

IL PNRR COME STRESS TEST DELLA FINANZA PUBBLICA MULTILIVELLO: L'ESEMPIO DELLA VALLE D'AOSTA

di Erika Zappavigna¹

Abstract

National Recovery and Resilience Plan (NRRP) represents an unprecedented stress test for Italy's multilevel system of public finance and administration. The exceptional scale of financial resources mobilised, combined with the complexity of European conditionalities and the strictness of the related timelines, has profoundly reshaped the relationship between central and territorial administrations, redefining the very balance of the Italian public finance architecture. Through the case study of the Valle d'Aosta Region, this paper analyses how a small autonomous administration has reorganised its governance, decision-making structures and accountability mechanisms to align with the NRRP's framework. Drawing on institutional documentation, regional legislation, official reports and doctrinal sources, the article explores both the structural weaknesses and the innovative elements that characterise this experience. The Valle d'Aosta case shows how the NRRP has acted as a «stress test» for Italian public finance, stimulating a new administrative culture based on performance, digital transparency and cooperative federalism.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) costituisce uno stress test senza precedenti per il sistema di finanza pubblica e amministrativa multilivello italiano. L'eccezionalità delle risorse mobilitate, la complessità delle condizionalità europee e la stringenza dei vincoli temporali hanno profondamente ridefinito i rapporti tra amministrazioni centrali e territoriali, incidendo sull'equilibrio della stessa architettura della finanza pubblica. Attraverso l'analisi del caso della Regione Autonoma Valle d'Aosta, il contributo esamina come una piccola amministrazione autonoma abbia riorganizzato le proprie strutture di governance, i processi decisionali e i meccanismi di responsabilità per adeguarsi al quadro istituzionale del PNRR. Sulla base di documenti istituzionali, fonti normative, atti regionali e riferimenti dottrinali, l'articolo mette in luce tanto le criticità strutturali quanto gli elementi di innovazione. L'esperienza valdostana dimostra come il PNRR agisca da banco di prova della finanza pubblica italiana, favorendo la diffusione di una cultura amministrativa orientata ai risultati, alla trasparenza digitale e al federalismo cooperativo.

SOMMARIO: 1. Premessa e obiettivi dell'analisi. – 2. Il PNRR come stress test della finanza pubblica multilivello. 3. La governance istituzionale e finanziaria del Piano. – 4. Caso studio: la Valle d'Aosta. – 5. Analisi comparata e prospettive di federalismo cooperativo. – 6. Conclusioni: il PNRR come occasione di riforma amministrativa permanente.

1. *Premessa e obiettivi dell'analisi.* – L'introduzione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)², approvato nel 2021 in attuazione del reg. (UE) n. 2021/241 che istituisce il Dispositivo per la ripresa e la resilienza, rappresenta un momento di svolta nella storia della finanza pubblica e amministrativa italiana. Per la prima volta, la gestione delle risorse pubbliche è stata ancorata a un sistema di condizionalità europee basato su criteri di performance e su un calendario vincolante di risultati. La portata straordinaria del Piano, che per l'Italia ammonta a oltre 191 miliardi di euro, ha

¹ Istruttore presso una finanziaria. Laureata in Economia e Politiche del Territorio e dell'Impresa all'Università della Valle d'Aosta, ha conseguito un Master di II Livello in Social Data Science all'Università di Milano-Bicocca. Si occupa di finanza pubblica e sostenibile, analisi economico-finanziaria e valutazione d'impatto delle politiche pubbliche.

² Reg. (UE) n. 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021 che istituisce il Dispositivo per la ripresa e la resilienza.

imposto una ridefinizione profonda delle relazioni tra Stato, autonomie territoriali e Unione europea, inaugurando una stagione di riforme strutturali senza precedenti.

Il PNRR, in quanto strumento di policy multilivello, agisce contemporaneamente su tre piani: quello finanziario, imponendo nuovi criteri di gestione e di rendicontazione delle risorse; quello istituzionale, ridefinendo la ripartizione delle competenze fra amministrazioni centrali e periferiche; e quello culturale, promuovendo una trasformazione della pubblica amministrazione in senso orientato ai risultati e alla trasparenza.

Scopo del presente contributo è analizzare il PNRR come uno stress test della finanza pubblica multilivello italiana, osservando come la sua attuazione abbia operato non soltanto come strumento di politica economica, ma anche come dispositivo di verifica della capacità amministrativa del sistema. In tale prospettiva, il caso della Regione Autonoma Valle d'Aosta offre un punto di osservazione privilegiato, in quanto realtà territoriale di piccola scala ma dotata di autonomia statutaria e di una tradizione consolidata di cooperazione istituzionale.

La scelta di concentrare l'analisi su questa regione consente di cogliere in scala ridotta i meccanismi di coordinamento tra livelli di governo, le criticità legate alla capacità amministrativa e le potenzialità di innovazione derivanti dall'adozione del PNRR. La Valle d'Aosta, pur disponendo di risorse umane limitate, ha dovuto affrontare le medesime sfide organizzative delle regioni più grandi, adattandosi a un modello di governance europeo fondato su obiettivi, rendicontazione e responsabilità condivisa.

2. *Il PNRR come stress test della finanza pubblica multilivello* – Il concetto di «stress test», mutuato dall'economia finanziaria, assume nel contesto del PNRR una valenza istituzionale e sistematica. Il Piano ha sottoposto l'intero ordinamento amministrativo italiano a una pressione funzionale che ne ha messo in evidenza la capacità – o l'incapacità – di operare in condizioni di complessità, vincoli temporali e responsabilità multilivello.

Come osservano numerosi studi, il PNRR segna il passaggio da una *public administration of compliance* a una *public administration of performance*³: l'adempimento formale non basta più, poiché la legittimità dell'azione pubblica si misura ora sulla capacità di conseguire risultati concreti, verificabili e coerenti con le priorità europee. Tale trasformazione ha comportato una ridefinizione della nozione stessa di responsabilità amministrativa, che si estende oltre la mera correttezza formale per abbracciare la responsabilità di efficacia.

Nell'ambito del sistema multilivello, il PNRR ha accentuato la tensione tra accentramento e autonomia. Da un lato, il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) ha assunto il ruolo di cabina di regia centrale, dotata di poteri di indirizzo, coordinamento e controllo sulla totalità dei progetti. Dall'altro, l'attuazione concreta è stata demandata a una pluralità di soggetti – ministeri, regioni, enti locali, aziende pubbliche e private – che costituiscono la trama operativa del Piano. Questa complessa architettura ha richiesto un livello di coordinamento verticale e orizzontale senza precedenti, che ha messo a dura prova la capacità amministrativa del Paese.

Il sistema italiano, storicamente segnato da asimmetrie territoriali, ha reagito in modo disomogeneo. Le regioni dotate di maggiore autonomia organizzativa e di competenze tecniche consolidate – come la Valle d'Aosta o il Trentino-Alto Adige – hanno saputo adattarsi più rapidamente ai meccanismi del Piano, mentre altre realtà hanno incontrato difficoltà legate alla scarsità di risorse umane e alla frammentazione delle competenze. Ciò conferma come il PNRR non sia soltanto un piano di investimenti, ma anche un banco di prova per la misurazione della capacità istituzionale⁴, concetto che in dottrina si intreccia con quello di good governance.

Un altro elemento innovativo è rappresentato dalla temporalità stringente del Piano. Le

³ P. Valotti, *La pubblica amministrazione orientata ai risultati*, Bologna, Il Mulino, 2018.

⁴ E. Ongaro, *Public Administration and Multilevel Governance*, Palgrave Macmillan, 2021.

scadenze imposte dall'Unione europea hanno introdotto nella pubblica amministrazione un inedito senso di urgenza, trasformando la programmazione in un processo continuo di monitoraggio e di verifica. Il tempo, tradizionalmente variabile nella gestione amministrativa, è divenuto parametro normativo e vincolo giuridico, segnando un'evoluzione profonda del diritto amministrativo dell'emergenza verso un diritto amministrativo della responsabilità.

3. *La governance istituzionale e finanziaria del Piano.* – L'architettura del PNRR, delineata dal d.l. 31 maggio 2021, n. 77⁵, si fonda su un sistema multilivello di governance nel quale si intrecciano poteri di indirizzo, funzioni di attuazione e meccanismi di controllo. La centralità del Ministero dell'Economia e delle Finanze, attraverso la Ragioneria generale dello Stato, costituisce il perno del modello italiano, che privilegia una logica accentratrice di coordinamento. Tuttavia, la stessa norma riconosce il ruolo essenziale delle amministrazioni titolari e degli enti territoriali attuatori, in attuazione del principio di sussidiarietà e del coordinamento della finanza pubblica di cui all'art. 119 della Costituzione.

La governance del PNRR si distingue per la sua natura ibrida: è al tempo stesso amministrativa e politica, nazionale ed europea. La Commissione europea, attraverso la *Recovery and Resilience Facility*⁶ istituita dal reg. (UE) n. 2021/241, esercita un controllo indiretto ma sostanziale sulle scelte nazionali, subordinando l'erogazione delle risorse al raggiungimento di obiettivi predeterminati (milestone e target). L'Italia, principale beneficiaria del programma, ha dovuto tradurre tali obiettivi in procedure amministrative coerenti, sviluppando un modello di rendicontazione integrata fondato sulla piattaforma informatica ReGiS⁷.

La digitalizzazione dei processi rappresenta uno degli aspetti più significativi della riforma. Per la prima volta, la raccolta e la verifica dei dati di avanzamento fisico, procedurale e finanziario sono avvenute in modo standardizzato e trasparente. Tale innovazione, oltre a rafforzare il principio di tracciabilità della spesa, ha contribuito a diffondere una cultura amministrativa basata sull'uso del dato come strumento di conoscenza e di responsabilità.

Il sistema di controllo delineato dal Piano, inoltre, ha introdotto una sinergia tra organi interni ed esterni. La Corte dei conti, in particolare, ha assunto un ruolo di vigilanza collaborativa, orientato alla prevenzione delle irregolarità piuttosto che alla loro sanzione ex post. Questo approccio, in linea con le tendenze più recenti del diritto amministrativo europeo, rafforza la dimensione dialogica dei controlli, promuovendo una cultura dell'integrità e della trasparenza.

La governance finanziaria del Piano ha avuto effetti anche sulla gestione del bilancio pubblico. La distinzione tradizionale fra spesa corrente e spesa in conto capitale tende a sfumare in favore di una concezione integrata della programmazione economico-finanziaria, in cui la finalizzazione della spesa prevale sulla sua natura contabile. Il PNRR, in questo senso, ha contribuito a introdurre nella finanza pubblica italiana una logica di budget per obiettivi, rafforzando il legame tra risorse impiegate e risultati conseguiti.

4. *Il caso della Regione Valle d'Aosta.* – L'attuazione del PNRR nella Regione Autonoma Valle d'Aosta rappresenta un laboratorio di osservazione privilegiato per comprendere come un sistema amministrativo di dimensioni ridotte, ma dotato di autonomia statutaria, abbia reagito all'impatto del nuovo paradigma di governance imposto dal Piano. L'esperienza valdostana consente di analizzare in modo concreto i processi di adattamento istituzionale e organizzativo che il PNRR ha indotto nel contesto delle autonomie speciali, evidenziando come la dimensione territoriale possa costituire tanto un limite quanto una risorsa per l'attuazione delle politiche pubbliche europee. Tale

⁵ D.l. 31 maggio 2021, n. 77, convertito con modificazioni dalla l. 29 luglio 2021, n. 108, recante "Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative".

⁶ Commissione europea, *Recovery and Resilience Facility – Technical Guidance*, 2021.

⁷ MEF – Ragioneria Generale dello Stato, *Manuale operativo per il sistema ReGiS*, versione aggiornata 2023.

vantaggio non è automaticamente estendibile a tutte le amministrazioni di piccola dimensione. Nel caso valdostano la scala territoriale ridotta si combina infatti con un assetto di autonomia speciale che attribuisce competenze, capacità regolatoria e strumenti finanziari non presenti nelle regioni a statuto ordinario. Ciò colloca la Valle d'Aosta in una posizione strutturalmente diversa sia rispetto ad altre realtà territoriali di piccole dimensioni prive di autonomia speciale, sia rispetto alle stesse Regioni a statuto speciale e Province autonome, ognuna dotata di un distinto equilibrio tra risorse, competenze e capacità amministrativa.

La Valle d'Aosta, che conta poco più di centoventimila abitanti e un apparato amministrativo snello, ha dovuto affrontare le medesime complessità procedurali delle regioni di grandi dimensioni. La limitatezza delle risorse umane e la concentrazione delle funzioni in pochi dipartimenti hanno richiesto una riorganizzazione strutturale degli uffici regionali, volta a creare un equilibrio tra indirizzo politico e capacità tecnica. Già nel 2021 la Giunta regionale ha istituito la Cabina di regia per il PNRR, con la deliberazione 24 maggio 2021, n. 591⁸, incaricata di coordinare le attività di programmazione e di raccordare le competenze degli assessorati coinvolti. Tale organismo, integrato con rappresentanti del Consorzio degli Enti locali (CELVA) e del Comune di Aosta, rappresenta un esempio di governance partecipata, in cui la funzione di indirizzo strategico si accompagna al coinvolgimento diretto dei soggetti attuatori.

A partire dallo stesso anno, la Regione ha inoltre istituito una Struttura organizzativa dirigenziale temporanea di progetto, con la deliberazione 2 novembre 2021, n. 1399⁹, attribuendole il compito di monitorare l'avanzamento degli interventi e di fornire assistenza procedurale agli enti territoriali. Tale struttura ha operato in stretto coordinamento con la Ragioneria regionale e con i referenti ministeriali, fungendo da interfaccia tecnica per la trasmissione dei dati alla piattaforma ReGiS. Con le deliberazioni 13 marzo 2023, n. 209¹⁰ e 29 marzo 2024, n. 353¹¹, la Regione ha poi consolidato l'assetto di governance, istituendo la Cabina di coordinamento presieduta dalla Presidenza della Regione e composta da rappresentanti regionali, della Ragioneria generale dello Stato e dei comuni titolari di interventi, al fine di garantire un controllo sistematico e una condivisione costante delle informazioni.

Questo processo di costruzione istituzionale ha prodotto effetti rilevanti sul piano operativo. La Regione ha introdotto procedure di monitoraggio uniformi e strumenti di rendicontazione digitale che hanno consentito di ridurre il rischio di duplicazioni e di semplificare la catena informativa tra centro e periferia. L'attuazione del PNRR ha così rappresentato un'occasione di modernizzazione amministrativa, favorendo la transizione verso un modello di amministrazione integrata basata sulla trasparenza e sulla tracciabilità dei flussi informativi. Tuttavia, permangono alcune criticità. La ridotta capacità amministrativa, la difficoltà di reperire personale tecnico-specializzato e la sovrapposizione dei controlli multilivello (europei, nazionali e regionali) hanno comportato un carico gestionale significativo, che ha richiesto l'adozione di strumenti straordinari di coordinamento e formazione. Ulteriori difficoltà si sono manifestate, in particolare, nei contesti comunali di dimensioni ridotte, dove la limitata capacità amministrativa e la carenza di personale tecnico specializzato hanno inciso in modo significativo sulla tempestiva attuazione degli interventi finanziati. In tali realtà, la gestione dei progetti infrastrutturali ha risentito della complessità delle procedure di gara e della rigidità delle piattaforme digitali di monitoraggio, determinando ritardi nella definizione dei cronoprogrammi, nella progettazione esecutiva e nella rendicontazione delle spese. La discontinuità amministrativa, unita alla frammentazione delle competenze tra enti locali e

⁸ Deliberazione della Giunta regionale 24 maggio 2021, n. 591, “Istituzione della Cabina di regia per il PNRR”.

⁹ Deliberazione della Giunta regionale 2 novembre 2021, n. 1399, “Istituzione della Struttura organizzativa dirigenziale temporanea di progetto per il PNRR”.

¹⁰ Deliberazione della Giunta regionale 13 marzo 2023, n. 209, “Riorganizzazione dell'assetto di governance per l'attuazione del PNRR”.

¹¹ Deliberazione della Giunta regionale 29 marzo 2024, n. 353, “Istituzione della Cabina di coordinamento per il monitoraggio del PNRR”.

uffici regionali, ha reso necessario un intenso lavoro di supporto tecnico da parte delle strutture regionali, volto a garantire l'allineamento con le scadenze europee. Queste criticità hanno evidenziato come l'impostazione uniformante del PNRR tenda a scontrarsi con le specificità organizzative dei contesti montani e periferici, nei quali la scala amministrativa ridotta e la stagionalità dei lavori pubblici rappresentano fattori strutturali di vulnerabilità. Al contempo, l'esperienza maturata ha favorito la sperimentazione di forme di cooperazione intercomunale e la nascita di prassi di gestione condivisa, che costituiscono oggi un laboratorio utile per il rafforzamento della capacità amministrativa territoriale e per la futura attuazione delle politiche di coesione.

In tale contesto, la Valle d'Aosta si è distinta per la capacità di integrare la logica del PNRR con la propria autonomia speciale, configurandosi come un vero e proprio «unicum produttivo»¹². La Regione, esercitando funzioni proprie e statali, è riuscita a porsi come motore di un territorio coeso, capace di reinvestire le risorse generate sul territorio stesso a beneficio della collettività e delle imprese. L'attuazione del Piano ha coinvolto non solo la Presidenza e l'Assessorato dedicato, ma anche tutti gli assessorati regionali, poiché molti interventi hanno riguardato missioni fondamentali per lo sviluppo locale — quali la sanità, la cultura, la digitalizzazione, le infrastrutture e la transizione ecologica.

L'importanza di tale approccio collaborativo è stata riconosciuta anche nel corso di un evento restitutivo organizzato nell'autunno 2025, al quale hanno partecipato rappresentanti dell'amministrazione regionale e del Ministero dell'Economia e delle Finanze, a testimonianza del dialogo costante tra livelli di governo e della cooperazione istituzionale che ha contraddistinto la gestione del Piano. L'incontro ha evidenziato la sinergia costruita nel tempo tra la Regione e gli organi centrali dello Stato, nonché il consolidamento di una rete amministrativa stabile e competente.

Nonostante gli ostacoli, i risultati raggiunti sono degni di nota. Secondo la Relazione 2023 della Corte dei conti – Sezione di controllo per la Valle d'Aosta, al primo semestre 2024 oltre il 75% dei progetti finanziati risultava completato o in fase avanzata di realizzazione¹³. Ciò testimonia la capacità della Regione di rispondere con efficienza alle sfide organizzative poste dal Piano. L'attuazione del PNRR ha inoltre innescato un processo di apprendimento istituzionale, che ha portato a un rafforzamento delle competenze interne e a una progressiva diffusione di una cultura della performance orientata alla responsabilità, alla misurazione e alla valutazione dei risultati.

In questo senso, l'esperienza valdostana evidenzia come la dimensione territoriale ridotta possa costituire un vantaggio competitivo nell'attuazione di politiche complesse. La prossimità fra i livelli politico e amministrativo, unita alla forte identità istituzionale e alla coesione interna dell'apparato regionale, ha reso possibile un modello decisionale rapido, collaborativo e trasparente, pienamente in linea con i principi di efficienza, efficacia e leale collaborazione che ispirano il PNRR.

5. Analisi comparata e prospettive di federalismo cooperativo. — L'analisi comparata con le altre regioni a statuto speciale consente di cogliere la portata innovativa del modello valdostano all'interno del mosaico delle autonomie territoriali italiane. Sebbene ciascuna regione abbia sviluppato un proprio sistema di governance, la Valle d'Aosta si distingue per la sua capacità di mantenere una filiera decisionale «corta», in grado di assicurare un dialogo diretto tra amministrazione regionale, enti locali e autorità centrali.

Nel Friuli-Venezia Giulia, la gestione del PNRR è stata concentrata presso una struttura di missione regionale che coordina i rapporti con i comuni e con lo Stato. Tale accentramento ha garantito una maggiore uniformità amministrativa, ma ha limitato la flessibilità degli enti locali nella

¹² M. Cammelli, *Le Regioni speciali nel sistema multilivello*, Bologna, Il Mulino, 2019.

¹³ Corte dei conti, sez. contr., Valle d'Aosta, *Relazione sul coordinamento della finanza pubblica 2023*.

fase di attuazione. Nel Trentino-Alto Adige, invece, la presenza delle due Province autonome di Trento e Bolzano ha determinato un modello policentrico di governance, caratterizzato da una frammentazione decisionale e da differenze di approccio nella gestione dei progetti. La Sardegna ha optato per un coordinamento fortemente centralizzato presso la Presidenza della Regione, ma ha risentito della distanza tra il livello politico e quello tecnico-operativo, con conseguenti rallentamenti procedurali.

Rispetto a questi modelli, la Valle d'Aosta ha privilegiato un approccio cooperativo fondato sulla prossimità istituzionale e sulla condivisione delle responsabilità. La collaborazione sistematica con i comuni e con il Consorzio degli Enti locali (CELVA) ha favorito una circolazione costante di informazioni e buone pratiche, rafforzando la capacità amministrativa dell'intero territorio. Il PNRR ha così agito come catalizzatore di un federalismo cooperativo¹⁴ «di prossimità», nel quale l'autonomia non è esercizio isolato di competenze, ma forma di partecipazione coordinata a un obiettivo comune.

Dal punto di vista teorico, il caso valdostano conferma la tesi secondo cui il federalismo cooperativo rappresenta l'unico modello in grado di conciliare l'unità dell'azione pubblica con la diversità territoriale. Tale modello non si fonda sulla gerarchia, bensì sulla negoziazione e sul dialogo istituzionale. La leale collaborazione, principio cardine dell'articolo 120 della Costituzione, assume così una dimensione operativa, traducendosi in procedure di concertazione, scambio informativo e monitoraggio condiviso.

L'esperienza della Valle d'Aosta offre inoltre un contributo alla riflessione più ampia sull'europeizzazione della finanza pubblica. L'inserimento delle regioni nel circuito decisionale del PNRR ha rafforzato la consapevolezza del loro ruolo di intermediari fra Unione europea e cittadini. Questo passaggio segna l'evoluzione del regionalismo italiano da sistema di autonomie differenziate a sistema di cooperazione integrata, nel quale la qualità delle istituzioni diventa la condizione necessaria per l'efficacia delle politiche pubbliche.

Il modello valdostano, dunque, non è solo un caso locale di buona amministrazione, ma un prototipo di governance adattiva, capace di rispondere in modo flessibile alle sollecitazioni provenienti dal livello europeo. Se adeguatamente consolidato, esso potrebbe costituire una best practice per l'intero sistema delle autonomie speciali, contribuendo a delineare una nuova stagione di federalismo cooperativo fondato su dati, responsabilità e fiducia interistituzionale.

Un ulteriore elemento di confronto riguarda il diverso grado di capacità amministrativa espressa dalle autonomie speciali nell'attuazione del PNRR. In Sicilia, ad esempio, la forte estensione delle competenze statutarie non si è tradotta in un'accelerazione dell'attuazione: la dimensione della macchina burocratica regionale, la presenza di strutture amministrative eterogenee e la complessità dei processi decisionali hanno determinato significativi rallentamenti, come rilevato nelle relazioni della Corte dei conti regionale. La Sardegna, pur disponendo di un sistema amministrativo più compatto, ha risentito della frammentazione territoriale e della distanza tra livello politico e tecnico-operativo, con particolare difficoltà nei comuni interni a ridotta capacità progettuale.

Diverso il caso del Trentino-Alto Adige/Südtirol, dove le Province autonome hanno adottato approcci differenti: Bolzano ha puntato su procedure di appalto accelerate, forte digitalizzazione e un modello decisionale gerarchico ma efficiente; Trento, invece, ha privilegiato processi più inclusivi di concertazione territoriale, con tempi più lunghi ma un coinvolgimento più ampio dei soggetti attuatori. In Friuli-Venezia Giulia il coordinamento centralizzato presso la Struttura di missione ha garantito uniformità amministrativa, ma ha talvolta limitato la flessibilità degli enti locali nella gestione dei progetti.

Dal confronto emerge, quindi, che il vero elemento discriminante non è né la sola dimensione

¹⁴ A. Ruggeri, *Il regionalismo italiano fra autonomia e leale collaborazione*, Torino, Giappichelli, 2020.

territoriale né la sola autonomia speciale, bensì la capacità delle istituzioni di costruire un modello di governance stabile, integrato e coerente. In tale prospettiva, l'esperienza valdostana rappresenta un equilibrio peculiare tra prossimità territoriale, qualità amministrativa e continuità istituzionale, configurandosi come un caso paradigmatico di federalismo cooperativo «di prossimità», all'interno delle autonomie speciali.

6. *Conclusioni: il PNRR come occasione di riforma amministrativa permanente.* – Il PNRR rappresenta, per la pubblica amministrazione italiana, una svolta epocale. Esso non si limita a finanziare progetti, ma introduce un metodo di governo fondato sulla misurazione dei risultati, sulla trasparenza e sulla cooperazione multilivello. L'esperienza della Valle d'Aosta dimostra che anche un'amministrazione di piccole dimensioni può adattarsi a un modello complesso di governance, a condizione che sappia valorizzare la prossimità decisionale, investire nelle competenze e instaurare relazioni di fiducia con gli altri livelli di governo.

Il Piano ha rivelato le debolezze storiche del sistema amministrativo – dalla frammentazione procedurale alla carenza di personale – ma ha anche attivato processi virtuosi di apprendimento e innovazione. La transizione digitale, la cultura della performance e la responsabilizzazione dei funzionari pubblici sono diventate parte integrante del linguaggio amministrativo, segnando un'evoluzione nella mentalità e nei comportamenti delle istituzioni.

Se tali innovazioni saranno consolidate oltre la scadenza del 2026, il PNRR potrà essere ricordato come l'inizio di una riforma permanente della pubblica amministrazione, capace di coniugare efficienza e partecipazione, autonomia e responsabilità. L'esperienza valdostana suggerisce che il futuro del regionalismo italiano non risiede nella competizione tra territori, ma nella loro capacità di cooperare e di condividere strumenti, dati e conoscenze. In questa prospettiva, il PNRR si configura non solo come un piano di rilancio economico, ma come un progetto di rigenerazione istituzionale, in cui la governance multilivello diventa la chiave di una finanza pubblica sostenibile, trasparente e orientata ai risultati.