che noi abbiamo, ma diamo per scontato, e troppo spesso trascuriamo e denigriamo. Sono testimone che là dove c’è *poco* Stato non c’è affatto più mercato, ma *più miseria*, e *più corruzione*.

Sono tornato da queste esperienze orgoglioso di appartenere a quella grande infrastruttura civile che è la Pubblica Amministrazione, che, lungi dall’essere *palude*, ha accompagnato e sostenuto la crescita e la stabilità del nostro Paese.

Occorre dunque che siamo più consapevoli del nostro ruolo, e che impariamo a comunicarlo alla nostra comunità nazionale, affinché anch’essa impari ad essere orgogliosa di noi. Solo così saremo davvero *classe dirigente*. Grazie della vostra attenzione.

---

<sup>2</sup> Art. 23 bis co. 4 del d. lgs. n. 165/2001

<sup>3</sup> [Direttiva per la razionalizzazione ed il rafforzamento dell’istituto dell’Esperto Nazionale Distaccato \(END\) presso le Istituzioni dell’Unione Europea](#)