

## INDICE SINTETICO

	<i>Pag.</i>
<i>Executive summary</i>	3
<b>1. Le politiche di riforma</b>	19
<b>2. L'Operazione trasparenza</b>	57
<b>3. La strategia in materia di semplificazione amministrativa</b>	99
<b>4. Le politiche per un'amministrazione di qualità</b>	113
<b>5. Le assunzioni, il reclutamento e la gestione del rapporto di lavoro</b>	133
<b>6. Le relazioni sindacali</b>	173
<b>7. La valorizzazione delle risorse umane</b>	239
<b>8. L'innovazione tecnologica</b>	275
<b>9. La cooperazione a livello europeo ed internazionale</b>	317

## APPENDICE

Le principali iniziative: i link dal sito [www.innovazionepa.it](http://www.innovazionepa.it)

ALLEGATI

Volume I - Relazione e monitoraggio sui distacchi e permessi sindacali retribuiti, sulle aspettative e permessi sindacali non retribuiti (anno 2009)

Volume II - Rilevazione sulle aspettative e permessi per funzioni pubbliche elettive (anno 2009)

Volume III - Monitoraggio sulle autovetture di servizio in dotazione alle pubbliche amministrazioni

PAGINA BIANCA

### ***Executive Summary***

La Relazione sullo stato della pubblica amministrazione - anno 2009 – offre un quadro ampio ed articolato dell’universo della pubblica amministrazione, analizzato sotto diversi profili: normativo, istituzionale, organizzativo e contrattuale.

L’obiettivo principale della Relazione è quello di dare conto in modo dettagliato della situazione attuale, delineando al contempo gli scenari futuri e documentando quanto realizzato dal Governo e dal Ministro per la pubblica amministrazione e l’innovazione nei primi due anni della legislatura, nei settori della funzione pubblica e dell’innovazione tecnologica. A quest’ultima è dedicato in particolare il capitolo 8.

I rapporti sui distacchi e permessi sindacali retribuiti, su aspettative e permessi per funzioni pubbliche elettive, nonché il rapporto di monitoraggio sulle autovetture di servizio in dotazione alle pubbliche amministrazioni costituiscono invece allegati separati (Volumi I-III).

#### **1. La riforma della Pubblica Amministrazione**

Il primo capitolo tratteggia le linee portanti della Riforma Brunetta, che nel 2009 ha preso corpo grazie all’approvazione (e in molti casi all’immediata attuazione) di numerosi provvedimenti normativi.

Tra questi, particolare rilevanza assume la legge 18 giugno 2009, n. 69, recante “Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile”, che, come il precedente decreto legge 25 giugno 2008, n.112, convertito dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, contiene una serie di misure collegate al Piano industriale che riguardano l’efficienza e la riorganizzazione della PA. Alcune di queste, come quelle relative alla trasparenza dei dati (incluse le retribuzioni) dei dirigenti e dei tassi di assenza del personale e quelle per la riduzione dei termini dei procedimenti (il cd Taglia - Tempi) sono di diretta applicazione. Altre, come quelle concernenti il riordino degli Enti vigilati e la revisione del Codice dell’Amministrazione Digitale, hanno richiesto la successiva adozione di specifici decreti legislativi.

Il vero perno della Riforma Brunetta è però il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, che provvede ad una profonda revisione della disciplina del lavoro presso la pubblica amministrazione. In vigore dal 15 novembre 2009, questo decreto dà attuazione ai principi fondamentali della riforma con regole sulla programmazione, la trasparenza, il

controllo, la premialità, la contrattazione collettiva, la dirigenza e le sanzioni disciplinari. Ha istituito, inoltre, due soggetti fondamentali della riforma: gli Organismi Indipendenti di Valutazione e la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche.

Di portata meno ampia, ma di pari rilevanza ai fini della concretizzazione della riforma sono infine il decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198, che introduce nell'ordinamento il nuovo istituto dell'azione collettiva contro le inefficienze delle amministrazioni e dei concessionari di servizi pubblici e ne detta la disciplina processuale e il decreto legge 1 luglio 2009 n. 78 per la riduzione e riordino degli enti pubblici non economici, che mette a punto il meccanismo del cd Taglia - Enti introdotto dall'articolo 26 del d.l. 112/2008, convertito dalla legge 133/2008, al fine di ridurre il numero degli enti pubblici non economici attraverso specifici meccanismi di soppressione e di riordino.

La seconda parte del primo capitolo illustra il processo di riorganizzazione che ha interessato le amministrazioni centrali a seguito del d.l. 112/2008, che nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi di risparmio della spesa pubblica, ha disposto un ridimensionamento delle organizzazioni e del personale dei Ministeri e degli enti pubblici non economici, nonché l'attuazione del cd Taglia-enti.

## **2. L'Operazione trasparenza**

I principi di trasparenza e pubblicità sono alla base dell'Operazione Trasparenza, avviata nel giugno 2008 dal Dipartimento della funzione pubblica con la pubblicazione dei dati relativi agli incarichi dirigenziali in essere presso i due Dipartimenti affidati al Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione.

I tre pilastri dell'Operazione Trasparenza sono l'Anagrafe delle prestazioni, la rilevazione della partecipazione delle pubbliche amministrazioni a consorzi e società (CONSOC) e la rilevazione delle assenze dei dipendenti pubblici.

Il Capitolo offre una visione di sintesi dei dati, già pubblicati *on line* concernenti: incarichi affidati a consulenti e collaboratori esterni, incarichi retribuiti a dipendenti pubblici; consorzi e società a totale o parziale partecipazione pubblica; distacchi, aspettative e permessi sindacali, nonché aspettative e permessi per funzioni pubbliche elettive; *curricula vitae* dei dirigenti completi di retribuzioni e recapiti istituzionali e tassi di assenza e presenza del personale.

Di particolare rilievo anche il monitoraggio sulle autovetture di servizio in dotazione alle pubbliche amministrazioni, concluso nel settembre 2010. Si tratta di un monitoraggio

unico nel panorama internazionale, che ha consentito per la prima volta di disporre di informazioni certe sul numero e sui costi delle cd “auto blu”, fornendo una base numerica certa utile anche ai fini della presentazione, da parte dello stesso Ministro per la pubblica amministrazione e l’innovazione, di un disegno di legge per l’ottimizzazione e la riduzione dei costi delle autovetture di servizio.

### **3. La strategia in materia di semplificazione amministrativa**

Di fronte alla crisi, tagliare i costi della burocrazia rappresenta una priorità per il Paese, in quanto consente di liberare risorse per lo sviluppo e la competitività delle imprese e di dare effettività ai diritti dei cittadini senza aumentare la spesa pubblica.

Nel 2009 è stato rafforzato il processo di misurazione e di riduzione degli oneri a favore delle imprese, in vista dell’obiettivo assunto nell’ambito della Strategia di Lisbona di un taglio degli oneri del 25% entro il 2012, che hanno portato ad un taglio di 5,5 miliardi di euro pari al 29% degli oneri misurati. Nello stesso tempo il disegno di legge AC 3209-bis, collegato alla finanziaria e attualmente all’esame delle Camere, ha introdotto una forte accelerazione negli interventi di semplificazione attraverso numerose misure, tra le quali l’estensione del “Taglia-oneri” a nuovi soggetti di regolazione (Autorità indipendenti, Regioni ed Enti locali) e agli oneri burocratici gravanti sui cittadini e l’adozione di una “Carta dei doveri delle amministrazioni pubbliche” per garantire l’effettività dei diritti dei cittadini e delle imprese

Infine, il nuovo approccio alla semplificazione, che parte dall’analisi dei problemi dei cittadini e delle imprese per attuare misure più vicine alle reali esigenze del Paese, ha aperto un innovativo canale di ascolto attraverso la consultazione telematica “Burocrazia: diamoci un taglio!”, avviata alla fine dell’anno.

### **4. Le politiche per un’amministrazione di qualità**

Nel corso del 2009 i temi del miglioramento delle performance delle amministrazioni pubbliche e del rapporto tra PA cittadini ed imprese, cui è dedicato il quarto capitolo, hanno assunto una forte centralità. Le principali iniziative, di seguito elencate, mirano a promuovere, attraverso azioni di assistenza tecnica e supporto, lo sviluppo della capacità amministrativa e l’*empowerment* delle stesse amministrazioni:

- PON GAS 2007-2013: progetti definiti e avviati nell’ambito dell’obiettivo specifico 5.3 “Migliorare gli standard dei servizi pubblici nelle Regioni Obiettivo 1” –linea d’azione 6;

- Concorso “Premiamo i risultati”: iniziativa premiale lanciata nel settembre 2008 e conclusasi con la premiazione al Forum PA 2010, volta ad attivare percorsi di miglioramento nelle amministrazioni partecipanti;
- “Mettiamoci la faccia”, lanciato nel marzo 2009 per la valutazione dei servizi pubblici attraverso l’uso delle emoticon. Nel corso del 2009 e dopo una prima fase di sperimentazione dell’iniziativa, l’interesse e il coinvolgimento delle amministrazioni, nonché la partecipazione degli utenti sono fortemente cresciuti anche grazie al notevole e continuativo supporto offerto dal Dipartimento della funzione pubblica.

Vanno infine segnalati, sempre nell’ottica di uno stimolo ad un’ampia partecipazione, la stipula di protocolli d’intesa siglati con amministrazioni centrali, locali e *stakeholders*, o, come nel caso dei piccoli Comuni, l’erogazione di incentivi all’acquisto delle necessarie dotazioni tecnologiche.

## **5. Le assunzioni, il reclutamento e la gestione del rapporto di lavoro**

In materia di assunzioni e reclutamento, anche il 2009 è stato caratterizzato da una serie di interventi finalizzati al controllo delle dinamiche occupazionali, nell’ottica del necessario contenimento della spesa di personale. Si va dall’imposizione di vincoli (diretti o indiretti) sul *turn over* e sulla spesa del personale fino al vero e proprio blocco delle assunzioni, disposto dal d.l. 78/2009.

Anche il tema del lavoro flessibile ha ricevuto una particolare attenzione, che si è concretizzata nell’istituzione del monitoraggio annuale obbligatorio per tutte le amministrazioni e nell’introduzione del controllo preventivo di legittimità della Corte dei Conti sui contratti di conferimento di collaborazioni occasionali e di collaborazioni coordinate e continuative.

La ricca produzione normativa del biennio 2008-2009 ha avuto un impatto rilevante sulla regolamentazione del rapporto di lavoro dei pubblici dipendenti. Per fare fronte all’entrata in vigore delle nuove norme è stata dispiegata un’intensa attività di accompagnamento all’attuazione e di natura provvedimentale, in alcune tematiche particolarmente rilevanti, quali la regolamentazione del trattamento in caso di assenza, la permanenza in servizio, la materia disciplinare e il conferimento degli incarichi dirigenziali.

L’ultima parte del capitolo è dedicata alle iniziative assunte per favorire la parità e le pari opportunità tra uomini e donne e al monitoraggio sui benefici previsti per i lavoratori e i familiari di persone disabili in situazioni di gravità (legge n. 104/92).

## 6. Le relazioni sindacali

La relazione illustra il quadro normativo vigente in materia di relazioni sindacali, con particolare riguardo ai contenuti, ai procedimenti ed alle regole della contrattazione collettiva – nazionale ed integrativa – dopo la riforma introdotta dal d.lgs. 150/2009.

Segue l'esposizione degli andamenti generali e dello stato di avanzamento della tornata contrattuale 2006 – 2009 ed in particolare del secondo biennio economico 2008 – 2009. In riferimento sia al personale sottoposto alla contrattazione collettiva nazionale di tipo privatistico, sia al personale in regime di diritto pubblico e, nell'ambito di questo, al personale delle forze di polizia e delle forze armate viene fornito il quadro finanziario di riferimento del citato biennio, nonché una ricognizione puntuale dei contratti collettivi nazionali o dei decreti presidenziali di recepimento emanati nel corso del 2009.

Un'attenzione specifica viene quindi destinata agli istituti della contrattazione integrativa come innovati dalla riforma del lavoro pubblico, complessivamente orientati alla finalizzazione a risultati ed obiettivi e assistiti da oneri di pubblicazione e forme di controllo. In questa sede, specifica evidenza viene fornita alle politiche di contenimento e finalizzazione delle risorse ad efficienza e meritocrazia, nonché ai meccanismi di recupero delle risorse per la contrattazione integrativa.

In quanto materia demandata in parte alla contrattazione collettiva nazionale, la relazione si sofferma sullo stato della previdenza complementare, fotografando in particolare l'attuale situazione dei fondi pensione nel settore pubblico, con riferimento sia a quello già pienamente operativo (il fondo ESPERO per i lavoratori del comparto scuola) sia a quelli in corso di concreta definizione (PERSEO per i lavoratori delle regioni, autonomie e sanità; SIRIO per i lavoratori della Presidenza del Consiglio dei Ministri, ministeri, enti pubblici non economici, CNEL, ENAC).

Nell'ambito delle relazioni sindacali, una specifica sezione è dedicata alle recenti previsioni normative di riforma in materia di rappresentatività sindacale, che, hanno fissato il criterio della riduzione del numero dei comparti e delle aree dirigenziali di contrattazione collettiva. Infine, con riguardo ai conflitti sindacali nell'ambito dei servizi pubblici essenziali, vengono esposti i motivi delle indizioni dalle astensioni dal lavoro, nonché il numero delle proclamazioni, a livello nazionale, inviate al Dipartimento della funzione pubblica.

## **7. La valorizzazione delle risorse umane**

Al tema della valorizzazione delle risorse umane afferiscono diversi argomenti trattati nel settimo capitolo.

La Relazione si sofferma anzitutto sulla formazione nelle amministrazioni centrali, oggetto del 13° Rapporto sulla formazione nelle Pubbliche Amministrazioni, curato dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione e dal Dipartimento della funzione pubblica. Dal Rapporto emerge un quadro complesso, in cui il dato più significativo è rappresentato dalla diminuzione della partecipazione delle amministrazioni (-13,9%) e della spesa per la formazione (-27%).

Un'attenzione specifica merita anche la Programmazione dei Fondi strutturali 2007-2013, nell'ambito della quale il Dipartimento della funzione pubblica cura l'attuazione di interventi di sistema e di assistenza tecnica (PON Governance e Azioni di Sistema, finanziato dal FSE e PON Governance e Assistenza Tecnica, finanziato dal FESR) per favorire la capacità delle amministrazioni di operare attivamente a sostegno dello sviluppo dei territori.

La seconda e la terza parte sono dedicate, rispettivamente alle attività di controllo sulla legittimità degli atti posti in essere dalle pubbliche amministrazioni, svolta dall'Ispettorato per la funzione pubblica e al contrasto alla corruzione, affidato al Servizio Anticorruzione e Trasparenza, nato a fine 2008 dopo la soppressione dell'Alto Commissario per la prevenzione ed il contrasto della corruzione e delle altre forme di illecito all'interno della pubblica amministrazione.

## **8. L'innovazione tecnologica**

Il Capitolo otto offre una descrizione delle azioni sviluppate nel corso del 2009 dal Governo e dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione in particolare, nel campo dell'innovazione e della digitalizzazione della PA.

Nella prima parte il Capitolo presenta un inquadramento dei criteri di priorità dell'azione del Dipartimento per la digitalizzazione e innovazione tecnologica della pubblica amministrazione (DDI), alla luce degli indirizzi strategici formulati dal Governo nel Piano e-Gov. Tale documento programmatico, che assume come scenario di riferimento operativo il Piano di azione europeo sull'e-Government, è stato lanciato a gennaio 2009 dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione Renato Brunetta. Esso definisce un insieme di progetti di innovazione digitale che, nel loro complesso, si propongono di modernizzare, rendere più efficiente e trasparente la pubblica amministrazione (PA), migliorare la qualità dei

servizi erogati a cittadini e imprese e diminuirne i costi per la collettività, contribuendo a fare della PA un volano di sviluppo dell'economia del Paese.

La seconda parte del Capitolo illustra – seguendo la struttura del Piano e-Gov – le azioni sviluppate dal DDI nel corso del 2009 per i settori *core* e i progetti di sistema prioritari realizzati. In particolare, sono descritti i progetti strategici che il DDI sta realizzando nel campo della sanità, dell'istruzione e delle imprese, settori che hanno un peso determinante sulla vita delle famiglie e delle imprese. L'intervento di sostegno all'innovazione tecnologica nei sistemi citati avrà un fondamentale effetto di traino generale per lo sviluppo e la diffusione di queste tecnologie nel Paese e per la crescita dell'offerta di servizi ad esse collegati.

Oltre ai progetti settoriali, questa parte del Capitolo descrive i progetti realizzati nel campo della dematerializzazione come la casella elettronica certificata per il dialogo tra PA e cittadini, imprese e professionisti, e Reti amiche, strumenti rivolti a facilitare il dialogo tra la PA e i propri "clienti".

Infine, la terza parte del Capitolo richiama altre attività condotte dal DDI nel corso del 2009 per favorire l'utilizzo delle tecnologie ICT e per promuovere la diffusione dell'innovazione, in raccordo con i principali organismi internazionali.

## **9. La cooperazione a livello europeo ed internazionale**

Il capitolo nove tratta sinteticamente l'insieme delle attività internazionali promosse nel 2009, che hanno prodotto risultati positivi e hanno avviato processi di cooperazione e coordinamento nel campo della Pubblica Amministrazione.

Tra queste rientrano: la Cooperazione Europea; le relazioni con i Paesi dell'Area Mediterranea, i Paesi europei non UE ed i Paesi extraeuropei; le attività OCSE; la mobilità dei dipendenti pubblici presso enti od organismi internazionali ai sensi della legge n. 1114/62.

PAGINA BIANCA

## INDICE

	<i>Pag.</i>
<b>1. Le politiche di riforma</b>	19
1.1 Gli interventi normativi di riforma della pubblica amministrazione	19
1.1.1 I provvedimenti normativi del 2009	19
1.1.2 Le iniziative legislative attualmente all'esame del Parlamento	31
1.2 L'organizzazione delle pubbliche amministrazioni	37
1.2.1 La riduzione degli assetti organizzativi delle pubbliche amministrazioni	39
1.2.2 Le c.d. procedure Taglia-enti	48
1.3 Il Portale della riforma	52
<b>2. L'Operazione trasparenza</b>	57
2.1 L'Anagrafe delle prestazioni	58
2.2 Le partecipazioni delle pubbliche amministrazioni a consorzi e a società: la banca dati CONSOC	76
2.3 Le assenze per malattia dei dipendenti pubblici	86
2.4 Il monitoraggio delle autovetture di servizio	92
<b>3. La strategia in materia di semplificazione amministrativa</b>	99
3.1 Le nuove frontiere della semplificazione amministrativa e della riduzione degli oneri	99
3.2 La riduzione degli oneri informativi per le imprese	101
3.2.1 Il programma e le attività di misurazione	101
3.2.2 Le attività di riduzione e il monitoraggio degli interventi	103
3.3 Le nuove iniziative	106

3.3.1 La misurazione e la riduzione degli oneri imposti dalle Regioni	106
3.3.2 La misurazione e la riduzione degli oneri per i cittadini	107
3.4 Accelerazione ed effettività degli interventi di semplificazione	108
3.5 Il progetto “Burocrazia: diamoci un taglio!”	109
<b>4. Le politiche per un’amministrazione di qualità</b>	<b>113</b>
4.1 Lo scenario	113
4.2 Le iniziative di <i>customer satisfaction</i>	114
4.3 Il PON GAS 2007-2013	120
4.4 Il concorso “Premiamo i risultati”	122
4.5 Linea Amica	126
4.6 Le azioni per la valorizzazione della comunicazione nelle pubbliche amministrazioni	128
<b>5. Le assunzioni, il reclutamento e la gestione del rapporto di lavoro</b>	<b>133</b>
5.1 Le assunzioni e il reclutamento	133
5.1.1 I vincoli sul <i>turn over</i> delle amministrazioni pubbliche	133
5.1.2 Il blocco delle assunzioni	138
5.1.3 Il lavoro flessibile nelle pubbliche amministrazioni	139
5.1.4 Il controllo preventivo della Corte dei conti sui contratti di conferimento di collaborazioni occasionali e di collaborazioni coordinate e continuative	144
5.1.5 L’applicazione dei benefici della legge 9 marzo 1971, n. 98 e dell’art. 2, comma 100, della legge 24 dicembre 2007, n. 244 agli ex dipendenti di basi NATO in Italia	144
5.2 Il rapporto di lavoro del personale dirigenziale e non dirigenziale	147
5.2.1 Attività di studio, ricerca e consulenza	148
5.2.2 L’attività normativa e parlamentare	152
5.2.3 L’attività istruttoria nel contenzioso in materia di lavoro pubblico	153

5.2.4 L'attività provvedi mentale	154
5.2.5 Le procedure di conferimento degli incarichi dirigenziali generali nelle amministrazioni dello Stato	157
5.3 Parità e pari opportunità tra uomini e donne	161
5.4 Il monitoraggio sui benefici previsti per i lavoratori e i familiari di persone disabili in situazioni di gravità (legge 104/1992)	167
<b>6. Le relazioni sindacali</b>	<b>173</b>
6.1. La contrattazione collettiva dei dipendenti ricompresi nei comparti e nelle aree di contrattazione.	173
6.1.1 Il quadro normativo. La contrattazione nazionale e la riforma del lavoro pubblico	173
6.2 Contenuti, procedimenti e regole della contrattazione collettiva dopo la riforma	176
6.3 La legge finanziaria per l'anno 2010. Corresponsione dell'indennità di vacanza contrattuale (IVC)	189
6.4 Andamenti generali della contrattazione collettiva nazionale	194
6.5 Stato di avanzamento della tornata contrattuale 2006-2009: in particolare il biennio 2008-2009	196
6.6 La contrattazione integrativa	202
6.6.1 Contenuti, procedimenti e regole della contrattazione collettiva dopo la riforma del d.lgs 150/2009	202
6.6.2 Le politiche di contenimento e finalizzazione delle risorse: dall'art.67 del d.l. 112/2008 ai decreti per il recupero delle risorse	212
6.7 Le categorie di personale sottoposte a procedimenti negoziali	219
6.8 I decreti del Presidente della Repubblica emanati nel 2009	221
6.9 La previdenza complementare nel settore pubblico contrattualizzato	223
6.10 La rappresentatività sindacale	224
6.11 L'andamento delle retribuzioni nel settore pubblico a confronto con il settore privato	228

6.11.1 Dinamiche di lungo periodo	228
6.11.2 Il quadriennio contrattuale 2006-2009	233
6.11.3 Gli effetti della manovra finanziaria e le prospettive per il triennio 2010-2012	234
<b>7. La valorizzazione delle risorse umane</b>	239
7.1 La formazione nelle amministrazioni pubbliche	239
7.1.1 La partecipazione alla formazione e le attività nel 2009	239
7.1.2 Le iniziative e i progetti della programmazione 2007-2013	245
7.2 L'attività ispettiva	254
7.3 La lotta alla corruzione	266
<b>8. L'innovazione tecnologica</b>	275
8.1 La visione strategica	276
8.2 Gli interventi settoriali prioritari	281
8.2.1 Salute	282
8.2.2 Scuola e Università	288
8.2.3 Giustizia	293
8.3 Gli interventi di sistema prioritari	295
8.3.1 La Posta elettronica certificata	296
8.3.2 Reti Amiche	301
8.4 Non solo e-Gov	304
8.4.1 Le iniziative per l'innovazione	304
8.4.2 Le iniziative per le imprese: il Fondo HT	307
8.4.3 Altre attività del Dipartimento per la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica della pubblica amministrazione	308

<b>9. La cooperazione a livello europeo ed internazionale</b>	317
9.1 L'attività internazionale svolta dal Dipartimento della funzione pubblica	317
9.2 La Cooperazione Europea	318
9.3 L'attività OCSE	319
9.4 L'attività ONU	320
9.5 L'attività internazionale svolta dal Dipartimento per la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica della pubblica amministrazione	320
9.6 La mobilità dei dipendenti pubblici presso enti od organismi internazionali ai sensi della legge 27 luglio 1962, n.1114	322

#### APPENDICE

Le principali iniziative: i link dal sito [www.innovazionepa.it](http://www.innovazionepa.it)

#### ALLEGATI

Volume I - Relazione e monitoraggio sui distacchi e permessi sindacali retribuiti, sulle aspettative e permessi sindacali non retribuiti (anno 2009)

Volume II - Rilevazione sulle aspettative e permessi per funzioni pubbliche elettive (anno 2009)

Volume III - Monitoraggio sulle autovetture di servizio in dotazione alle pubbliche amministrazioni

PAGINA BIANCA