



## CONTRIBUTI

### **In ricordo di Paolo De Ioanna**

*di Guido Melis*

Il 2 luglio del 2015, insieme ad Alessandro Natalini, ho incontrato nel suo studio privato romano di via dei Chiavari Paolo De Ioanna. Il colloquio, che è durato un'ora e mezza, faceva parte di una serie di interviste a protagonisti dell'esperienza amministrativa recente e meno recente, serie da noi ideata e condotta a fini esclusivi di ricerca<sup>39</sup>.

La ricerca in questione riguarda gli uffici di diretta collaborazione dell'amministrazione italiana. In tutto, in quasi tre anni, abbiamo realizzato 40 interviste di circa un'ora e mezza ciascuna che, tra breve, corredate ognuna di "tag" (cioè di quello che potrei definire una sorta di indice per argomenti), saranno messe a disposizione degli studiosi e dei cittadini nel sito dell'Icar, l'Istituto centrale degli archivi diretto dall'amico Stefano Vitali. Le interviste sono state riprese da due telecamere e costituiscono, a nostro avviso, per la rilevanza delle personalità intervistate e per l'articolazione ampia e dettagliata dei colloqui, un patrimonio unico e quindi preziosissimo non solo sugli uffici di diretta collaborazione in senso stretto, ma in generale su molteplici aspetti pratici di funzionamento degli apparati amministrativi e sulla biografia degli intervistati. Io stesso, Alessandro Natalini e alcune volte la regista delle interviste Alina Harja, abbiamo posto le domande, dopo averle concordate collettivamente tra di noi.

Quello che segue è, trascritto da me, un estratto abbastanza fedele dell'intervista a Paolo De Ioanna. Sono omesse per motivi di spazio alcune parti (in particolare una, concernente la sua attività come consigliere di Stato). In alcuni punti si sono saltati brevi passaggi discorsivi, o nostre interlocuzioni, per rendere il testo più incisivo. E' mia opinione, così come degli altri ricercatori che con me hanno lavorato al progetto, che non si possa rinunciare a favore della forma scritta alla

<sup>39</sup> La ricerca, prima Irpa, poi Icar, si intitola "I gabinetti ministeriali 1861-2018" ed è stata ideata e diretta da G. Melis e A. Natalini. I suoi risultati sono in via di pubblicazione e in parte già visibili nel sito istituzionale Icar (Istituto centrale per gli archivi), <http://www.icar.beniculturali.it/>. Promotori la Società per gli studi di storia delle istituzioni, in una prima fase l'Accademia dei Lincei e l'Irpa, quindi l'Icar. E' stata anche realizzata una completa banca dati sugli uffici di diretta collaborazione col governo nello stesso arco di tempo 1861-2018, un *paper* [2 maggio 2017] contenente le prime biografie (a cura di Giovanna Tosatti, *L'ombra del potere* cit.: sarà presto tradotto in un volume del Mulino), nonché una serie di 40 interviste in video a protagonisti dei gabinetti in età repubblicana, raccolte in dvd di un'ora e mezza ciascuno, e alcuni docu-film di sintesi realizzati da Alina Harja. Sulla metodologia utilizzata e le prospettive di studio che ne derivano cfr. della stessa A. Harja, *Raccontare in video le istituzioni: una ricerca sui gabinetti ministeriali*, in "Le Carte e la Storia", XXII, 2016, n. 1, pp. 179 ss.



ricchezza dell'intervista-video, dalla quale emergono elementi ulteriori quali la mimica, le diverse tonalità della voce, la gestualità, ecc. Ciò non toglie che anche questa anticipazione scritta restituisca efficacemente, ai fini di "Nuova Etica Pubblica", il pensiero di De Ioanna e la densità della sua esperienza di uomo delle istituzioni.

### **1. Biografia in breve.**

Nato a Lucera (Foggia) nel 1944, Paolo De Ioanna si è laureato in giurisprudenza a Parma nel novembre del 1967. Tra il 1968 e il 1972 ha vinto tre concorsi per esami nell'amministrazione dello Stato (Pubblica Istruzione, Lavoro, Trasporti). Ha scelto di andare a lavorare alla Pubblica Istruzione, dove dal novembre 1969 al dicembre 1973 è stato prima consigliere e poi direttore di sezione (educazione popolare). Nel 1974 è entrato per concorso nei ruoli del Senato, dove ha poi diretto la segreteria della Commissione Bilancio (1978-89) e il Servizio del Bilancio (1989-1996). Dal 1996 al 1998 è stato capo di gabinetto al Ministero del Tesoro con Ciampi, lavorando nella fase cruciale dell'entrata in vigore dell'euro. Dal 1998 al 2000 è stato segretario generale alla Presidenza del Consiglio nei due governi D'Alema I e II.

Dal 1° febbraio 2001, nominato consigliere di Stato, ha lavorato alla V e poi alla II sezione, della quale sarebbe stato poi anche presidente aggiunto. Dal marzo 2003 al maggio 2005 è stato consigliere giuridico presso l'Autorità dell'energia e del gas, di cui, nel biennio 2005-2006, è divenuto garante del Codice etico. Dal maggio 2006 al marzo 2008 è stato di nuovo capo di gabinetto nel Mef con Padoa-Schioppa. Infine, al momento dell'intervista, era da poche settimane il responsabile dell'OIV (organismo interno di valutazione) del Mef.

E' scomparso il 27 agosto 2018.

### **2. Le origini di un percorso.**

*Consigliere De Ioanna, Lei viene da una famiglia di impiegati dello Stato, Suo padre era provveditore agli studi. In casa molti libri, interessi letterari. Un percorso scolastico in provincia. La laurea in giurisprudenza. Con una parentesi singolare, direi sorprendente: un periodo come apprezzato calciatore sui campi da gioco di serie B e persino di serie A: Salernitana, Parma, Reggiana. Com'è che un futuro economista, esperto del bilancio pubblico, destinato ad essere un eccellente capo di gabinetto e un*



---

*apprezzato consigliere di Stato, compie parte del suo apprendistato giocando al calcio? E, se ci permette una curiosità: in che ruolo giocava?*

Ero mezzala destra (io sono tutto destro). Sì, è singolare forse. Era una passione profonda, molto precoce ma che finì molto precocemente. Forse l'ho seguita perché ancora non avevo ben deciso cosa sarei stato nella vita, ero incerto sul mio futuro. Giocavo interno di regia, e credo anche benino. La posizione in campo era funzionale al fisico: ero molto magro allora. Ma sa, il calcio di quei tempi, anche quello professionistico, era diverso, più lento di quello di oggi. Come diceva Gianni Brera, si giocava "alla Corso": "tempo troppo remoto del verbo correre"...

*Frequenta l'Università a Parma. Ricorda di avere avuto professori, maestri che hanno influenzato le sue scelte future?*

Maestri proprio, a dire la verità, no, e lo dico con dispiacere. O forse uno, non proprio un maestro ma che mi seguiva nella tesi, un giovane assistente di costituzionale che era Nicola Occhicupo. Mi sono laureato in diritto costituzionale, infatti. Poi mi sono iscritto alla Scuola di specializzazione in diritto e economia per organizzazioni internazionali. Era già una prima scelta. Lì mi sono formato, o ho cominciato a formarmi. Leggevo molto. Ricordo che mi colpì un libro di Marco Fano sulla teoria della colonizzazione, che poi si è rivelato un vero atout, perché quando ho fatto il concorso per il Parlamento venne sorteggiato proprio un tema su quell'argomento. Da Parma ho continuato: ho vinto una borsa di studio in Banca d'Italia, che per me è stata molto utile: problemi monetari, bilancio, più o meno quello che sarebbe stato il nocciolo dei miei interessi futuri. Sempre mescolando diritto e economia, che sono le due discipline fondamentali per studiare il bilancio pubblico. E naturalmente circolava già molto il tema, poi molto attuale, della futura moneta unica europea.

*Poi l'assunzione presso il Ministero della Pubblica Istruzione. Com'è stato il suo primo impatto col mondo dell'amministrazione?*

Fu un periodo intenso, non semplice. Si avvertivano le spinte del superamento di una tradizione burocratica e gerarchica che però era molto forte. Io stavo all'Educazione popolare, avevo per



direttore generale il vecchio Canalis, un dirigente che rappresentava pienamente la tradizione dell'anteguerra. Era un mondo molto formale, gerarchizzato. Le spinte dinamiche, verso il rinnovamento, mi sembravano però un po' velleitarie. Anche per questo, come altri miei colleghi giovani, non ci fermammo a Viale Trastevere, cercammo altre strade. Io ne avevo davanti due: o la Banca d'Italia o il Senato. Scelsi il Senato.

*Che mondo era l'amministrazione del Parlamento? In cosa differiva da quella di un ministero?*

Più vivace, stimolante. Quando io entro, vado subito all'Ufficio studi. A capo di quell'Ufficio trovo Pietro Scoppola, un grande intellettuale che poi avrebbe lasciato per avere vinto il concorso all'Università. Mi ricordo che Scoppola ci riunì e ci disse: "Per chi ha aspirazioni e interessi intellettuali questo è il posto ideale, il miglior mondo possibile. Lavorando qui capirete il senso della discussione, il valore delle assemblee, della democrazia in atto". Aveva ragione: per me è stata una grande palestra nella quale ho capito come si formano le decisioni. Più tardi il lavoro in commissione, ad esempio, è stato fondamentale. Ne ho tratto questa convinzione: che anche la peggiore delle decisioni democratiche è meglio di una decisione tecnocratica.

*E del Senato di allora, tra i suoi componenti, chi ricorda?*

Guardi, io passo alla Commissione Bilancio dopo un anno e percorro tutta la trafila. Ho conosciuto perciò vari presidenti di quella Commissione chiave. Il primo è stato Napoleone Colajanni, al quale si deve la prima riforma organica della contabilità di Stato, la legge del 1978: una realizzazione molto importante, con luci ed ombre, che al di là dei limiti che forse le si possono attribuire, aveva però l'ambizione di mettere la contabilità sulla base di una programmazione pluriennale. Poi c'è stato Ferrari Aggradi, un conoscitore profondo del lavoro parlamentare. Poi De Vito. Ma poi soprattutto la grande sfida, Nino Andreatta. Arriva Andreatta ed è lui che nel 1988, crea con la legge 362 le condizioni per la seconda vera razionalizzazione della contabilità, l'assetto rimasto sino ad oggi. Cioè: la legge di programmazione, la legge di stabilità, il bilancio di competenza e il bilancio di cassa, e il tentativo di creare conti consolidati. Direi: diede stabilizzazione alla cornice contabilistica. Colajanni era un ingegnere siciliano, vulcanico, un eretico del Pci. Vedeva molto lontano. Andreatta era un economista di gran classe, i Servizi del bilancio si fanno al Senato grazie a lui e al presidente Spadolini.



Era anche lui un eretico nel suo partito, la Dc. Possedeva una capacità di realizzazione eccezionale. La sua riforma nasceva dalla preoccupazione di riprendere il controllo dei conti pubblici sin nel loro processo di formazione, nel loro farsi concreto.

*Lei che parte ha avuto in queste riforme?*

Senza false modestie, nel bene e nel male, credo di avere avuto la mia parte, in tutti i passaggi. Sia nella prima fase che nell'elaborazione della 362. Naturalmente il mio è stato principalmente un apporto tecnico.

*Cambiava la legislazione, ma le amministrazioni come reagivano? Si adeguavano oppure no?*

La mia valutazione è che in quel periodo il controllo dei flussi di cassa e della formazione del fabbisogno si realizza. Il problema di fondo è che questo processo rafforza moltissimo il ruolo del Tesoro, e dentro il Tesoro della Ragioneria, che è un grande corpo tecnico molto preparato ma anche gerarchizzato. Il controllo sui flussi avrebbe dovuto comportare anche un controllo sulle performance, sulle politiche. Allora parte un lungo processo di controlli dei flussi, finalizzato anche all'entrata in Europa. Ma sul lato del controllo degli obiettivi, dei risultati fisici come si dice anche, i processi sono molto più lenti e anche sporadici.

*Si potrebbe dire, con la celebre battuta di Carlo Petrocchi (un grande funzionario del passato) che i conti rimasero separati dall'amministrazione?*

Sì, lo dissero anche altri, per esempio ne ha parlato più volte Sabino Cassese. Guardi, da un mese presiedo l'organismo di valutazione del Mef: ebbene, sono atterrito dalla quantità di carte a mezzo carte che vengono prodotte, e che non hanno nulla a che fare coi risultati veri.



*Approfondiamo, se permette, il tema del capo di gabinetto. Lei lo è stato due volte al Mef, in periodi diversi e con due Ministri diversi, Ciampi e Padoa-Schioppa. Cominciamo dalla domanda più banale: cosa fa il capo di gabinetto?*

La funzione fondamentale è ordinare le priorità. Bisogna capire che nella guida di una grande macchina come è un ministero bisogna dare un ordine. Non lasciarsi travolgere dal contingente ma avere una visione lunga dell'amministrazione. Padoa-Schioppa ripeteva sempre che un buon capo di gabinetto deve sintetizzare le esigenze del presente con la vista lunga sul futuro prossimo.

*Padoa e Ciampi: due personalità "forti". Come è stato lavorare con loro?*

Erano tutti e due uomini anche di amministrazione. Ciampi veniva dall'aver diretto la Banca d'Italia. Guidava il Ministero con mano sicura, era perfettamente informato dei problemi, leggeva i dossier e sapeva inquadrarli. Aveva il gusto, direi, dell'organizzazione. Sapeva valutare il personale. Padoa conosceva come nessun altro i problemi della moneta e dell'economia.

*Come la scelsero? Perché si rivolsero a Lei?*

Con Ciampi fu casuale. Ci incontrammo qualche tempo prima in un convegno sul bilancio a Milano. Io intervenni e credo di avergli fatto buona impressione, perché mi chiamò e volle dirmelo personalmente. Poi, quando fu nominato Ministro del Tesoro, mi telefonò Draghi per dirmi che il presidente mi voleva parlare. Mi propose di fare il suo capo di gabinetto e io accettai senza esitazione. Con Padoa dovette contare questo precedente, anche se non escludo che sia intervenuto qualche altro contatto.

*Lei accettò entrambe le volte perché a proporglielo erano ministri "tecnici"? Sarebbe stato lo stesso se si fosse trattato di ministri "politici"?*



Non saprei. Forse sarebbe stato possibile ugualmente. Certo a ministri come Ciampi e Padoa era difficile dire di no.

*Come lavoravate insieme? Quante volte vedeva il Ministro? Di che cosa lei era personalmente responsabile nei suoi confronti?*

I due ministri erano entrambi talmente esperti e competenti che io potevo solo essere un loro collaboratore sul piano tecnico. Avevano però in comune una dote: sapevano ascoltare. Il loro stile era molto discorsivo, direi interrogativo. Chiedevano cose precise con domande precise. Ho visto di persona importanti direttori generali balbettare di fronte all'incalzare delle domande che Ciampi o Padoa ponevano, entrando con precisione sul loro stesso terreno.

*Quante persone lavoravano in quei gabinetti?*

Con Ciampi trovammo 400-450 persone. Ci impegnammo subito nel ridurle almeno di un terzo. Padoa Schioppa trovò un gabinetto già molto asciugato, e continuò a limarlo. I gabinetti hanno in genere un nucleo centrale di funzionari del ministero e poi una corolla più o meno ampia di collaboratori esterni, assunti in vari modi e con varie forme di contratto. Il punto sarebbe quello di assicurare la continuità almeno di un nucleo stabile.

*Chi li sceglieva questi "gabinettisti"? Li sceglieva Lei?*

Li sceglievo io, sì. Tendenzialmente però io tendevo a utilizzare (salvo prove contrarie) le persone che trovavo, una volta assicuratami la loro efficienza. Era un mio modo di lavorare.

*Che rapporti aveva con i capi di gabinetto degli altri Ministeri?*

Un rapporto di scambio. Il rapporto del Mef con gli altri Ministeri dev'essere intenso, continuo. Con Padoa formammo una fitta rete di contatti che funzionava. E che giovava.



*Possiamo dire che esisteva, che esiste, una rete orizzontale tra capi di gabinetto, che agisce sulla base di contatti diretti, a prescindere dai rapporti verticali tra ministero e ministero?*

Esattamente. Però in questo circuito tra ministeri c'è un soggetto che ha la parola definitiva, ed è la Ragioneria generale. Noi, io cercai sempre la collaborazione della Ragioneria. Fummo sempre assistiti dalla sua competenza, non si crearono antagonismi. Padoa-Schioppa in particolare introdusse un metodo creando la Commissione per la finanza pubblica presieduta dal professor Muraro e parallelamente un Servizio studi presso la Ragioneria. L'intento era di incrementare la collaborazione già dentro la Ragioneria, conferendole una funzione anche di studio e di previsione, facendola il più possibile partecipe.

*Mi sta dicendo che non ci furono mai conflitti?*

Ci furono, naturalmente, ed erano già messi in conto. Ma l'intuizione di Padoa mirava a creare dentro la Ragioneria una struttura di studio. La Commissione sarebbe stata collegata a questa struttura di studio e questo avrebbe integrato la Ragioneria nel processo generale.

*Cambiamo argomento. Parliamo - se può - di quel che è accaduto da qualche anno a questa parte: una certa precarizzazione dei vertici delle amministrazioni, una certa rivincita della politica che prende il sopravvento attraverso il controllo delle nomine... In questo nuovo contesto quanto conta il capo di gabinetto?*

Parlo del capo di gabinetto del Mef. Lì il capo del gabinetto ha un ruolo essenziale, cruciale tra il Ministro e la Ragioneria. Può fare due cose: può allearsi con la Ragioneria, essere, ed è stato in varie fasi il trait-d'union, più spostato verso la Ragioneria. Può andare anche bene. Ma può anche essere un soggetto dialettico, che dialettizza il rapporto, più dalla parte del Ministro. Io ho cercato di aprire con la Ragioneria un rapporto dialettico. Ho condiviso sempre il progetto di creare nel cuore dell'amministrazione finanziaria un corpo centrale dotato di molte competenze, di cultura pluralistica, capace di guidare le politiche economiche e finanziarie dello Stato.

*Voltiamo pagina, se permette. Qual è, in questo quadro, il ruolo dell'Ufficio legislativo? Che rapporti si instaurarono tra lei capo di gabinetto e questo soggetto?*





Io scelsi tutte e due le volte i capi del legislativo. Naturalmente la loro era una funzione molto indipendente, anche se poi io e il Ministro controllavamo il risultato finale della sua attività. Preparavamo le riunioni del Consiglio dei ministri, prima del pre-Consiglio, con il capo del legislativo e con altri collaboratori, in particolare i dirigenti dei dipartimenti interessati. Collegialmente.

*Com'era l'amministrazione nella quale lei allora era capo di gabinetto, sia quella del periodo di Ciampi che l'altra, della fase Padoa? In cosa differiva dall'amministrazione nella quale lei era entrato per la prima volta all'epoca del Ministero della pubblica istruzione?*

Difficile a dirsi. Alla Pubblica Istruzione ero giovane e facevo una specie di apprendistato. Era un apparato piccolo e circoscritto. Il Mef è il cuore stesso dello Stato finanziario. Richiede certamente una cultura non solo più specialistica ma molto più vasta e approfondita.

*C'è poi la fase successiva, quando D'Alema La chiama alla responsabilità di segretario generale della Presidenza. Cosa fa concretamente il segretario generale?*

In parte le stesse cose di un capo di gabinetto: ordina le priorità. Però ha a che fare con una macchina molto più grande e complessa, anche farraginosa.

*Tanta gente?*

Troppa. Tutti i presidenti e i segretari generali si sono trovati di fronte allo stesso problema: una stratificazione, come fossero strati geologici, di persone lasciate lì dai loro predecessori. Un numero relevantissimo di dipendenti. Un capo di gabinetto di un ministero deve coordinare i dirigenti generali, il segretario generale della Presidenza ha a che fare con le amministrazioni, coi vari ministeri, soprattutto con i ministri senza portafoglio che dalla Presidenza dipendono.

*Lavora a stretto contatto col Presidente?*



Soprattutto col sottosegretario alla Presidenza, ma vede anche il Presidente, sebbene meno di frequente.

*Può descriverci la giornata tipo del segretario alla Presidenza?*

Non ha orario. Entra al lavoro la mattina presto, fatte salve le ore del sonno, perché sennò non reggerebbe, e non si sa a che ora staccherà. Però - sa - questo è secondo me un limite delle nostre amministrazioni, non accade in altri Paesi. In altri sistemi amministrativi il compito del segretario generale o del capo di gabinetto è quello di garantire al presidente che alle 19 può andarsene a casa. Ciampi, ad esempio, lo pretendeva. Mi disse subito: io alle otto, salvo eccezioni, stacco. Lei mi deve garantire di poterlo fare. Ma nella maggior parte delle amministrazioni italiane questo non accade. E io lo ritengo un segno di debolezza, non di virtù.

*Cosa ha fatto concretamente come segretario generale Paolo De Ioanna? Cosa può rivendicare del suo contributo specifico?*

Sono andato alla Presidenza con una mia idea precisa: doveva diventare non un accampamento, che si smonta e si rimonta a ogni cambio di governo. Io volevo creare un nucleo centrale, stabile, sottratto alle fluttuazioni politiche dei presidenti; un nucleo molto tecnico. Le due cose che ho cercato di fare sono il Regolamento di contabilità e un concorso riservato per soli 50 economisti, giovani molto selezionati, che doveva essere un ufficio economico alla francese, al servizio dell'intero governo. Erano tutti molto bravi, tanto che poi tutti hanno fatto strada. Ho lavorato specialmente a questo. Però la macchina della Presidenza è molto complicata, disordinata anche. Alla fine il lavoro era appena iniziato...

*Come erano i rapporti coi ministeri, in particolare con i capi di gabinetto?*

Ho anche cercato di mantenere i rapporti coi capi di gabinetto dei vari ministeri. Al Mef mi ha aiutato il fatto che -come per una specie di scambio -quando io andai alla Presidenza al Mef andò a fare il capo di gabinetto Sandro Pajno, col quale eravamo e siamo amici. Avevamo lavorato al Comitato per l'euro, come co-segretari e ci intendevamo molto. Ci fu una specie di scambio...



*Chi lo decise? Voi due di comune accordo?*

Sì, noi due. Io lo proposi a Pajno e poi andai da Ciampi e lui naturalmente volle intervenire di persona (non era uno che si facesse imporre una decisione). Ebbero un colloquio e Ciampi si convinse che era una buona soluzione. La cosa funzionò benissimo.

Anzi, se mi è permesso un ricordo personale, credo di avere avuto un piccolissimo ruolo anche nel convincere Ciampi a fare il ministro nel governo D'Alema. Lui aveva molti dubbi. Poi D'Alema fece una dichiarazione molto bella, disse che non avrebbe fatto il presidente del Consiglio se al Tesoro non ci fosse stato Ciampi a garantire il percorso dell'euro, e questo convinse Ciampi che accettò.

*Quei governi ebbero un obiettivo: l'entrata nell'euro. E lavorarono, al di là dei "passaggi di mano" tra i presidenti abbastanza in continuità? Esisteva anche nell'alta amministrazione una "ideologia dell'euro"?*

C'era tra di noi la sensazione che stava maturando un grande successo, un successo storico. Era vero. Non è affatto vero che i conti erano stati truccati. Entrare nell'euro come uno dei Paesi di testa, restituire la tassa agli italiani, svolgere un ruolo di leader. Speravamo tutti che da lì sarebbe nata una stagione di realizzazione piena dell'Europa unita, in primo luogo, dopo la banca, il bilancio europeo.

*Ciampi scrisse poi, in un libro dedicato a quell'esperienza, che "l'Europa ci obbliga ad essere virtuosi", come a richiamare un vincolo esterno che costituiva una bussola rispetto ai ritardi storici e alle tradizionali inadempienze dell'Italia unita...*

Sì, il tema era quello: farci garantire da un vincolo esterno. Ha funzionato. Però oltre un certo punto non bastava: perché le scelte di fondo devono anche trovare in sé stesse la loro ragione. Su questo punto io sono un po' più scettico. Il sentiero della virtù dobbiamo trovarlo noi, con l'Europa o senza.



---

*Come vede oggi il problema dell'Europa?*

L'Europa è una costruzione politico-istituzionale. La moneta unica doveva fare da spinta all'intero processo. Purtroppo la moneta è intervenuta, tutti i vincoli sul lato delle politiche fiscali (sin troppo dettagliati) sono stati introdotti e via via rafforzati, ma ancora manca un bilancio europeo e mancano molti altri elementi del progetto iniziale. Si è spinto sul rigore e sull'austerità e tutta l'area ne è restata compressa. Se non si riparte dal livello istituzionale, se non si apre una seconda fase molto politica, in cui i leaders politici si guardano negli occhi e decidono dove andare, altri decideranno per l'Europa.

*Lei come intende il rapporto tra l'amministrazione e la politica? Lei ha svolto nella sua carriera altissimi e delicatissimi ruoli tecnici? Lo ha fatto a prescindere dalla politica?*

Non ho difficoltà a dire che io non credo nella neutralità della tecnica. Io non nascondo il mio orientamento, che si inserisce nella tradizione della socialdemocrazia europea. Anche se questo non mi ha impedito di partecipare da tecnico. Io penso però che nel ruolo di capo di gabinetto, o in ruoli simili, prossimi alla politica, ci vuole sì una grandissima competenza tecnica ma anche ci dev'essere un'ispirazione valoriale. Per gli uffici legislativi o per altre funzioni può essere più palatabile una cultura più tecnica. Ma non nei ruoli di vertice. Non credo alle persone che possono fare tutto e il contrario di tutto. Che possono lavorare in governi di centrodestra o di centrosinistra indifferentemente. E' stato sbagliato insistere tanto su un'alta amministrazione come un corpo giuridico buono per tutte le stagioni. Non è così. Quando si devono tradurre indirizzi politici questo distacco non esiste.

*Si dice che abbiamo ancora un'amministrazione troppo composta di competenze giuridiche, inadatta alle funzioni dei nuovi tempi. Cosa pensa in proposito?*

Penso che la questione di fondo è integrare gli specialismi. Oggi le politiche pubbliche sono ad alto tasso di specialismo. Quindi occorre più mescolanza di competenze diverse. L'amministrazione non è solo procedura, il coordinamento non è solo conferenze di servizio. Ci vogliono, nell'amministrazione luoghi e figure che si integrino. Uno può essere un ottimo esperto di procedura,



Anno 7, n. 12 – FEBBRAIO 2019

**Nuova Etica Pubblica**

Rivista dell'Associazione Etica PA

---

un legista eccellente, ma non vedere le questioni del territorio, dell'ambiente, degli investimenti. La regolazione dei processi economici richiede un'integrazione di specialismi.

151

*Un altro tema attuale: la valutazione del personale e delle performance...*

Ricavo dalla mia esperienza, anche da quella più recente alla Oiv del Mef, che mentre abbiamo agito sulle funzioni contabili, non siamo riusciti a riformare le performance personali e di gruppo, questo che è il punto nodale. Bisogna partire dal basso: non solo dalle strutture ma anche dal personale, persino da quello di funzioni più basse. Incidere anche sulle culture individuali.

*La ringraziamo molto di questa intervista. Ci consenta di constatare che forse il calcio italiano ha perso una promettente mezzala di regia ma in compenso le istituzioni italiane hanno acquisito un eccellente civil servant.*