

XVI legislatura

**La *spending review*
nell'esperienza internazionale:
una breve analisi**

Febbraio 2012
n. 57



servizio del bilancio
del Senato

elementi di
documentazione



Servizio del Bilancio

Direttore ...

tel. ...

Segreteria

tel. 5790

Uffici

Documentazione degli effetti finanziari dei testi legislativi

dott.ssa Chiara Goretti

tel. 4487

Verifica della quantificazione degli oneri connessi a testi legislativi in materia di entrata

avv. Giuseppe Delreno

tel. 2626

Verifica della quantificazione degli oneri connessi a testi legislativi in materia di spesa

dott. Renato Loiero

tel. 2424

Il presente dossier è destinato alle esigenze di documentazione interna per l'attività degli organi parlamentari e dei parlamentari.

Si declina ogni responsabilità per l'eventuale utilizzazione o riproduzione per fini non consentiti dalla legge.

INDICE

1. Le spending review	1
<i>1.1 Caratteristiche e concetti preliminari.....</i>	2
2. <i>Analisi comparata della spending review nelle esperienze internazionali.....</i>	4
<i>2.1 La spending review in Australia</i>	4
<i>2.2 La spending review in Canada</i>	7
<i>2.3 La spending review in Finlandia.....</i>	8
<i>2.4 La spending review in Giappone.....</i>	10
<i>2.5 La spending review in Olanda.....</i>	11
<i>2.6 La spending review nel Regno Unito</i>	12

1. *Le spending review*

Nel corso degli ultimi anni diversi paesi hanno introdotto, seppur con differenti modalità, un insieme di procedure definite di *performance review* o *spending review* a seconda degli obiettivi che si vogliono perseguire¹. Le prime valutano la spesa dal punto di vista dell'efficienza, le seconde la analizzano anche in termini di efficacia dei programmi e di eventuale riallocazione delle risorse tra voci di spesa diverse. Sebbene non esista una definizione precisa di *spending review*, generalmente rientrano in questo ambito quelle procedure che analizzano le tendenze della spesa, i meccanismi che la regolano e l'attualità o l'efficacia degli interventi che la compongono.

Le esperienze internazionali mostrano come, nonostante gli approcci seguiti siano caratterizzati dalla diversa articolazione delle procedure adottate e sembrino non convergere verso un determinato modello, le varie iniziative sono caratterizzate dall'obiettivo di migliorare la gestione ed il controllo della spesa attraverso la razionalizzazione dei processi di bilancio, la verifica costante dei livelli di efficacia, efficienza e qualità dei programmi di spesa.

La gestione della spesa pubblica, l'identificazione delle priorità dell'azione pubblica e la selezione dei programmi più efficienti per raggiungere gli obiettivi fissati richiedono la disponibilità di informazioni precise e attendibili. Il quadro macroeconomico odierno mostra come queste informazioni diventino ancora più necessarie quando, per fronteggiare situazioni di consolidamento fiscale, diventa più forte la pressione delle esigenze di riduzione della spesa. Del resto, già nel 2007 il Consiglio dell'Unione Europea raccomandava ai Paesi membri di rafforzare l'efficacia della spesa pubblica e l'efficienza nell'allocazione delle risorse al fine di raggiungere gli obiettivi di crescita e occupazione fissati dalla strategia di Lisbona².

¹ Il presente paragrafo si basa sul documento: OECD (2011), "Typology and implementation of spending reviews", GOV/PGC/SBO (2011)9.

² Consiglio Europeo (2007), "Economia e finanza", Comunicato stampa della sessione 2804.

1.1 Caratteristiche e concetti preliminari

Le *spending reviews* consistono in valutazioni predisposte da un centro decisionale per identificare possibili risparmi di spesa, per fronteggiare esigenze di consolidamento, oppure per riesaminare le politiche adottate, al fine di riconsiderare la scala delle priorità e creare lo spazio per nuovi o maggiori interventi in un determinato ambito.

Per far questo è necessario mettere a punto la struttura del sistema di valutazione, gli incentivi e le responsabilità connesse ai compiti assegnati. L'esame delle esperienze internazionali consente di identificare le caratteristiche generali che tale sistema può assumere quanto a:

- **Periodicità:** può essere svolto su base sistematica oppure in modo sporadico. Rientrano nella prima tipologia le procedure che precedono la formazione del bilancio annuale e che possono essere propedeutiche alla definizione degli specifici interventi contenuti in esso. Le analisi su base sistematica generano consistenti flussi informativi che possono essere utili per sviluppare competenze analitiche e attivare processi di apprendimento istituzionale.

Le analisi di tipo sporadico sono invece attivate per far fronte a determinate contingenze, come la necessità di ricorrere a tagli selettivi di spesa in contesti di restrizione fiscale, e vengono condotte in modo integrale sulla spesa.

Generalmente, un ciclo di *spending review*, ossia una revisione organica e completa di tutte le voci di spesa, può avere una durata compresa tra un minimo di un anno ad un massimo di 4-5 anni.

- **Gestione del processo:** la gestione della *spending review* è molto complessa e vede l'operare di diversi soggetti: gli uffici del Primo Ministro, il Ministero delle Finanze³, Ministeri con portafoglio, appositi comitati. In generale, il Primo Ministro o il Ministro delle Finanze hanno il compito di coordinare i lavori di revisione della spesa. Ciascuno di loro può essere responsabile della definizione della metodologia da seguire, della selezione degli

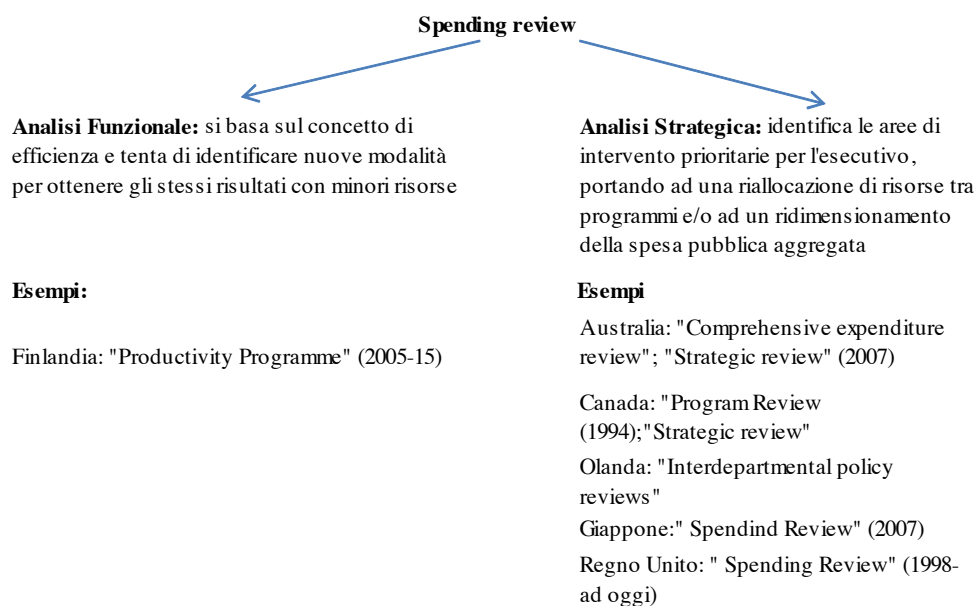
³ Per ovviare alla diversità di denominazione delle istituzioni preposte alla gestione della politica economica e di bilancio dei singoli Paesi, nel corso del dossier si farà riferimento al Ministro delle Finanze.

obiettivi dell'analisi, della preparazione di *report*, della supervisione del processo in generale, dell'adozione delle decisioni conseguenti e del monitoraggio della loro implementazione.

- **Ambito di applicazione:** può riguardare l'intero perimetro della pubblica amministrazione e le relative politiche (*comprehensive spending review*) oppure essere limitata ad una precisa area di intervento o livello di governo. In molti casi, le *spending review* si concentrano sulla spesa delle amministrazioni centrali, tralasciando l'analisi dei bilanci delle amministrazioni locali.
- **Livello di approfondimento:** l'analisi può esaminare le politiche in modo trasversale (analisi orizzontale), riguardare il singolo centro di spesa (analisi verticale) oppure combinare i due tipi di analisi. L'analisi può coprire sia le spese di natura obbligatoria che quelle discrezionali. L'elemento centrale nella definizione del livello di approfondimento è l'indirizzo politico.
- **Obiettivo:** l'analisi può essere funzionale o strategica. L'analisi funzionale si concentra sull'efficienza dell'azione pubblica e consiste nell'esame dei processi e delle risorse utilizzate per attuare un determinato intervento al fine di verificare se lo stesso intervento può essere fornito con minori risorse. Diverso è l'approccio seguito nell'analisi strategica, che si concentra non solo sull'efficienza ma anche sull'efficacia delle politiche perseguite, confrontando le finalità dei programmi con i piani del governo al fine di valutare l'opportunità di un certo tipo di politica.
- **Possibilità di risparmio:** possono essere espresse in termini di personale oppure di risorse monetarie, sia in valori assoluti che in percentuale.

Sebbene distinte per semplificare l'esposizione, queste caratteristiche risultano connesse tra loro. L'attuazione di una *spending review* riguardante l'intera pubblica amministrazione consente di ottenere un consistente flusso informativo ma, se predisposta su base sistematica e con cadenza annuale, risulta piuttosto onerosa sia in termini finanziari che amministrativi. I paesi che hanno deciso di adottare questa tipologia di analisi hanno cercato di bilanciare costi e benefici riducendone la frequenza e delegandola a specifiche strutture dedicate esclusivamente a tale attività.

Figura 1.1 Tipologie di valutazione della spesa



Fonte: OECD (2011), "Typology and implementation of spending reviews", GOV/PGC/SBO (2011)9.

2. Analisi comparata della *spending review* nelle esperienze internazionali

In questa sezione vengono analizzate brevemente sei esperienze internazionali di *spending review*, per evidenziare quali siano, nella pratica, le caratteristiche fondamentali di queste revisioni della spesa pubblica. Si considereranno in particolare il caso dell'Australia, del Canada, della Finlandia, del Giappone, dell'Olanda e del Regno Unito.

2.1 La *spending review* in Australia⁴

In Australia, la valutazione e la revisione della spesa pubblica è stata finora condotta in tre modalità differenti: *comprehensive expenditure reviews*, *strategic reviews* e *programme evaluations*.

Le *comprehensive expenditure reviews* vengono condotte periodicamente dal governo australiano (l'ultima risale al biennio

⁴ <http://www.finance.gov.au/>

2007-2008) con l'obiettivo di identificare possibili fonti di risparmio. Queste revisioni di spesa vengono programmate da parte del governo in base a bisogni specifici di controllo delle finanze pubbliche. Al contrario, le *strategic reviews* sono integrate nel ciclo di bilancio annuale e tutti i Ministri possono ricorrervi fissando direttamente specifici obiettivi di *policy* ed identificando le agenzie governative preposte a garantirne il rispetto. Ogni *review* viene gestita dal Ministero delle Finanze e deve essere specificata all'inizio del ciclo di bilancio, quando vengono fissate le priorità di policy da parte dell'esecutivo. Inoltre, tale procedura si rivela essenziale per il rispetto delle stringenti regole di bilancio a livello ministeriale, qualora fosse necessario riallocare risorse per finanziare nuovi programmi all'interno dei singoli ministeri. Infine, i *programme evaluations* sono condotti a livello di singole agenzie governative con l'obiettivo di valutare l'efficienza e l'efficacia dei programmi da esse gestiti. Il governo australiano sta tentando di rafforzare questo ultimo canale, per rendere più efficace il monitoraggio e la valutazione dei singoli programmi al fine di inserire tali informazioni nel contesto della più ampia gestione di bilancio a livello centrale.

In Australia, il primo tentativo di istituzione di un meccanismo permanente di valutazione della spesa risale al 1989 con la creazione da parte del Ministero delle Finanze del *Portfolio Evaluation Program* (PEP), che richiedeva a tutti i ministri con portafoglio di introdurre un regolare programma di valutazione triennale dei diversi programmi gestiti dal ministero. Tali meccanismi di valutazione erano gestiti in modo decentralizzato. Tuttavia, tale sistema si rivelò problematico, per la riluttanza da parte degli organi ministeriali di fornire informazioni dettagliate sui programmi da riformare e che potessero poi essere incorporate nelle decisioni di bilancio. Visto l'insuccesso tale sistema di valutazione venne abbandonato.

Nel 2007, il governo si è impegnato ad introdurre dei programmi di *strategic review* attraverso la creazione di un team di esperti all'interno del Ministero delle Finanze e della Deregolamentazione. L'obiettivo è quello di condurre una *review* delle aree di spesa e *policy* più rilevanti sia a livello di programma sia di portafoglio. L'obiettivo di tale *review* è triplice:

- Identificare le opzioni per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei programmi di spesa e il loro allineamento con le priorità di *policy*.

- Identificare possibilità di risparmio per rafforzare la sostenibilità delle finanze pubbliche.
- Riallocare le risorse secondo le priorità di *policy* identificate dall'esecutivo.

Questo tipo di *review* oltre ad avere l'obiettivo di valutare l'efficienza della spesa allinea anche l'ammontare complessivo della spesa pubblica con le priorità programmatica dell'esecutivo.

Circa dodici *strategic review* sono state condotte dal 2008 ad oggi in conformità con le seguenti modalità:

- Le voci di spesa da esaminare vengono individuate dal Ministro delle Finanze e successivamente approvate dal resto dell'esecutivo.
- Ogni *review* viene condotta su un orizzonte temporale di 4-6 mesi da circa 4 membri del *team*.
- Le *strategic review* sono solitamente coordinate da un dirigente senior del ministero o da un soggetto indipendente (solitamente un ex funzionario pubblico o una persona con rilevanti competenze). Il coordinatore è ulteriormente supportato da un team di funzionari del Ministero e di agenzie governative direttamente coinvolti dai programmi di revisione.
- Il team è supportato da un gruppo consultivo di rappresentanti di enti competenti, tra cui il Ministero delle Finanze e il Dipartimento del Primo Ministro e del Gabinetto, che fornisce consulenza tecnica.
- I ministeri direttamente coinvolti dalla revisione sono invitati a partecipare alla *review*, ma non hanno alcuna influenza diretta sui *report* e sulle raccomandazioni.
- I *report* sono presentati al ministro delle Finanze e successivamente all'esecutivo.
- Anche se le relazioni finali sono inizialmente fornite al Ministro delle Finanze, la decisione finale sull'attuazione o meno delle raccomandazioni spetta all'esecutivo.

2.2 La *spending review* in Canada⁵

Nel 1994 il Canada ha introdotto un sistema di revisione della spesa di carattere non permanente, ma ripreso in numerose occasioni nel corso degli anni passati. Nel quadriennio 1994-1997, la *spending review* ha portato ad una contrazione della spesa di oltre il 10 per cento, ridimensionando il settore pubblico nel suo complesso, con una riduzione dell'impiego pubblico del 19 per cento, pari a 45.000 unità.

La finalità della *spending review* era quella di ridurre il disavanzo di bilancio in modo consistente. Pertanto, si è privilegiato un approccio non basato su indicatori di efficienza/efficacia o sullo studio dei risultati di prestazione -, più adatti per scopi di carattere riallocativo - ma su una riduzione ragionata della spesa pubblica. Il fine ultimo è stato quello di creare vantaggi comparati necessari per la competitività futura. L'orizzonte temporale del programma di revisione della spesa è di medio/lungo periodo e mira a coinvolgere tutti i dipartimenti, ministeri e organismi istituzionali. Tutti i settori sono risultati essere oggetto di revisione. La metodologia adottata rientra tra quelle di tipo *bottom-up*, visto il tentativo di coinvolgere i ministeri a tutti i livelli.

Il nucleo portante del processo di revisione è costituito dall'affidamento della responsabilità di pianificazione e attuazione del sistema di revisione delle spese ai Ministri e vice Ministri. Ad essi è data la responsabilità di dare vita a proposte di rimodulazione della propria spesa riconoscendo ad ogni ministero differenziazioni di intervento date le particolari e settoriali necessità di spesa. Questo tipo di approccio ha garantito un forte legame tra le scelte politiche e la loro attuazione, eliminando comportamenti elusivi.

Le scelte e la stesure dei piani di revisione della spesa sono state spesso perseguite e condivise dalle strutture organizzative interessate. In questo modo, la riallocazione interna delle risorse, il ridimensionamento delle strutture e/o il suo potenziamento sono state concordate e apportate in modo sistemico e dettagliato nei punti necessari di intervento. La scelta di affidare ai singoli ministeri la

⁵ Jocelyne Bourgon (2010) "Program Review: the Government of Canada's experience eliminating the deficit", Centre for International Governance Innovation; Joanne Ascoli (2011) "Canada: Renewal of the Expenditure Management System, Strategic Reviews, and Lessons Learned", presentazione al 77th Annual Meeting of OECD Senior Budget Officials Network on Performances and Results, Parigi.

stesura dei piani è risultata essere una scelta fondamentale per garantire una conoscenza approfondita delle singole politiche di spesa.

I ministeri hanno condotto la propria *spending review* utilizzando una serie di test o domande che miravano ad ottenere ed evidenziare l'efficacia dei singoli programmi. Successivamente, vengono creati due comitati. Da un lato quello direttivo dei ministri, che operava come comitato di revisione, e dall'altro, quello speciale, formato dai ministri dell'istruzione e formazione professionale. Questi organi ricevono le proposte di riforma della spesa elaborate dai singoli Ministri al fine di valutare attentamente la loro fattibilità. Infine, la valutazione finale delle proposte e la loro esecuzione spettano all'esecutivo a livello collegiale.

Nella procedura è prevista anche una segreteria di revisione della spesa che facilita il collegamento tra i vari organi e i ministri deputati a stendere i piani di riduzione. La natura collegiale e inclusiva di questo processo, così come la trasparenza delle procedure, hanno incoraggiato i Ministri a presentare proposte sempre più ambiziose.

2.3 La *spending review* in Finlandia⁶

La Finlandia adotta un approccio di *spending review* di tipo funzionale, basato sul criterio prioritario dell'efficienza. L'obiettivo principale è quello di individuare come le politiche vigenti possano essere attuate con minori risorse.

In particolare, l'attività di *spending review* si sviluppa attraverso il Programma di Produttività, operativo dal 2004, utilizzato per incrementare l'efficienza e la produttività nella pubblica amministrazione. Il Programma è gestito dal dipartimento del Bilancio del ministero delle Finanze e mira a migliorare l'efficienza nelle strutture e nei processi amministrativi, con ulteriori obiettivi di riduzione del personale e miglioramento della competitività nel mercato del lavoro pubblico.

Nell'esempio finlandese, una particolare attenzione è rivolta alla introduzione e allo sviluppo, all'interno dell'apparato statale, delle

⁶ <http://www.vm.fi>

nuove tecnologie informatiche (*Information and Communication Technology*), al continuo miglioramento del know-how del personale ed al *process reengineering*. L'attività di monitoraggio si sviluppa anche in una attenta attività di ricerca e sviluppo sulla produttività del settore pubblico. La filosofia operativa prevede l'utilizzo di tecniche di management e di controllo derivanti dall'economia aziendale, in maniera che siano garantite la motivazione e il benessere del personale. Tutti gli obiettivi e le misure d'intervento sono basati sui programmi di produttività scritti dai vari ministeri, condivisi, in un secondo momento, con il ministero delle Finanze. Questi programmi, tuttavia, non includono i programmi di produttività relativi agli enti locali.

In sintesi, al Ministero delle Finanze spettano i compiti di definizione della metodologia operativa, dell'effettuazione dell'intera attività di supervisione e revisione dei rapporti, la scelta relativa alle decisioni finali e il monitoraggio *ex post*. Spetta, invece, ai ministri con portafoglio svolgere l'attività di predisposizione dei rapporti e delle proposte.

Nello specifico, il programma di *spending review* prevede una riduzione del personale dipendente pari a 4.884 unità tra il 2011 e il 2015. Attraverso il Programma di Produttività, il governo centrale finlandese è stato in grado di riallocare 250 milioni di euro⁷ nei vari comparti della pubblica amministrazione nel 2008 e 360 milioni nel 2009⁸. A decorrere dal 2012, 80 milioni di euro sono stati stanziati per lo sviluppo di sistemi informativi ed altri strumenti per l'incremento di produttività.

Il *National Audit Office* (NAO), incaricato di sorvegliare i risultati apportati dal programma, è arrivato tuttavia alla conclusione che essi devono essere considerati non soddisfacenti. In particolare, il NAO non è stato in grado di verificare come tali riduzioni si siano riflesse in un guadagno di produttività nel settore pubblico.

⁷ In percentuale della spesa complessiva della PA, calcolata secondo i criteri di contabilità nazionale, risulta pari allo 0,3 per cento.

⁸ Pari allo 0,4 per cento della spesa totale.

2.4 La *spending review* in Giappone⁹

Nel 2009 il Giappone ha adottato un sistema di revisione della spesa, ad oggi non ancora conclusosi, il cui obiettivo è quello di contenere la dinamica della spesa pubblica pur nel rispetto dell'attività del governo centrale e di quelli locali. La *spending review* giapponese ha portato ad un complessivo risparmio di 42 miliardi di dollari, pari ad una contrazione del 40 per cento della relativa spesa, derivanti dalla revisione di un quarto dei programmi.

Il programma e la realizzazione della *spending review* giapponese viene affidata ad una unità governativa costituita all'interno del Governo. Il ruolo di presidente è ricoperto dal Primo Ministro e quello di co-presidente dal Ministro per la riforma del settore pubblico. Tale unità governativa è, inoltre, composta dal Ministro delle finanze, dal Ministro per la strategia nazionale, dal Ministro della pubblica amministrazione e dal Segretario capo del gabinetto.

Le revisioni di ciascun programma vengono assegnate a delle *task forces* costituite dai Ministri competenti dei programmi oggetto di revisione, da soggetti politici e anche da esperti provenienti dal settore privato. La discussione interna alla *task force* avviene in pubblico. In particolare, l'incontro segue una scaletta predeterminata e prevede l'intervento del Ministro competente che illustra il programma e le relative proposte di riduzione e riallocazione, a seguito del quale intervengono il Ministro delle Finanze ed il Capo coordinatore del gruppo di lavoro. La fase successiva prevede la valutazione da parte degli altri componenti (quindi anche privati), anche attraverso la compilazione di questionari. I risultati delle valutazioni e delle revisioni vengono accolte in sede di redazione del bilancio.

Il programma è stato esteso anche agli enti locali, che lo svolgono in scala minore rispetto a quello attuato a livello centrale.

Il punto di forza del sistema giapponese è la completa condivisione. Le riunioni di revisione, oltre a contenere membri della società civile, sono pubbliche e quindi richiamano l'attenzione dell'opinione pubblica, anche attraverso la facile reperibilità dei programmi di revisione stilati e discussi. La condivisione rende

⁹ Hideaki Tanaka (2011), "Review of "Program Review", in Japan", presentazione alla conferenza "Controlling Public Spending in Advanced Economies", Ministero dell'Economia e delle Finanze, Roma.

facilitati e accettabili anche le riallocazioni all'interno di programmi più delicati e fondamentali.

2.5 La *spending review* in Olanda¹⁰

Nel contesto olandese, i tetti di spesa per i vari ministeri sono generalmente fissati per quattro anni, con una possibilità di allocazione delle risorse anche nei periodi intermedi. Il processo di *spending review*, denominato *Interdepartmental Policy Reviews*, differisce dal processo di valutazione della performance e si concentra più sul miglioramento continuo nella realizzazione delle attività piuttosto che sul taglio della spesa.

Le caratteristiche principali del processo sono:

- redazione di rapporti sulle singole aree di policy che sono analizzate non soltanto con uno sguardo al passato (valutazione), ma anche in un'ottica previsionale;
- i rapporti sono scritti da dipendenti pubblici ed esperti esterni, sotto il coordinamento di una personalità autorevole nel campo, ma non direttamente coinvolta nelle politiche pubbliche;
- sviluppo di opzioni di riforma che producono effetti di risparmio sulla spesa pubblica;
- supervisione da parte di un comitato centrale formato dai ministeri più importanti.

La *spending review* olandese è ritornata in auge nel 2009, dopo un periodo in cui l'interesse per la stessa era in declino. Il nuovo round ha prodotto, come risultato, un ammontare di risparmio pari a 35 miliardi di euro. La revisione della spesa è decisa dal Gabinetto, in accordo con i ministeri con portafoglio. Il processo è realizzato attraverso l'ausilio di 20 gruppi di lavoro indipendenti, presieduti da un dirigente superiore non responsabile per la politica sottoposta a revisione. Il compito assegnato è quello di ottenere maggiori informazioni in relazione alle differenti opzioni di riduzione della spesa ed i loro effetti. Il processo di revisione della spesa è omni-comprendente ed include l'analisi delle *tax expenditures*.

¹⁰ Il presente paragrafo si basa sul documento: OECD (2011), "Typology and implementation of spending reviews", GOV/PGC/SBO (2011)9.

2.6 La *spending review* nel Regno Unito¹¹

Nell'esperienza inglese, l'analisi della spesa è una attività fondamentale all'interno dell'intero processo di programmazione e di *budgeting*. E' una attività che presenta connotati di elevata pervasività e coinvolgimento individuale, a diversi livelli decisionali, nonché da una sistematicità e ripetitività dell'azione di monitoraggio. Inoltre, viene collocata all'interno di un vero e proprio processo di "performance management", avente come obiettivi quelli della gestione e controllo dei risultati all'interno della pubblica amministrazione.

L'attività di revisione della spesa si pone come precipuo obiettivo quello di allocare le risorse finanziarie tra i vari dipartimenti, assecondando le priorità stabilite dal governo. La responsabilità di gestione del budget viene poi affidata ai singoli dipartimenti, che distribuiscono le risorse tra i vari centri di responsabilità amministrativa. Tale attività si configura, quindi, come uno strumento di pianificazione strategica di lungo periodo, avente l'obiettivo di assicurare che tutti i livelli di spesa prefissati siano adeguatamente e sufficientemente coperti, evitando, in questo modo, la creazione di deficit.

La *spending review* inglese si basa sui seguenti punti cardine:

- Raggiungimento di una maggiore stabilità dei piani triennali di spesa, per consentire ai ministeri interessati di pianificare con il dovuto anticipo e gestire i servizi pubblici su fondamenta più solide;
- Separazione netta delle previsioni di spesa in conto capitale dalle previsioni di spesa corrente, affinché le spese di investimento non vengano sovrapposte a quelle necessarie per far fronte alle esigenze di breve termine;
- Graduale introduzione di una contabilità e programmazione delle risorse, per migliorare la pianificazione e il controllo della spesa e per aumentare gli incentivi a favore di un'efficace gestione dell'attivo;
- Introduzione dei cosiddetti Accordi sui Servizi Pubblici (*Public Service Agreements*, PSA) che definiscono traguardi misurabili

¹¹ http://www.hm-treasury.gov.uk/spend_index.htm

(*measurable targets*) per l'intera gamma degli obiettivi indicati nei programmi di spesa pubblica del Governo.

Con la Revisione Globale della Spesa introdotta nel 1998, il Governo del Regno Unito ha inteso ristrutturare il quadro della spesa pubblica e del *performance management*, con lo scopo di supportare una razionale ed efficiente programmazione della spesa in un orizzonte di medio e lungo termine. L'attività di *spending review* è poi proseguita con altri *round*, rispettivamente nel 2000, 2002, 2004, 2007 e nel 2010.

Il primo *round* si è posto come obiettivo quello di un taglio della spesa pubblica per circa 20 miliardi di sterline annui, dal 2004 al 2007-08, e la riduzione di più di 84.000 dipendenti pubblici.

Un documento rilasciato dal Ministero del Tesoro (HMT) nel 2008¹² ha inteso misurare il grado di raggiungimento di questi obiettivi. Il report ha dimostrato come il risparmio complessivo nel settore pubblico è stato pari, nel dicembre 2007, a 23.180 miliardi di sterline, contro i 21.480 miliardi programmati. Al fine di assicurare i vantaggi realizzati, ogni dipartimento ha provveduto ad auto-valutarsi, grazie all'utilizzo degli strumenti informativi messi a disposizione dal HMT definiti dalle *measurement guidance*. A livello metodologico, il HMT ha domandato se i metodi per la misurazione dei risparmi e la valutazione della qualità del servizio fossero stati condivisi e la probabilità che ogni cambiamento riportasse le reali cifre. L'obiettivo è stato quello di classificare ogni risparmio secondo tre stati, "preliminare", "in corso" oppure "finale". Questo sistema classificatorio possiede diversi vantaggi. Innanzitutto, aiuta ad introdurre una buona misurazione dell'efficienza nella pratica ministeriale. Il sistema di classificazione, e la piattaforma di misurazione sulla quale esso è basato, contribuisce ad incoraggiare i ministeri ad identificare delle aree di miglioramento che possono aver bisogno di ulteriore lavoro. La creazione di un sistema di reportistica su base infrannuale permette all'*Efficiency Team* (l'unità incaricata di valutare l'ottenimento dei risultati in termini di riduzione della spesa) di indicare gli scostamenti nei confronti delle consegne previste, al fine di poter gestire i rischi delle consegne e mettere in atto un pronto intervento correttivo laddove i problemi di consegna vengono identificati.

¹² HMT (2008), "2004 Spending Review: efficiency progress to December 2007".

Relativamente al *round* del 2010, il Cancelliere Osborne ha presentato il progetto il 20 Ottobre, fissando il budget di spesa per i vari ministeri fino al 2014-15.

Gli obiettivi dichiarati dal governo sono stati quelli di contrastare l'incremento di deficit pubblico ed assicurare la crescita economica di lungo termine e l'equità sociale. Tutto questo si è tradotto in un programma di riforma dei servizi pubblici, di miglioramento della trasparenza e della responsabilizzazione degli amministratori.

Nello specifico, gli obiettivi prevedono tagli alla spesa pubblica per 81 miliardi di sterline dal 2011 al 2015; tagli ai ministeri per un importo medio pari al 19%; taglio di 7 miliardi di sterline alle spese per il *welfare state*, inclusi i benefici fiscali e taglio del 7% agli enti locali. A regime, il governo ha calcolato che, durante il periodo considerato, il settore pubblico vedrà una riduzione di 490.000 dipendenti pubblici.

Il testo del presente dossier è disponibile in formato elettronico sulla url <http://www.senato.it/documentazione/bilancio>