

PNRR e pubblica amministrazione: attuazione, riforme, cambiamenti

Giuseppe Piperata

1. Prendendo in prestito una metafora nautica, possiamo dire che il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) che l'Italia ha concordato con l'Unione Europea per superare gli effetti negativi della crisi pandemica e far ripartire l'economia è già al suo secondo giro di boa. È di fine settembre la valutazione positiva formalizzata dalla Commissione europea sui risultati raggiunti dal nostro Paese nel primo semestre del 2022. Si tratta di ben 44 traguardi e 1 obiettivo rispetto alla *road map* pianificata, che si aggiungono ad un primo, importante risultato già conseguito nel 2021 e riguardante ben 51 risultati, centrati e riconosciuti dalle istituzioni comunitarie. Un passaggio formale, questo, non di poco conto, dato che, per come risulta essere impostata la dinamica di funzionamento sottesa al PNRR, solo una volta ottenuto dall'UE il riconoscimento dell'effettivo conseguimento degli obiettivi previsti per il singolo *step* temporale, a seguire può essere poi disposto il pagamento delle singole rate, con le quali è stato frammentato l'imponente impegno finanziario, pari ad oltre 191 miliardi di euro, che la Commissione ha riconosciuto all'Italia come ausilio economico, in parte a fondo perduto e in parte a titolo di prestito agevolato.

Basta scorrere la prima parte della *Seconda Relazione sullo stato di attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza* – presentata al Parlamento nell'ottobre 2022, in base a quanto previsto dall'art. 2, comma 2, lett. e), d.l. 31 maggio 2021, n. 77, conv. in l. 29 luglio 2021, n.108 – per avere una chiara evidenza del fatto che le mete raggiunte in questa seconda fase di attuazione del PNRR si caratterizzano non solo per la varietà degli interventi progettati o realizzati, ma soprattutto per la centralità, la profondità e l'importanza dei contesti nei quali gli stessi si collocano. C'è la riorganizzazione della medicina territoriale, elemento fondamentale nel ripensamento e rilancio delle politiche sanitarie post emergenza pandemica. Altre

innovazioni hanno riguardato il settore delle politiche sociali e del lavoro attraverso il finanziamento di interventi di rigenerazione edilizia e urbana, declinati nella prospettiva del superamento di situazione di degrado e di emarginazione, anche di tipo lavorativo. A queste sono state affiancate anche misure specifiche per l'istruzione, la ricerca, la cultura e il turismo, sempre nella prospettiva di risolvere fragilità di sistema e incentivare mutamenti ormai non più procrastinabili all'interno dei rispettivi settori di intervento pubblico. Significativa, poi, l'attenzione riservata alla transizione ecologica e a quella digitale: in particolare, con il d.l. 17 maggio 2022, n. 17, conv. in l. 15 luglio 2022, n. 91, è stato ridefinito il quadro normativo di riferimento per l'efficientamento energetico, in chiave di semplificazione e accelerazione delle procedure; interventi di semplificazione che hanno riguardato anche i processi di digitalizzazione, promossi su tutto il territorio nazionale anche grazie alla definizione delle procedure di appalto riguardanti i progetti di connessione veloce. Ovviamente, non sono mancati gli interventi destinati all'economia e ai suoi attori e, soprattutto, alle pubbliche amministrazioni. Del resto, la ripresa ipotizzata dal Piano è per prima cosa di tipo economico e, pertanto, le misure più incisive sono destinate a supportare il sistema produttivo, soprattutto in un momento come quello attuale di crescita esponenziale dei prezzi dei beni energetici e delle materie prime a causa delle due crisi, quella climatica e quella bellica, che si sono innestate, aggravandola, in coda alla crisi sanitaria dovuta al Covid-19. E in questo passaggio si collocano anche gli importanti interventi riguardanti la pubblica amministrazione, oggetto, questa, di uno specifico obiettivo di riforma all'interno del PNRR e, in parte, rafforzato con l'adozione di un ulteriore atto legislativo di attuazione (il d.l. 30 aprile 2022, n. 36, conv. in l. 29 giugno 2022, n. 79) e con la definizione di un fondamentale (anche per la concorrenza e l'economia) percorso di revisione della disciplina dei contratti pubblici (l. delega 21 giugno 2022, n. 78). Ancora più ambiziosi e impegnativi risultano essere gli obiettivi che l'Italia dovrà realizzare in attuazione del PNRR entro la fine del 2022. Accanto ai settori sopra richiamati, e rispetto ai quali le altre misure programmate dovranno essere eseguite nella loro concretezza, altri altrettanto rilevanti dovranno essere presi in considerazione. Tra questi, in particolare meritano un cenno il settore della giustizia e quello delle infrastrutture nazionali e locali: il primo, poiché sarà interessato da una

(da tempo attesa) riforma del processo civile e del processo penale; il secondo, poiché rappresenta la voce destinata ad assorbire significative risorse economiche, il cui uso si giustifica nella necessità di fornire al sistema – Italia un apparato infrastrutturale efficiente e tecnologicamente avanzato, come tale in grado di offrire le migliori condizioni di sviluppo per i settori imprenditoriali e produttivi e servizi di qualità per i cittadini.

2. Sono sufficienti questi pochi cenni ai primi risultati raggiunti in esecuzione di quanto programmato nel PNRR per avere netta la doppia consapevolezza che, da un lato, il Piano non può essere derubricato a mero strumento di programmazione pluriennale di azioni e interventi finanziati e, soprattutto, dall'altro lato, che dall'attuazione di tale Piano c'è da attendersi un cambiamento epocale non solo rispetto al sistema economico del nostro Paese, ma pure rispetto a quello istituzionale e amministrativo¹. Alla luce di ciò, appare allora più che opportuna e azzeccata la scelta operata da *Istituzioni del federalismo* di dedicare, nel presente numero, al PNRR uno spazio adeguato, verso cui destinare non un solo contributo ricostruttivo dell'intera vicenda, ma una pluralità di analisi scientifiche sui differenti profili riguardanti il pianificato percorso di ripresa post-Covid. L'obiettivo è duplice: approfondire la conoscenza dell'innovativo strumento di intervento, i suoi contenuti e il contesto ordinamentale di riferimento, e registrarne lo stato di attuazione, consapevoli che proprio tali dinamiche attiveranno processi di cambiamento, la cui direzione può apparire aprioristicamente definita, ma i cui esiti non sono proprio del tutto scontati. Tutti i contributi raccolti nel fascicolo, quindi, declinano il tema del cambiamento, ma lo fanno nella prospettiva

¹ Su come già l'attuazione del PNRR sta incidendo sul nostro ordinamento, sui pubblici poteri in generale e sulle pubbliche amministrazioni, cfr., tra i tanti, E. CATELANI, *PNRR. e ordinamento costituzionale. Un'introduzione*, in *Rivista AIC*, 3, 2022, nonché gli altri contributi pubblicati sullo stesso numero della *Rivista*; M. DUGATO, *L'intervento pubblico per l'inclusione, la coesione, l'innovazione e la sostenibilità ed il ruolo del servizio pubblico locale nel Piano nazionale di ripresa e resilienza*, in *Munus*, 2022, p. 1 ss.; L. FIORENTINO, *Il Pino di ripresa. Un'occasione per cambiare l'amministrazione*, in *Giorn. dir. amm.*, 2021, p. 689 ss.; A. MANZELLA, *L'indirizzo politico, dopo Covid e PNRR*, in *Federalismi.it*, 19, 2022; N. LUPO, *Il PNRR e i poteri dello Stato*, in *Astrid Rassegna*, 2022. Con specifico riferimento ai contenuti, in particolare, V. CERULLI IRELLI e A. GURICKOVIC DATO, *Sugli interventi normativi necessari per l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, in *Astrid Rassegna*, 345, 2021; G. FALCON, *Viaggio al centro del PNRR*, in *Le Regioni*, 2021, p. 715 ss.

prioritaria dell'amministrazione pubblica, stante anche il fatto che sono spesso gli apparati amministrativi (insieme ai loro strumenti e alle politiche ad essi riconducibili) gli attori maggiormente sottoposti all'impatto dovuto al processo di attuazione del PNRR.

3. È proprio il Piano nazionale di ripresa e resilienza l'elemento che si colloca al centro del ricordato processo di cambiamento: ne definisce strategie e traiettorie; ne fornisce le risorse necessarie per poter essere portato a compimento. Francesca Di Lascio e Livia Lorenzoni ci ricordano come tale Piano trovi le sue radici nel *Next Generation EU* e di come poi sia stato declinato in alcune esperienze statali, a cominciare da quella riguardante il nostro Paese.

C'è anche un forte collegamento tra PNRR e il Reg. (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021, che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza. È questo il vero motore di tutto l'impianto predisposto a livello europeo per superare la crisi legata alla pandemia. È il dispositivo che definisce i 6 ambiti di intervento che troviamo nel PNRR (ossia transizione verde; trasformazione digitale; crescita intelligente, sostenibile e inclusiva; coesione sociale e territoriale; salute e resilienza economica, sociale e istituzionale; politiche per la prossima generazione, cfr. art. 3). È sempre il dispositivo, inoltre, a fissare gli obiettivi da raggiungere, cui condizionare i finanziamenti concessi, tra i quali abbiamo la promozione della coesione economica, sociale e territoriale dell'Unione per la resilienza, il sostegno alla transizione verde (per poter conseguire l'obiettivo della neutralità climatica dell'UE entro il 2050) e alla transizione digitale.

Richiamare la matrice europea del PNRR non è secondario, poiché serve a ricordare che, oltre ad essere un programma di interventi e di distribuzione di risorse, è soprattutto un atto di impegno con il quale l'Italia ha concordato con le Istituzioni europee precisi traguardi e obiettivi da raggiungere². Si comprende, pertanto, quanto siano importanti in tale scenario il fattore temporale e il monitoraggio sullo stato di avanzamento,

² Come sottolineato da A. ZANARDI, *Il ruolo degli enti territoriali nell'attuazione del PNRR*, in *Rivista AIC*, 3, 2022.

condizioni da cui dipendono anche i trasferimenti delle risorse economiche necessarie a supportare le azioni programmate³.

Ma, come è stato ricordato, il PNRR oltre ad una dimensione europea ha soprattutto una dimensione nazionale⁴. In tale contesto il Piano di ripresa ha assunto un rilievo particolare non solo sotto il profilo delle risorse economiche messe in campo, ma anche – in una prospettiva più giuridica – come peculiare strumento di programmazione di interventi pubblici e di attivazione di processi di cambiamento, anche ordinamentali e legislativi. Sotto questo punto di vista, il PNRR non può essere paragonato ad altre esperienze di programmazione economica registrate nel nostro Paese nella sua epoca repubblicana, né si può provare a ricondurlo, anche con qualche forzatura, nell’ambito di altri strumenti più tradizionali presenti nel nostro ordinamento. Si tratta di confronti che non possono dare risultati utili, dato che il PNRR rappresenta una dinamica del tutto nuova, con caratteristiche specifiche e difficilmente sovrapponibile ad altre esperienze o strumenti di politiche pubbliche di sostegno all’economia. Un esempio su tutti: anche alcuni programmi economici tentati o sperimentati nel passato (si pensi al Progetto 80 ipotizzato dal Ministero del bilancio e della programmazione economica negli anni ’70 del secolo scorso⁵) puntavano a modificare il modello di sviluppo economico sulla base di una pianificazione di interventi diretti a trasformare il sistema produttivo, sociale e istituzionale, ma si trattava di piani che erano immaginati come funzionali ad evitare “catastrofi”, mentre il PNRR è, invece, funzionale a superare una “catastrofe” già vissuta (la pandemia).

Inoltre, non si deve commettere l’errore di banalizzare il “valore” e l’efficacia giuridica del Piano. È vero che il PNRR non è una legge. Ciò, però, non può portare a dire che esso non sia vincolante, né tantomeno che non abbia una efficacia cogente. Si ricordi, al riguardo, che la nostra

³ Al riguardo, cfr. M. MIDIRI, *Il tempo delle funzioni pubbliche (a proposito del Piano nazionale di ripresa e resilienza)*, in *Federalismi.it*, 18, 2022.

⁴ M. CLARICH, *Il PNRR tra diritto europeo e nazionale: un tentativo di inquadramento giuridico*, in *Astrid Rassegna*, 341, 2021.

⁵ Ministero del bilancio e della programmazione economica, *Progetto 80*, a cura di G. RUFOLO e L. BARCA, Firenze, Sansoni, 1970.

esperienza conosce esempi di c.d. programmazione condizionale, definita cioè come l'attività di «decidere sulle decisioni»⁶, ossia l'attività con la quale delimitare l'ambito delle scelte che in futuro potranno essere compiute e limitare il potere dei soggetti che quelle scelte andranno a fare, da concretizzare in piani che – come notato – assolvono anche la stessa funzione della legge. Ma è soprattutto il contesto istituzionale e regolativo all'interno del quale il Piano si colloca a determinarne – come è stato detto – una sua legificazione indiretta⁷.

Si aggiunga, infine, che la dimensione nazionale del PNRR può essere evidenziata anche sotto il profilo organizzativo, dato che il legislatore ha previsto un apposito sistema di *governance* del Piano, – ben descritto, in particolare, da Fulvio Cortese nel suo scritto – con il d.l. 31 maggio 2021, n. 77, relativo al coordinamento, gestione, attuazione, monitoraggio e controllo del PNRR, e con il d.l. 6 novembre 2021, n. 152, conv in l. 29 dicembre 2021, n. 233, relativo ad altre misure aggiuntive, come ad esempio il nucleo PNRR Stato-regioni.

4. Si è più volte messo in evidenza il forte legame che caratterizza il rapporto tra PNRR e sistema economico. La pandemia sanitaria non ha solo messo in pericolo la vita e la salute delle persone, ma ha anche indebolito i sistemi economici e produttivi, soprattutto dei Paesi industrialmente più avanzati. In parallelo alle misure dirette a proteggere la salute, pertanto, sono state adottate anche precise azioni finalizzate ad aiutare l'economia. Nel nostro Paese, la ripresa economica è stata affidata a tre scenari regolativi: la legislazione emergenziale; il PNRR; la legislazione ordinaria di attuazione. Anna Romeo nel suo contributo ci ricorda come il PNRR contenga innovativi programmi di intervento diretti a sostenere l'economia e a creare condizioni più favorevoli alla concorrenza. Il sostegno all'economia, in realtà, è stato un obiettivo già promosso, fin dall'inizio della pandemia, dalla legislazione emergenziale. Nel PNRR viene ulteriormente potenziato e dettagliato. Gli interventi a tal

⁶ Cfr. G. CORSO, *Procedimenti di programmazione e comparazione di interessi*, in *La ponderazione degli interessi nell'esercizio dei controlli*, Milano, Giuffrè, 1991, p. 212 ss.

⁷ Cfr. F. CINTIOLI, *Risultato amministrativo, discrezionalità e PNRR: una proposta per il Giudice*, in www.giustizia-amministrativa.it.

fine promossi sono veramente tanti e di diverso tipo: alcuni più puntuali e immediati, altri più strutturali e di più ampio respiro.

Lo stesso dicasi per la promozione della concorrenza. Per il PNRR, infatti, la concorrenza è una priorità, in quanto «è finalizzata a favorire l'efficienza e la crescita economica e a garantire la ripresa dopo la pandemia, a contribuire a una maggiore giustizia sociale, nonché ad abbassare i prezzi e ad aumentare la qualità dei beni e dei servizi». A tal fine, il PNRR non solo si muove nella direzione di confermare il sistema antitrust nella sua centralità rispetto al fenomeno economico e ne potenzia le misure, ma collega a tale obiettivo una delle due riforme abilitanti, da realizzare attraverso «interventi funzionali a garantire l'attuazione del Piano e in generale a rimuovere gli ostacoli amministrativi, regolatori e procedurali che condizionano le attività economiche e la qualità dei servizi erogati ai cittadini e alle imprese». In realtà, misure pro-concorrenziali si trovano anche in altre riforme (ad esempio, a proposito della semplificazione in materia di legislazione dei contratti pubblici). Tuttavia, nell'apposita parte del PNRR dedicato alle misure da introdurre per promuovere la concorrenza, vi è un unico riferimento: l'adozione della legge annuale per il mercato e la concorrenza, già approvata per il 2021 (l. 5 agosto 2022, n. 118⁸).

5. Non si può pensare di uscire dalla crisi economica determinata dalla pandemia, facendo affidamento soltanto sugli ausili economici destinati al sistema produttivo e sulle misure pro-concorrenziali per i mercati. La ripresa economica richiede anche una profonda revisione della pubblica amministrazione, dei modi attraverso i quali essa regola e si relaziona con l'economia, dei quadri legislativi di riferimento che ne reggono l'organizzazione e l'azione. Una delle riforme orizzontali del PNRR punta proprio a questo obiettivo, immaginando una pubblica amministrazione più efficiente e meno burocratica, grazie a precise azioni di intervento di semplificazione e digitalizzazione dei procedimenti amministrativi. I contributi di Micol Roversi Monaco, di Laura Pergolizzi e di Isabella Alberti descrivono come il PNRR ha impostato tale obiettivo e ne registrano

⁸ Per un primo commento, cfr. A. MOLITERNI, *La legge annuale per il mercato e la concorrenza ai tempi del PNRR*, in *Giorn. dir. amm.*, 2022, p. 581 ss.

lo stato di attuazione: le prime due con riferimento alle politiche ambientali; la terza con riferimento ai processi di digitalizzazione. In termini più ampi, invece, Benedetto Ponti nel suo scritto destinato al presente numero della *Rivista*, mette in evidenza come proprio la digitalizzazione può portare alla definizione di quella idea di “Buona amministrazione”, che oltre ad essere un asse portante per la realizzazione del programma di interventi e investimenti che riguardano la riforma della PA, è soprattutto un diritto a cui i cittadini non intendono più rinunciare.

Gli impegni assunti dall'Italia nel PNRR a proposito di riforma della pubblica amministrazione, chiamano in causa il rapporto tra il diritto amministrativo e i processi economici e l'intensità e il grado di intervento del pubblico in economia. In particolare, anche in questa precisa fase storica, diritto amministrativo e intervento pubblico si confermano essere fattori ineliminabili del sistema economico. Il diritto amministrativo, come evidenziato dalla dottrina⁹, è sempre alla ricerca di un allineamento rispetto ai processi economici in modo da favorire e migliorare la necessaria interazione tra apparati pubblici e operatori economici. Il diritto amministrativo è anche lo strumento (plasmato dalla scienza di riferimento, ma soprattutto dalla giurisprudenza amministrativa) attraverso il quale i pubblici poteri sono stati in grado di intervenire massicciamente in economia. Ultimamente, soprattutto le crisi economiche di inizio secolo, hanno messo in evidenza alcune criticità rispetto al ruolo del pubblico in economia e del diritto amministrativo nella regolazione dei processi economici. Il PNRR conferma l'importanza degli apparati pubblici e del diritto amministrativo per il funzionamento dei sistemi produttivi, ma appare fortemente orientato a correggere le criticità registrate, provando a migliorare l'interazione tra l'amministrazione pubblica e il suo diritto con il processo economico, seguendo strategie innovative, già avanzate e suggerite in dottrina.

Analoghe considerazioni valgono per l'intervento pubblico in economia. Durante le fasi più critiche della pandemia, diverse voci hanno segnalato la necessità di non farsi tentare dal seguire derive ideologiche che propongono, come soluzione per la ripresa economica e il sostegno alle imprese, il ritorno alla massiccia presenza dei pubblici poteri nei mercati e

⁹ G. NAPOLITANO, *Il diritto amministrativo dalla pandemia alla resilienza*, in *Giorn. dir. amm.*, 2021, p. 145 ss.

la rinuncia alle politiche di promozione della concorrenza o, al contrario, la definitiva esclusione degli stessi poteri da ogni processo economico¹⁰. Entrambe le soluzioni, infatti, appaiono impraticabili, mentre è proprio un bilanciamento tra libero mercato e intervento pubblico che può rappresentare la strada giusta per uscire dalla crisi economica determinata dalla pandemia¹¹. Le politiche pubbliche, infatti, servono per sostenere le imprese e, in questo modo, ricostruire i mercati di riferimento. Ma è fondamentale anche l'intervento pubblico, che, come è stato segnalato, deve affrontare «tre grandi sfide»¹²: nell'immediato, il sostegno economico alle imprese con l'immissione della liquidità necessaria; nel medio termine, la ricostruzione dei mercati che la pandemia ha indebolito; nel lungo termine, la realizzazione di quegli obiettivi che non possono essere affidati al mercato, come il potenziamento della sanità e dei servizi di istruzione, la sostenibilità ambientale, la digitalizzazione, ecc. Il PNRR si muove in questa direzione.

6. Il processo di attuazione del PNRR è in corso; alcuni significativi mutamenti del contesto economico e del sistema istituzionale e amministrativo sono in atto. Si tratta di dinamiche di intervento che si collocano in un percorso molto più ambizioso, di trasformazione del modello economico del nostro Paese. Come è scritto nelle prime pagine del PNRR, «la pandemia di Covid-19 è sopraggiunta in un momento storico in cui era già evidente e condivisa la necessità di adattare l'attuale modello economico verso una maggiore sostenibilità ambientale e sociale». A ciò si aggiunga che alla puntuale attuazione del PNRR e al risultato che con esso si intende raggiungere corrisponde un interesse prioritario del Paese, espresso legislativamente dall'art. 1, comma 2 d.l. n. 77/2021, nel momento in cui precisa che «assume preminente valore l'interesse nazionale alla sollecita e puntuale realizzazione degli interventi inclusi nel PNRR».

¹⁰ M. D'ALBERTI, *Diritto amministrativo e ripresa*, in *Giorn. dir. amm.*, 2022, p. 5 ss., e Id., *La legge sulla concorrenza, trent'anni dopo*, in *Munus*, 2020, XI ss.

¹¹ G. AMATO, *Bentornato Stato, ma*, Bologna, Il Mulino, 2022.

¹² A. PEZZOLI, *La politica della concorrenza ai tempi del virus e la rilegittimazione dell'intervento pubblico*, in *MCR*, 2020, p. 139 ss.; A. PEZZOLI e A. TONAZZI, *La sfida della «normalità». Concorrenza e intervento pubblico nel post-Covid*, in *AGE*, 2020, p. 387 ss.

L'attuazione del PNRR ha attivato anche importanti dinamiche di cambiamento nel sistema amministrativo e sui suoi attori. Alcune rappresentano, come abbiamo visto, specifici passaggi intermedi richiesti come necessari dal Piano. Altri cambiamenti saranno conseguenze indirette dell'esecuzione delle misure previste per la sua attuazione. Ha ragione Fulvio Cortese quando sottolinea che il PNRR è destinato a modificare profondamente il nostro sistema istituzionale, ma non sulla base di un approccio tradizionale, incentrato su di una soluzione programmata e ideale, bensì secondo un metodo più empirico, «apprenditivo ed evolutivo», in base al quale non è il PNRR a voler trasformare l'intero disegno delle nostre istituzioni, ma sono le nostre istituzioni che cambiano per effetto della attuazione del Piano. In ogni caso, la “messa a terra” del PNRR attiverà numerosi processi di trasformazione che interesseranno gli apparati amministrativi del nostro Paese ad una scala molto ampia. Proviamo allora a porci una domanda: quale amministrazione pubblica troveremo alla fine di questo percorso? Per rispondere, penso si possano formulare, al momento, soltanto mere ipotesi previsionali, molto generiche e, pertanto, poco utili. Tuttavia, non penso sia troppo azzardato dire, già ora, che l'attuazione del PNRR ci lascerà sicuramente un'amministrazione pubblica molto diversa da quella cui eravamo abituati, un'amministrazione cambiata, sì, ma non complessivamente riformata. Come è stato ricordato, in questo passaggio storico non c'è spazio per «la grande riforma amministrativa», non ci sarebbero i tempi e andrebbe progettata con strumenti e azioni che, oggi, non appaiono disponibili e praticabili¹³. Ciò non toglie, tuttavia, che bisogna realizzare, secondo i tempi concordati con l'UE, tutte le misure che il PNRR ha previsto con riferimento ai cambiamenti necessari dell'amministrazione pubblica. Molte di queste, forse, dopo il 2026 (anno in cui si dovrebbe completare il processo di attuazione del Piano) non avranno più senso, in quanto legate alla fase emergenziale o al processo di governo della esecuzione degli interventi. Ma molte altre, una volta realizzate, potranno servire come banco di prova per testare un nuovo modello di azione e organizzazione amministrativa o essere gli elementi iniziali da cui partire

¹³ L. TORCHIA, *L'amministrazione presa sul serio e l'attuazione del PNRR*, in *Astrid Rassegna*, 6, 2021.

per una generale riforma delle pubbliche amministrazioni. Insomma, l'attuazione del PNRR è un'importante occasione per correggere criticità che condizionano l'efficienza del sistema amministrativo italiano e ne impediscono una sua profonda modernizzazione; è una preziosa opportunità per abbozzare un disegno di riforma che, superata la crisi, si potrà meglio definire nei suoi contorni. È necessario saperla cogliere in tutta la sua portata, ma, soprattutto, non sprecarla.