

**SABINO CASSESE** Il professore: "Il nuovo ministero rischia di diventare un mastodonte, sposterei solo pochi uffici"

# “Nella Pa le grandi riforme falliscono Draghi deve agire sui punti più critici”

**SABINO CASSESE**  
GIUDICE EMERITO  
CORTE COSTITUZIONALE



È necessario  
far lavorare un team  
di alti funzionari  
per smaltire  
i decreti arretrati

I sindacati ormai  
difendono solo  
interessi corporativi  
Un suicidio scioperare  
in piena pandemia

## L'INTERVISTA

**FABIO MARTINI**  
ROMA

**N**essuno come il professor Sabino Casse- se conosce, per studio e per esperienza diretta, il Moloch della Pubblica amministrazione e davanti ai primi intoppi di varia natura incontrati dal governo il consiglio è chiaro: «Se si vuole affrontare il tema della “grande riforma”, ci si destina al fallimento. Si può, invece, cercare di agire sui punti più critici».

**È sufficiente, come ha fatto il premier, enunciare obiettivi di riforma nel campo della Pubblica amministrazione, o servirebbe determinare nell'opinione pubblica il senso di un'utilità collettiva, che aiuti a vincere le inerzie?**

«Non c'è bisogno di alimentare un'aspettativa nell'opinione pubblica, perché questa c'è già. Occorre, invece, informare l'opinione pubblica, passo dopo passo, sui propositi, i disegni e le realizzazioni. L'esempio è quello inglese dei libri bianchi e dei libri verdi. Solo pochissimi ministri della Funzione pubblica o della Pubblica amministrazione hanno prodotto documenti informativi sul lavoro programmato e quello svolto, e sui risultati. Questo ha creato un vuoto conoscitivo, per cui l'opinione pubblica ha nutrito attese, ma non è stata informata delle politiche di riforma adottate e dei loro risultati. Insomma, non bisogna solo scegliere le riforme da fare, bisogna anche scegliere uno stile e un metodo, fondati sull'apertura e sul coinvolgimento. Fuori dall'amministrazione, tra i suoi utenti, vi sono grandi attese. Nell'amministrazione, tra i dipendenti, vi sono tante persone capaci, ma isolate e frustra-

te. Attese esterne e energie interne vanno collegate sapientemente».

**I due governi Conte hanno lasciato il consueto arretrato in termini di decreti attuativi: problema endemico o c'è un “valore aggiunto”?**

«Questa solo una delle tante contraddizioni dei passati governi: adottare i provvedimenti normativi e amministrativi con la motivazione dell'urgenza, e poi fermarsi nella loro attuazione. Le responsabilità stanno a palazzo Chigi, perché lì dovevano essere presi i provvedimenti attuativi. È indispensabile che il governo metta subito al lavoro un gruppo di alti funzionari che provvedano ad adottare diverse centinaia di atti esecutivi primari per eliminare l'arretrato».

**Gli intoppi nell'“edificazione” del nuovo ministero della Transizione ecologica sono inevitabili?**

«È un problema complesso. La transizione ecologica comporta interventi di uffici che sono dislocati in amministrazioni diverse. Metterli tutti insieme vorrebbe dire creare un mastodonte. Si può seguire una via di mezzo. Portare nel ministero dell'Ambiente i soli uffici più direttamente interessati alla transizione ecologica, contando, per il resto, sui collegamenti funzionali e sulle conferenze di servizi».

**Nel sindacato che ha indetto un'agitazione in piena pandemia, vede un ostacolo o un alleato da motivare?**

«La proclamazione dell'agitazione nella pubblica amministrazione, in piena pandemia, è stato un autentico suicidio da parte dei sindacati. È la dimostrazione che non rappresentano più la società civile, ma solo interessi corporativi. I dipendenti pubblici sono quelli con i posti più al riparo dalla

crisi prodotta dalla pandemia, specialmente a raffronto con i lavoratori autonomi. In più, in una situazione di crisi, i sindacati dovrebbero responsabilmente evitare agitazioni».

**Riformare la pubblica amministrazione si è rivelata un'impresa titanica: stavolta?**

«Si può agire sui punti critici che riguardano processi di decisione interni ed esterni, una parte del vertice amministrativo, la responsabilità (e relative sanzioni) dei dipendenti, i controlli preventivi, le buone pratiche. Insisterei principalmente sulle buone pratiche e bisogna estenderne l'applicazione. I riformatori pubblici dovrebbero imparare dai processi innovativi delle imprese. Qui l'innovazione è continua. Viene fatta per zone, problemi, processi. Comporta l'individuazione di disegni complessivi, seguiti però da applicazioni progressive. Richiede controllo della rotta e dei risultati. Richiede l'aggiornamento continuo di un “giornale di bordo”. In più, nel settore pubblico, bisogna tenere informati Paese e Parlamento, “azionista collettivo” dell'amministrazione. Questo governo ha una condizione privilegiata. Se avvia una riforma dei settori critici, può contare sul fatto che, quando ritorneremo a una politica più divisiva e a governi con maggioranze più limitate, anche le forze di opposizione porteranno avanti gli obiettivi definiti in-



sieme. Un vantaggio enorme, perché un processo di innovazione nell'amministrazione richiede una durata di cinque-otto anni e finora nessun governo ha avuto una prospettiva di tale durata». —

© RIPRODUZIONE RISERVATA