

**NOTE APPLICATIVE DEL D.LGS. N. 150/2009**

*Roma, 13 maggio 2010*

## **Introduzione**

La legge 15/2009 e il decreto legislativo 150/2009 hanno suscitato e continuano a suscitare nelle pubbliche amministrazioni italiane reazioni differenziate.

Questi provvedimenti normativi introducono importanti elementi di riforma della disciplina del lavoro pubblico e della pubblica amministrazione riportando in capo al legislatore e alle amministrazioni alcune responsabilità nella gestione dei rapporti di lavoro che oggi erano affidate alla contrattazione.

Con le modifiche normative introdotte viene chiarito che la trasparenza e la responsabilità sono valori fondamentali nel servizio pubblico. Essi sono, tuttavia, obiettivi in sé, non strumenti capaci da soli di migliorare i servizi. Essi vanno dunque perseguiti indipendentemente da qualunque ragionamento strumentale perché siamo in uno stato democratico nel quale i cittadini sono il principale punto di riferimento di qualsiasi attività pubblica.

Per rendere effettivi questi principi c'è bisogno di una continua valutazione e di un continuo miglioramento delle pubbliche amministrazioni, attraverso la capacità di valutazione del ciclo delle performance, come presupposto per la migliore pianificazione degli obiettivi e dei risultati.

L'Unione delle Province d'Italia ha contribuito a migliorare i provvedimenti nell'iter che essi hanno avuto in Conferenza unificata e vuole prendere sul serio il percorso dell'attuazione della riforma per fare in modo che le Province si confrontino fino in fondo

**La riforma del lavoro pubblico**

**I principi della riforma**

con il tema della valutazione delle performance e della trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Per questi motivi è stato firmato un Protocollo di intesa con il Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione per condividere un quadro di riferimento comune, sia relativamente alle prime linee di interpretazione delle disposizioni del decreto, che alle indicazioni da recepire nell'ambito dell'autonomia normativa di ogni ente e, più in generale, alla costruzione di un sistema di indicatori per verificare le performance delle amministrazioni provinciali, anche attraverso l'utilizzo delle sperimentazioni e delle esperienze già avviate dalle Province.

**Il protocollo Funzione pubblica - UPI**

Il Comitato di attuazione del Protocollo ha individuato come priorità:

1. la definizione di alcune linee di interpretazione e di indirizzo condivise tra le parti sulla riforma del lavoro pubblico;
2. l'adeguamento dei regolamenti provinciali in attuazione della riforma;
3. la costruzione di metodologie e indicatori per la valutazione delle performance delle amministrazioni, in particolare sulle funzioni fondamentali delle Province, e sulla produttività dei dirigenti e dei dipendenti;
4. il coinvolgimento delle Unioni regionali nei lavori del Comitato di attuazione attraverso la designazione di un loro rappresentante che possa poi rapportarsi al territorio regionale;
5. la verifica ed evidenziazione delle esperienze più significative di attuazione della riforma;
6. la calendarizzazione di due appuntamenti, entro il 2010, per rendere visibile il lavoro svolto.

L'UPI sottolinea che in molte amministrazioni provinciali sono state intraprese da tempo azioni efficaci di valutazione delle prestazioni amministrative e della produttività dei dipendenti/dirigenti nella direzione della riduzione degli sprechi e del miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle attività amministrative e dei servizi pubblici.

Il decreto deve essere visto come uno strumento ed una opportunità per l'ulteriore miglioramento amministrazioni provinciali e deve essere attuato con la necessaria flessibilità che discende dall'autonomia propria degli enti locali. I principi della riforma dovranno essere calati nelle amministrazioni provinciali attraverso la valorizzazione dell'autonomia normativa ed organizzativa che la Costituzione riconosce alle Province.

Occorre evitare un'interpretazione rigida della legge che preveda vincoli e obblighi procedurali uniformi per tutti. Le pubbliche amministrazioni, infatti, sono tante, diverse per dimensioni, missioni e strutture, e non debbono essere tutte trattate allo stesso modo. Crediamo che, per conseguire successi duraturi nella gestione dei servizi pubblici, occorra arrivare alla definizione di meccanismi e regole adeguati alle specificità del singolo servizio ed alle caratteristiche della singola amministrazione.

In ogni caso, la principale leva di miglioramento resta la professionalità dei pubblici dipendenti - a partire da una dirigenza capace, moderna, motivata ed eticamente corretta - nei diversi aspetti (il capitale umano, i saperi tecnici e gestionali, l'esperienza accumulata, i principi etici condivisi, la capacità di rispettare i cittadini e gli utenti).

In questa prospettiva, le incisive innovazioni introdotte dal D. Lgs 150/2009 nell'ambito del processo di trasformazione delle pubbliche amministrazioni tese a rafforzare il ruolo e le responsabilità della dirigenza, rendono attuale la questione della formazione dei dirigenti delle Province, sia per l'accesso alle qualifiche dirigenziali, sia per l'aggiornamento professionale durante lo svolgimento delle funzioni dirigenziali.

Nel panorama del pubblico impiego, per i dirigenti degli enti locali non sono previsti espressamente obbligatori percorsi formativi per l'accesso alla carriera dirigenziale o per l'aggiornamento professionale nello svolgimento delle funzioni dirigenziali che hanno sempre più assunto un ruolo centrale nella gestione degli enti locali.

Tuttavia, l'art. 1, comma 2, lett. c) del D.P.R. del 28 gennaio 2008, n. 27 attribuisce espressamente alla Scuola Superiore per la formazione e la specializzazione dei dirigenti della Pubblica Amministrazione Locale, la formazione d'accesso alla qualifica dirigenziale, l'aggiornamento professionale ed il perfezionamento del personale della pubblica amministrazione locale che svolge funzioni dirigenziali e direttive.

La questione della formazione dei dirigenti delle Province dovrà essere pertanto affrontata nei lavori del Comitato di attuazione del protocollo tra il Dipartimento funzione pubblica e l'UPI, definendo una proposta per la realizzazione di corsi di formazione per i dirigenti delle Province da parte della Scuola Superiore per la formazione e la specializzazione dei dirigenti della Pubblica Amministrazione Locale.

L'attuazione della riforma della pubblica amministrazione deve essere infine un'occasione per verificare l'organizzazione e il funzionamento dei sistemi di programmazione e di controllo che le Province hanno messo in campo in questi anni, per una manutenzione delle strategie di riferimento, dei sistemi di valutazione, di controllo di gestione, di controllo interno che sono stati costruiti, con la consapevolezza che il contributo effettivo del decreto Brunetta al rinnovamento delle P.A. dipende essenzialmente dai soggetti attuatori e dalla loro capacità/convinzione di attivare un circuito applicativo virtuoso, fin dalla prima fase attuativa.

Per gli enti territoriali, due sono gli elementi in gioco: la capacità selettiva delle priorità sostanziali e l'esercizio intelligente dell'autonomia (statutaria e regolamentare).

Aprire un dibattito su queste tematiche ci pare necessario ed urgente proprio per evitare che le novità vengano soffocate dalla burocrazia e soprattutto che non vengano deluse le attese dei cittadini.

Il problema non è tanto il ritaglio delle norme applicabili alle autonomie locali o lo slalom fra disposizioni di principio e quelle di diretta applicazione, ma ribadire alcune convinzioni di fondo e proporre alla discussione una serie di principi che debbono ispirare da subito l'attuazione della normativa ed in prospettiva gli eventuali decreti correttivi. Di conseguenza il tema fondamentale è quello dell'armonizzazione di sistemi avanzati, già funzionanti con successo in numerose amministrazioni pubbliche, con le nuove previsioni normative, per rafforzare i percorsi innovativi.

In primo luogo riteniamo che non abbia senso parlare di pubblica amministrazione al singolare: sarebbe estremamente riduttivo definire vincoli e obblighi procedurali uniformi come strumento per assicurare standard minimi. In secondo luogo le ragioni dell'insufficiente performance di numerose amministrazioni sono molteplici e vanno ricercate con cura, caso per caso.

Il principale obiettivo da conseguire sarà quindi assicurare l'aumento della professionalità complessiva, da cui scaturirà un incremento continuo dell'utilità della pubblica amministrazione per i cittadini e la comunità.

La valutazione della professionalità sarà articolata in un sistema integrato, associando la performance organizzativa a quella individuale dei dirigenti e dipendenti.

In conclusione, nel decreto non mancano aspetti e passaggi caratterizzati da elementi di criticità, ma in questa sede non sarà effettuata un'analisi sistematica del provvedimento, né una valutazione complessiva dei suoi contenuti, per motivi di utilità pratica e di opportunità istituzionale.

Si intende invece fornire alcune riflessioni e suggerimenti di facilitazione e di traduzione operativa negli enti, dando priorità ai temi che riguardano precisamente l'attività di valutazione, gli incarichi dirigenziali e le relazioni sindacali.

## **1. La performance**

Ci sembra opportuno, prima di passare ad affrontare la tematica della valutazione, fornire una breve riflessione sul concetto di performance.

L'oggetto primario della performance è il contributo che il singolo, il gruppo di lavoro o il complesso dell'organizzazione rendono attraverso la propria azione, finalizzato al raggiungimento degli obiettivi e all'incremento del valore del servizio pubblico, che è dato dalla capacità di rispondere ai bisogni dei destinatari, oltre che dall'efficiente utilizzo delle risorse.

La valutazione e la produttività possono essere quindi analizzate solo nel contesto della valutazione dell'efficacia del servizio.

La definizione degli obiettivi da conseguire sarà da considerare come perno su cui basare l'intero sistema: essa non consiste in un esercizio astratto da compiersi esclusivamente sulla base della analisi di elementi esterni, ma consegue dai risultati della valutazione di performance (di ciò che si è fatto nei periodi precedenti), oltre che dalle condizioni presenti nell'ambiente esterno.

Le norme relative al piano delle performance e la relazione delle performance potranno costituire una chiave di lettura intelligibile, coordinata e coerente degli strumenti già presenti nel sistema di programmazione e controllo (RPP, PEG, PDO, rendiconto della gestione e relazione al rendiconto delle gestione), ed una opportunità per compensare le eventuali lacune del sistema stesso, attraverso una revisione dinamica, con cui verificarne l'adeguatezza rispetto ai principi degli articoli 4 (ciclo di gestione della performance) e 5, comma 2 (caratteri degli

**L'oggetto della performance**

**L'integrazione degli strumenti**



obiettivi – strategici, specifici e operativi – assunti dall’ente nei documenti di programmazione), senza aggiungere ulteriori atti al già numeroso catalogo di quelli previsti dal Testo unico e dal d.lgs. n. 170/2006.

## **2. La valutazione**

Nell’ampia varietà delle disposizioni del Titolo II sono di particolare interesse, per gli enti locali, quelle che stabiliscono un ampliamento dell’oggetto della valutazione (articolo 3) e quelle relative al nuovo Organismo indipendente di valutazione della performance (articolo 14).

L’articolo 16, comma 2, richiama l’articolo 3 fra quelli ai quali (anche) gli enti locali adeguano i propri ordinamenti, entro il 31 dicembre 2010; è però difficilmente sostenibile che l’articolo 14, al quale non fa esplicito richiamo l’articolo 16, sia inapplicabile alle autonomie locali.

A parere di chi scrive, occorre valutare l’applicabilità dell’art. 14 agli enti locali, in relazione all’art 147 del D.Lgs. n. 267/2000, rispetto alla quale la novella normativa si pone come norma speciale.

Ciò rappresenta il primo e fondamentale elemento distintivo sul punto fra le P.A. territoriali e le altre.

Negli altri casi infatti, ha senso la previsione dell’art. 14, comma 2, per il quale *“L’Organismo (...) sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ed esercita, in piena autonomia, le attività di cui al comma 4. (...)”*.

**Organismo indipendente di  
valutazione**

Per le P.A. territoriali, l'Organismo avrà il ruolo di potenziare il sistema rappresentando così un valore aggiunto rispetto ai nuclei di valutazione, istituiti e regolati nell'ambito dell'autonomia da parte degli enti e le altre forme di controllo interno.

Le Province potranno pertanto decidere se istituire l'organismo indipendente di valutazione in sostituzione dei nuclei di valutazione oggi esistenti, oppure affiancare ai nuclei attuali un organismo che abbia piuttosto il compito di garantire la certificazione dei sistemi di valutazione interni relativamente agli indirizzi e alle metodologie che saranno definiti in sede nazionale.

Quali caratteristiche deve avere l'Organismo?

Quali funzioni svolge?

Come definire la relazione fra Organismo e organo di indirizzo politico-amministrativo?

In primo luogo, appare fondamentale e poco sottolineata la previsione di un Organismo con funzioni valutative di più amministrazioni, anche per rispondere al criterio dell'economia di gestione.

**Caratteri OIV**

La Provincia potrà dunque proporre ai Comuni del territorio ed eventualmente agli altri enti di area vasta la costituzione in forma associata del nuovo Organismo.

Quanto al requisito dell'autonomia i compiti dell'Organismo non escludono che i componenti siano anche soggetti interni all'Ente che possano garantire una adeguata esperienza maturata all'interno dell'amministrazione (al contrario, vale quanto stabilito dall'articolo 13, comma 3): esclude soltanto che soggetti interni all'ente partecipino alle attività di cui all'art. 14, comma 4, lettera e) relativo, ragionevolmente, al Direttore Generale e al Segretario

Generale che di regola fanno parte del Nucleo di valutazione.

Per quanto riguarda la composizione, ribadita la netta preferenza per la gestione associata è opportuno graduare la scelta fra organo monocratico o collegiale in base alle dimensioni strutturali dell'ente.

Rilevante e centrale nella costituzione degli organismi è il ruolo di ANCI e UPI in qualità di Associazioni rappresentative degli enti locali, già molto responsabilizzate dal decreto legislativo nella gestione delle relazioni sindacali.

Tenuto conto delle indicazioni fornite dalla commissione nazionale per la valutazione, UPI e ANCI potrebbero attivare una procedura di accreditamento degli esperti valutatori, tenere aggiornato un elenco nazionale e fornire assistenza agli enti nelle procedure periodiche di valutazione; ciò consentirebbe di ricomporre in un unico ciclo virtuoso i compiti di selezione dei valutatori, appunto, e di applicazione omogenea del cap IV del Titolo III.

Spetta comunque al Presidente della Provincia la nomina dei componenti dell'Organismo, come quella del Nucleo di valutazione.

Le funzioni dell'Organismo sono quelle previste dall'articolo 14, comma 1 e 4, con una osservazione specifica, relativa alla lettera e).

**Funzioni OIV**

Tra i compiti dell'Organismo, vi è infatti la proposta di valutazione dei dirigenti di vertice (Segretario Generale e Direttore Generale, ove previsto), da proporre al Presidente della Provincia, organo di vertice per i soggetti da valutare e soggetto titolare del potere di nomina.

L'Organismo dovrebbe per questo adempimento operare ovviamente senza soggetti interni all'ente

aiutando il Presidente della Provincia a verificare se il suo ente ha un'organizzazione e un sistema di valutazione adeguati a soddisfare i principi della trasparenza e della responsabilità.

All'Organismo non spetta analogo compito per la valutazione dei dirigenti, che invece compete al Direttore Generale o al vertice gestionale degli enti, ovvero alla figura competente alla gestione dell'ente nel suo complesso, ai fini di una corretta omogeneità e che si avvarrà dell'Organo come funzione di supporto sulla base del Sistema di Misurazione e Valutazione; oltre che per la verifica del raggiungimento degli obiettivi e le risultanze del controllo strategico.

Il particolare e forte collegamento con il rappresentante dell'ente è di particolare importanza anche per l'esercizio delle attività di controllo strategico, da condurre sulla base delle previsioni contenute nel Piano generale di sviluppo (art. 165, comma 7 del d.lgs. n. 267/2000 e art. 13 comma 3, d.lgs. n. 170/2006).

In ogni caso, relativamente alle attività di valutazione, l'Unione delle Province d'Italia ha già avviato i contatti per arrivare alla definizione del Protocollo con la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche previsto dall'art. 13, comma 2, del decreto, attraverso il quale verranno definiti ulteriori indirizzi e metodologie, in particolare sulla valutazione delle performance delle amministrazioni e sul rapporto che essa dovrà avere con la valutazione dei dirigenti e dei dipendenti.

**Controllo strategico e PGS**

### **3. La dirigenza (e gli incarichi esterni)**

Le norme sulla dirigenza rappresentano l'altro grande capitolo d'interesse in questa prima fase e anche qui occorre ribadire il valore fondamentale delle previsioni regolamentari, adottate o adottabili dai singoli enti.

La caratteristica di fondo delle disposizioni sulla dirigenza è quella di un intervento migliorativo e correttivo della normativa esistente, spesso per adeguarla alla giurisprudenza costituzionale e amministrativa.

Qui non verrà però svolto un esame analitico delle disposizioni riguardanti l'assetto strumentale e il quadro funzionale della dirigenza: saranno invece esaminate le disposizioni contenute nell'articolo 40, con particolare riferimento alle tre questioni delle procedure di conferimento (articolo 40 comma 1, lettera b), della professionalità richiesta per i c.d. incarichi ad esterni (articolo 40, comma 1, lettera e) e dei limiti quantitativi a questa tipologia di incarichi (articolo 40, comma 1 lettera f).

La conferma e l'affinamento dei caratteri di pubblicità delle procedure di conferimento è senz'altro positiva e utile.

Appare indefettibile il riferimento alla valutazione comparativa dei candidati e alla motivazione delle ragioni della scelta effettuata, necessaria tanto nel caso di incarichi a soggetti interni, quanto nel caso di nomina di esterni.

Di ciò dovranno darsi carico gli enti, con le opportune revisioni regolamentari e nella loro azione amministrativa, facendo in modo che nelle

**In generale**

**Procedure di conferimento**

nell'accesso alla dirigenza dell'ente siano verificati il completamento di un ciclo completo di studi universitari, adeguate specializzazioni, requisiti di professionalità e di merito, esperienze amministrative che soddisfino i principi costituzionali dell'imparzialità e del buon andamento della pubblica amministrazione.

Pur nel crescente disfavore per l'attribuzione di incarichi a soggetti diversi dai dirigenti dell'Amministrazione, la lettera e) dell'articolo 40 conferma la previsione del ricorso a tale istituto, integrando la portata degli incisi relativi alla particolare professionalità richiesta per il conferimento e alle concrete esperienze di lavoro maturate.

Dalla complessiva lettura del nuovo testo dell'articolo 19, comma 6, del d.lgs. n.165/2001 risulta che:

- la verifica dell'esistenza di specifiche qualificazioni professionali riguarda esclusivamente i dirigenti a tempo indeterminato; l'esito negativo di detta verifica consente di attivare le procedure per il conferimento di incarichi dirigenziali sia a soggetti esterni all'amministrazione, sia a personale interno non avente qualifica dirigenziale, in possesso dei requisiti a tal fine prescritti; in tale ultimo caso sarebbe opportuno prevedere criteri specifici e premianti di valutazione della qualificazione maturata all'interno dell'ente;
- la procedura rivolta a soggetti diversi dai dirigenti dell'ente deve avere caratteri sostanziali di pubblicità e selettività, da definire a livello regolamentare;
- nel caso di conferimento di un incarico dirigenziale a funzionari dell'ente, la conseguenza nel rapporto di lavoro esistente è la collocazione in

**Incarichi dirigenziali a  
soggetti diversi dai dirigenti  
dell'ente**

aspettativa, e non la conclusione del rapporto di lavoro stesso.

I principali problemi interpretativi nascono dal comma 6-ter, dal quale si ricaverebbe la regola che le modalità di conferimento di incarichi dirigenziali ai sensi del comma 6 e i limiti percentuali alla scelta di soggetti esterni per gli incarichi dirigenziali si applicano a tutte le amministrazioni pubbliche e, dunque, anche agli enti locali.

Quest'interpretazione appare troppo rigida in quanto:

- la materia è regolata per Comuni e Province dal vigente art. 110 d.lgs n. 267/2000;
- lo svolgimento della previsione normativa primaria avviene e deve avvenire con norme regolamentari, espressione dell'autonomia degli enti;
- i livelli dimensionali degli enti e le caratteristiche strutturali della dirigenza statale non consentirebbero comunque un'applicazione reale di limiti percentuali fissi agli enti locali;
- il comma 6-bis attiene al meccanismo di arrotondamento percentuale, mentre il comma 5 bis, esplicitamente riferito alle amministrazioni statali, non è richiamato dal comma 6-ter.

Tale impostazione è stata del resto confermata dalla Sezione di controllo della Corte dei Conti per la Regione Lombardia, nel recente parere 308/2010, che ha ribadito la non cogente applicabilità di tali norme agli Enti Locali, *“in forza dell'autonomia organizzativa loro riconosciuta dalla Costituzione ...”*.

In base a tali principi essi *“possono disciplinare con le modalità più corrispondenti alla singola realtà locale i propri Uffici e le tipologie di incarichi da conferire ai dirigenti ad essi preposti”*.

Alla luce di queste considerazioni, l'UPI e il Dipartimento della funzione pubblica metteranno in

**Limiti quantitativi agli incarichi dirigenziali “esterni”**

**Attuazione regolamentare dei limiti**

atto ulteriori approfondimenti in materia per trovare le soluzioni più adeguate ai problemi derivanti da queste disposizioni normative.

#### **4. Le relazioni sindacali nella fase di adeguamento degli ordinamenti**

Il decreto 150 incide significativamente sul sistema delle relazioni sindacali, ridefinendo ambiti, modalità e istituti della partecipazione sindacale, attraverso la modifica degli articoli 5, comma 2, 9 e 40 del Decreto legislativo 165/2001.

Sulla base di una valutazione critica sulla situazione in essere il decreto cerca di rafforzare la capacità della parte datoriale di utilizzare in modo corretto le relazioni sindacali.

Nelle presenti note ci soffermerà sugli effetti delle disposizioni transitorie dettate dall'articolo 65 del D.lgs. 150 che, per il sistema delle autonomie locali, fissano al 31 dicembre 2011 il termine entro il quale i contratti decentrati integrativi vigenti alla data di entrata in vigore del decreto stesso devono essere adeguati alle disposizioni riguardanti la definizione degli ambiti riservati rispettivamente alla contrattazione ed alla legge, nonché a quanto previsto dal titolo III dello stesso decreto, prevedendo, in caso di mancato rispetto di detto termine, l'inefficacia dei contratti decentrati previgenti a decorrere dal 31 dicembre 2012.

Il termine per l'adeguamento dei contratti decentrati va necessariamente coordinato con il diverso termine assegnato al sistema delle autonomie, dagli articoli

**La disciplina transitoria sui contratti decentrati**

**L'adeguamento dei regolamenti**



16 e 31, per l'adeguamento dei propri ordinamenti alle disposizioni di cui al titolo II (misurazione, valutazione e ciclo della performance) e allo stesso titolo III del decreto (merito e premi); ne consegue che, entro il più ristretto termine del 31 dicembre 2010, gli enti devono procedere a adeguare i propri ordinamenti ai principi fissati da dette disposizioni. Tale attività di adeguamento non può prescindere dall'applicazione delle disposizioni dell'articolo 40, comma 1, come modificato dal decreto legislativo 150, nella parte in cui individua le materie escluse dall'ambito della contrattazione collettiva.

Logica conseguenza del rispetto del termine del 31 dicembre 2010 per l'adeguamento delle disposizioni statutarie e regolamentari sarà la contestuale perdita di efficacia delle disposizioni dei contratti collettivi decentrati relative ad istituti che devono trovare spazio nelle fonti regolamentari.

Entro il diverso termine del 31 dicembre 2011 dovrà essere completato l'adeguamento dei contratti collettivi decentrati al nuovo quadro normativo di riferimento, attraverso la compiuta disciplina dei soli istituti riservati alla contrattazione.

Certamente l'adeguamento dei contratti decentrati, fermi restando i termini sopra indicati per l'adeguamento complessivo, può avvenire anche per tappe successive, intervenendo su singoli istituti, fermo restando che ogni intervento deve essere rispettoso dei limiti e delle disposizioni contenute nelle disposizioni dei titoli II e III del D.Lvo 150.

La possibilità di adeguamento graduale delle disposizioni contenute nei contratti decentrati non esclude per altro l'immediata applicabilità, nelle materie riservate dalle nuove disposizioni alla contrattazione, delle disposizioni (articolo 40, comma

**L'adeguamento dei contratti  
decentrati**

ter) che introducono il provvedimento unilaterale sostitutivo del mancato accordo, finalizzato ad *“assicurare la continuità e il migliore svolgimento della funzione pubblica”* e valido solo in via provvisoria fino alla successiva sottoscrizione del contratto.

**Il presente documento è stato elaborato dal Comitato per l’attuazione del Protocollo di Intesa tra UPI e Ministero per la pubblica amministrazione e innovazione**

**Antonio Naddeo**

Capo Dipartimento della Funzione Pubblica

**Pia Marconi**

Direttore Generale del dipartimento della Funzione Pubblica

**Antonio Calicchia**

Direttore Generale della Provincia di Roma

**Carmen Madonia**

Direttore Generale della Provincia di Catania

**Giuliano Palagi**

Direttore Generale della Provincia di Pisa

**Carlo Rapicavoli**

Direttore Generale della Provincia di Treviso

**Piero Antonelli**

Direttore Generale UPI

**Gaetano Palombelli**

Responsabile area istituzionale UPI

**Daniela Natale**

Ufficio Ricerca per il monitoraggio degli affari normativi  
e giurisprudenziali della SSPAL