



Master in Pratica Manageriale Pubblica

Modulo «Gestire con meno risorse»

Modelli di spending review

Napoli, 6-8 luglio 2017

Ing. Roberto Formato – Dott. Ivo Allegro



Indice degli argomenti 6 luglio

Ora	Tema	Contenuto
14.00 – 14.30	Presentazione della giornata	
14.30 – 16.00	Introduzione alla spending review	..Differenti punti di vista... Motivazioni della spending review Il problema fiscale
16.00 – 16.15	Coffee break	
16.15 – 18.00	Le esperienze internazionali	Il fiscal compact I modelli Le esperienze



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

2



Parte I

Giovedì 6 luglio

Introduzione alla spending review



Sezione I.1

...differenti punti di vista....





La relazione annuale del commissario Yoram Gutgeld

Vedi articolo

LA RELAZIONE ANNUALE

Spending review, dal 2014 tagli per quasi 30 miliardi, spese giù del 18%

Il commissario del Governo Yoram Gutgeld e i tagli: «Il prossimo governo non molli» Padoan:
«Adesso non dite che l'abbiamo fatta male»



Il commissario Gutgeld



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

5



...e l'intervista all'ex commissario Roberto Perotti

Vedi articolo

L'INTERVISTA

Spesa pubblica, Perotti: «Dalle partecipate ai troppi sussidi, ecco perché le riforme hanno fallito»

Perotti, ex commissario alla spending review: «Tagliati 25 miliardi, ma sono state aumentate
altre spese per la stessa cifra. E i costi della politica non sono scesi»



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

6



Sezione 1.2

Le motivazioni della spending review



L'equilibrio della spesa pubblica



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

8



Perché aumenta la spesa pubblica?

1. Crescita vita media (1959: 65 anni – 2015: 82 anni)
→ Pensioni
→ Sanità
2. Gestione delle migrazioni
3. Gestione dei cambiamenti climatici
4. Crescita delle aspettative
5.



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

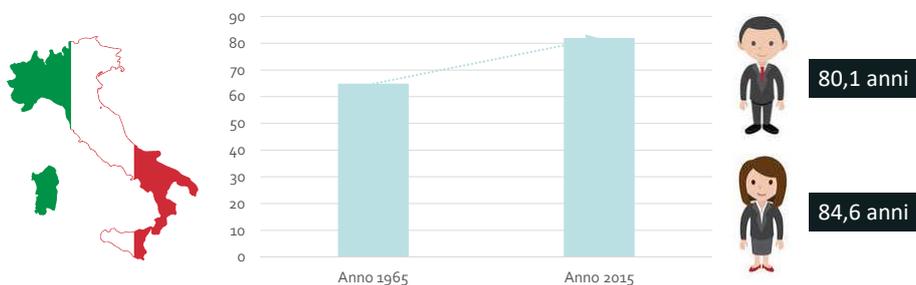
6-8 luglio 2017

9



Aspettativa di vita in Italia

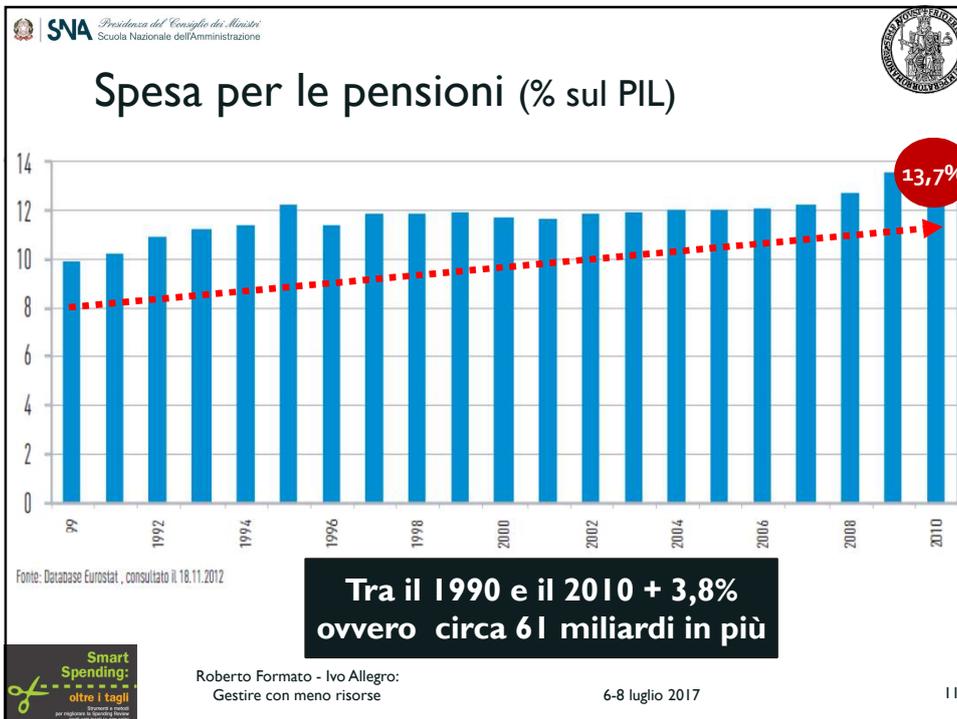
<http://www.bit.ly/dD1gf5>

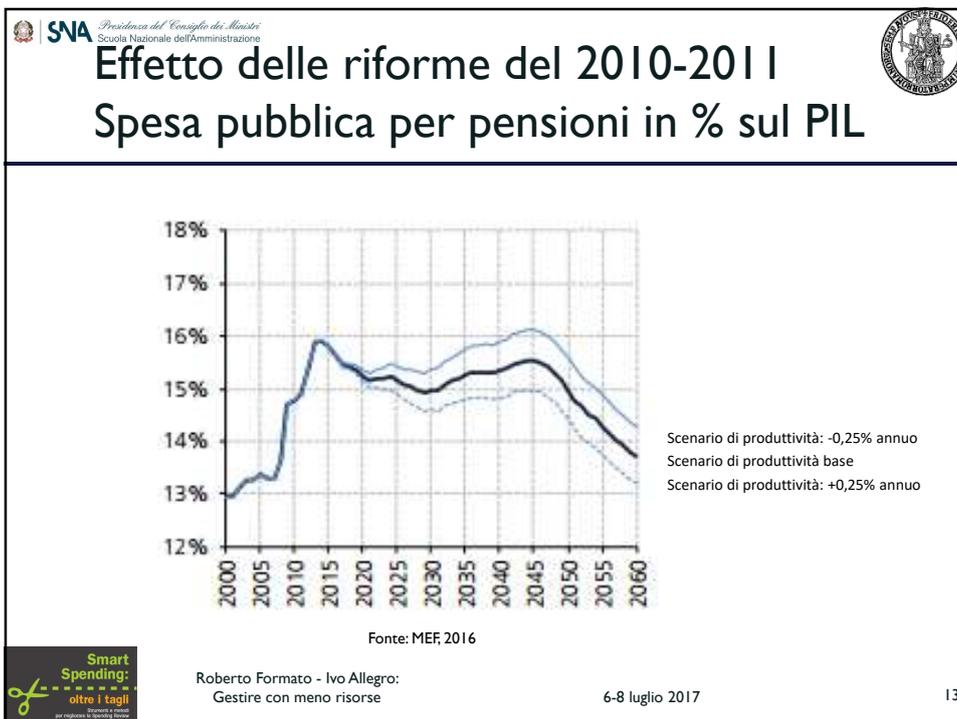


Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

10






 Presidenza del Consiglio dei Ministri
 Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Spesa per la sanità (%PIL)

FUNZIONE DI SPESA	LIVELLO DI GOVERNO						Totale		Δ% 2008/1990
	Amm. centrale		Regioni ed enti locali		Enti previdenziali		1990	2008	
	1990	2008	1990	2008	1990	2008	1990	2008	
Sanità	0,7	0,4	31,5	37,0	0,1	0,1	32,3	37,4	5,1
Istruzione	18,5	14,0	4,6	4,3	0,0	0,0	23,1	18,3	-4,8
Servizi generali	6,9	5,2	5,9	8,4	0,0	0,1	12,8	13,6	0,8
Ordine pubblico e sicurezza	7,9	6,7	1,0	1,1	0,0	0,0	8,9	7,8	-1,1
Difesa	6,8	6,3	0,0	0,0	0,0	0,0	6,8	6,3	-0,5
Affari economici	1,8	1,3	3,3	3,1	0,0	0,0	5,1	4,4	-0,7
Protezione sociale	0,1	0,3	1,9	2,6	2,2	1,9	4,2	4,7	0,5
Protezione ambiente	0,1	0,3	2,8	2,9	0,0	0,0	2,9	3,1	0,2
Cultura, ricreazione, culto	0,8	1,1	1,4	1,3	0,0	0,0	2,2	2,4	0,2
Abitazioni e assetto territorio	0,1	0,0	1,6	1,8	0,0	0,0	1,7	1,9	0,2
TOTALE	43,6	35,6	54,0	62,4	2,4	2,0	100,0	100,0	0,0

Fonte: Giarda (2011)

Smart Spending:
oltre 1 tagli

Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Numero di richiedenti asilo (Europa a 28)

(*) 2006 and 2007: EU-27 and extra-EU-27.
(*) 2006 and 2007: not available.
Source: Eurostat (online data codes: migr_asjct; and migr_asjappctta)

Smart Spending:
= = = = =
oltre 1 tagli!
Spesa e meno
per ridurre la spesa
per un tagli a un solo

Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

15

SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Paesi che accolgono

Note: the y-axis is interrupted with a different interval above the interruption from that below it.
(*) 2015: not available.
Source: Eurostat (online data code: migr_asjappctta)

Smart Spending:
= = = = =
oltre 1 tagli!
Spesa e meno
per ridurre la spesa
per un tagli a un solo

Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

16



La gestione dei cambiamenti climatici



PARIS2015
UN CLIMATE CHANGE CONFERENCE
COP21-CMP11

- Il neo-presidente Trump contro gli accordi di Parigi punta su trivelle e carbone
- Il precedente di Bush che fece uscire gli Stati Uniti dal protocollo di Kyoto



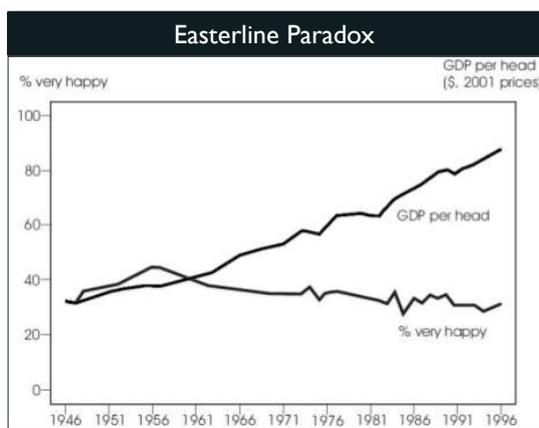
Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

17



Aspettative crescenti....



Source: Layard, 2005

Insoddisfazione crescente

Richiesta di maggiore
intervento del governo



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

18



Sezione I.2

Il problema fiscale



Il circolo virtuoso

1. Per soddisfare i crescenti bisogni ed esigenze della società occorrerebbe **aumentare la spesa pubblica**
2. Per sostenere l'aumento della spesa pubblica occorrerebbe **aumentare le entrate fiscali**
3. Per sostenere le entrate fiscali occorre **fare crescere l'economia**





Dov'è il problema?

1. La spesa pubblica continua a crescere
2. Le entrate fiscali continuano ad aumentare
3. ...ma il PIL non aumenta...*perché?*



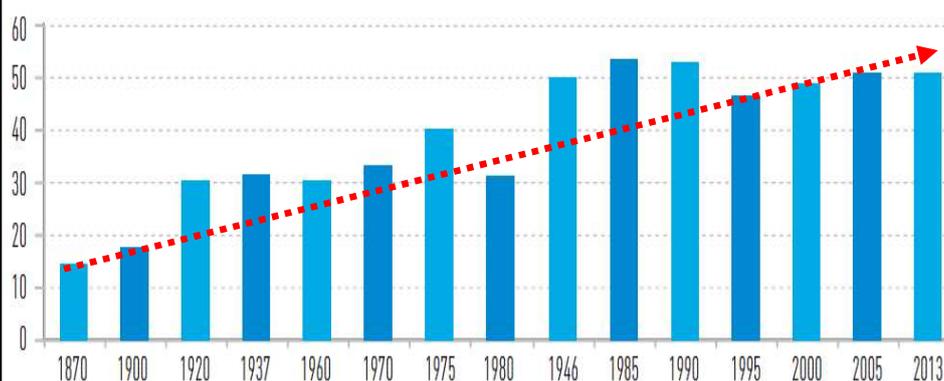
Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

21



Spesa pubblica/PIL (%)



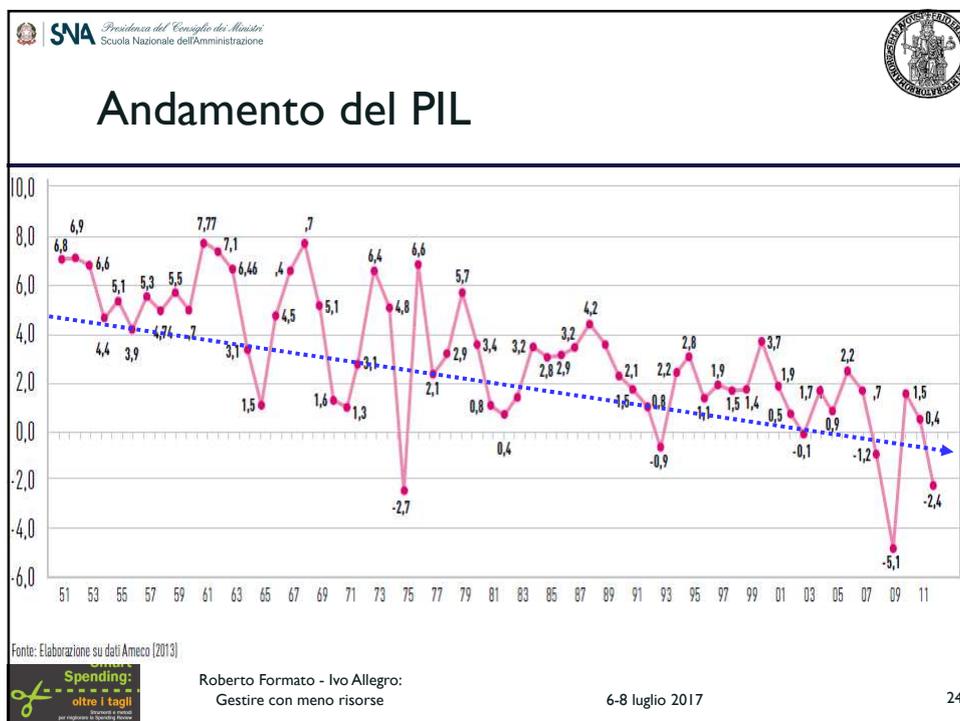
Fonte: Elaborazione da dati Ragioneria Generale dello Stato (2013), Eurostat (2012)



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

22




 Presidenza del Consiglio dei Ministri
 Scuola Nazionale dell'Amministrazione

E' un problema solo italiano? (spesa pubblica in rapporto al PIL %)

	1970	1982	1990	2000	2012
Australia	26,8	37,0	36,4	33,9	36,1
Canada	34,8	46,6	46,4	40,5	41,2
Francia	38,5	50,4	50,4	51,6	56,9
Germania	38,6	49,7	46,0	45,1	45,0
Giappone	19,4	33,6	30,7	38,5	43,2
Gran Bretagna	38,8	46,9	42,9	36,5	48,5
Grecia	22,4	37,0	50,4	46,7	54,8
Irlanda	39,6	55,8	44,5	31,2	42,1
Italia	34,2	47,4	53,2	45,8	50,6
Portogallo	21,6	43,0	n.d.	41,6	47,4
Spagna	22,3	37,6	41,9	39,2	47,0
Stati Uniti	31,7	36,5	37,0	33,9	40,3
Svezia	43,3	66,3	61,5	55,1	52,0
Paesi area Euro	36,9	49,3	48,6	46,2	50,0
Media Paesi OCSE	32,3	41,5	40,7	38,7	42,7

Fonte: Elaborazione autori da OCSE (2013) e Data & Monitor (1991)
 Roberto Formato - Ivo Allegro:
 Gestire con meno risorse


6-8 luglio 2017 25


 Presidenza del Consiglio dei Ministri
 Scuola Nazionale dell'Amministrazione

A questione della produttività

Articolo di Paolo Savona
Vedi articolo

ItaliaOggi
PRIMO PIANO
Mercoledì 5 Ottobre 2016 **11**

Non nelle attività industriali. È lì quindi che bisognerebbe intervenire. Ma non lo si fa

La produttività è bassa nella pa

A causa sua, il sistema è depresso e cresce l'antipolitica



Roberto Formato - Ivo Allegro:
 Gestire con meno risorse


6-8 luglio 2017 26



Quale è la soluzione?

Figura 3.1 - Il circolo vizioso dell'intervento pubblico "tradizionale"



Fonte: adattata da Schedler e Praetler (2004)

Come prevenire questo circolo vizioso?



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

27



Che cos'è la spending review?

Revisione **sistematica** della spesa per
riconsiderare le **priorità** e migliorare
efficacia ed **efficienza** di **servizi** e
investimenti pubblici



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

28



Oltre i tagli....



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

29



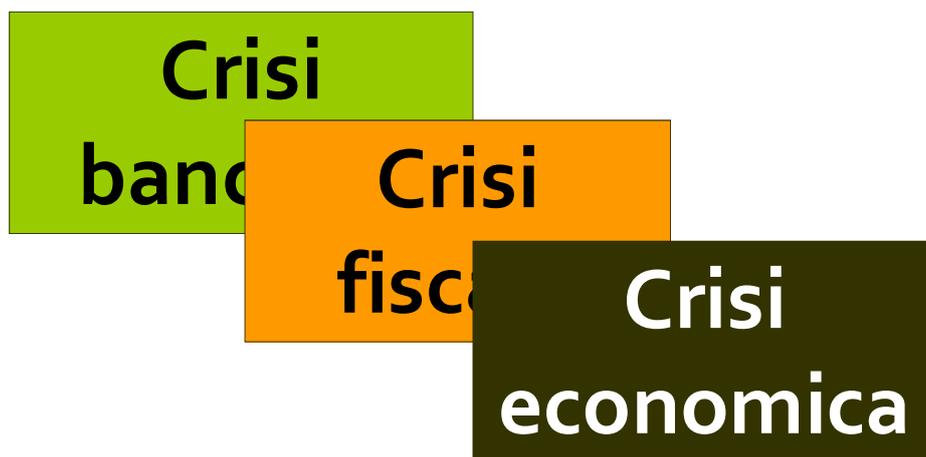
Sezione 2.1

La crisi del 2011-2012 e l'approvazione del Fiscal Compact





...le crisi...



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

31



Crisi bancaria

- 2007 USA, scoppia la bolla dei mutui “**subprime**”
- Bancarotta dei primi istituti finanziari (2008, Northern Rock-UK)
- 12 settembre 2008 - fallisce **Lehman Brothers**
- Federal Reserve (e JP Morgan) intervengono per salvare Bear Stearns
- **Nazionalizzazione** di:
 - Fanny Mae e Freddy Mac, agenzie che controllavano $\frac{3}{4}$ dei mutui americani
 - AIG leader delle polizze assicurative a reddito fisso su cui si basa il sistema previdenziale americano



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

32

Una crisi anglosassone?



C'est la crise du
capitalisme
financier
(anglosaxone). Il
est contraire du vrai
capitalisme



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

33

Crisi fiscale

- L'effetto **domino** si propaga rapidamente all'Europa
- I governi nazionali intervengono pesantemente per **salvare gli istituti finanziari**
 - Olanda nazionalizza il gigante assicurativo Fortis (che viene acquisito in Belgio e Francia da BNP)
 - Francia, Belgio e Lussemburgo salvano il gruppo immobiliare Dexia
 - Bundesbank e governo federale tedesco salvano il gruppo Hypo Real Estate e la banca IKB
 - Danimarca nazionalizza la Roskilde Bank e crea una "bad bank" (Finansiel Stabilitet) che raggruppa 11 banche insolventi
 - Islanda nazionalizza la banca Glitnir
- Nel contempo molti paesi europei varano misure di **supporto e rivitalizzazione** dell'economia per prevenire la sfiducia dilagante
- L'effetto è la crescita immediata del **deficit e debito pubblico**

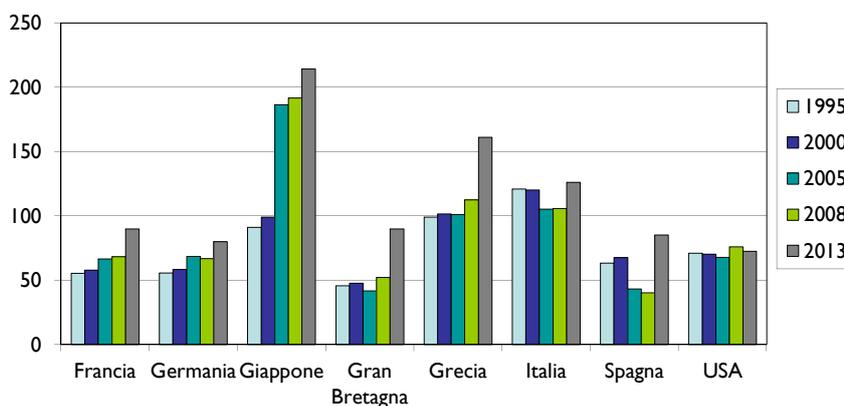


Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

34

Debito pubblico, 1995-2013



Nel 2016 il debito pubblico in Italia valeva 2.217 miliardi di euro, pari al 132,3% del PIL (Fonte: Banca d'Italia)



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

35

Crisi economica

- Per contrastare la crisi del debito pubblico si fa strada, in Europa, la stagione delle **politiche di austerità** attraverso:
 - Taglio delle spese
 - Aumento della pressione fiscale
- Tali politiche sono sancite dal Trattato Europeo sulla stabilità, coordinamento e governance nell'Unione Economica e Monetaria (**Fiscal Compact**, in vigore dal 1.1.2013)
- L'impatto delle misure è superiore nelle economie più esposte al debito pubblico
- Il risultato è una **prolungata stagnazione** dell'economia europea



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

36



Fiscal Compact

Trattato sulla stabilità, coordinamento e governance nell'unione economica e monetaria

- Approvato il 2 marzo 2012 da 25 dei 28 paesi U.E. (tranne UK, Croazia e Repubblica Ceca)
- Ratificato in Italia con legge costituzionale del dicembre 2012 (art. 81)

Prevede le cosiddette «**regole auree**»:

- Impegno a mantenere un **deficit strutturale non superiore a:**
 - **0,5% del PIL**
 - **1% del PIL per i paesi il cui debito è inferiore al 60% del PIL**
- Obbligo per i Paesi con debito pubblico oltre il 60% del PIL di rientrare entro tale soglia **in 20 anni**, ad un ritmo pari ad 1/20 dell'eccedenza in ciascuna annualità



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

37



L'art. 81 della Costituzione Italiana

- Lo Stato assicura **l'equilibrio tra le entrate e le spese del proprio bilancio, tenendo conto delle fasi avverse e delle fasi favorevoli del ciclo economico.**
- **Il ricorso all'indebitamento è consentito solo al fine di considerare gli effetti del ciclo economico e**, previa autorizzazione delle Camere adottata a maggioranza assoluta dei rispettivi componenti, **al verificarsi di eventi eccezionali.**
- **Ogni legge che importi nuovi o maggiori oneri provvede ai mezzi per farvi fronte.**
- Le Camere ogni anno approvano con legge il bilancio e il rendiconto consuntivo presentati dal Governo.
- L'esercizio provvisorio del bilancio non può essere concesso se non per legge e per periodi non superiori complessivamente a quattro mesi.
- Il contenuto della legge di bilancio, le norme fondamentali e i criteri volti ad assicurare l'equilibrio tra le entrate e le spese dei bilanci e la sostenibilità del debito del complesso delle pubbliche amministrazioni sono stabiliti con legge approvata a maggioranza assoluta dei componenti di ciascuna Camera, nel rispetto dei principi definiti con legge costituzionale.



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

38


SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
 Scuola Nazionale dell'Amministrazione
 

L'impatto sulla spesa pubblica del Fiscal Compact



Debito pubblico pari a **2.200** miliardi di euro



PIL pari a **1.672** miliardi di euro



Per raggiungere un rapporto del 60% in 20 anni occorre ridurre il debito pubblico di circa 1.200 miliardi di euro, ovvero **60 miliardi di euro all'anno** (se il PIL non cresce)

Smart Spending:

 Strategie e misure per raggiungere lo scenario di bilancio 2017 con tagli e con costi

Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

39


SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
 Scuola Nazionale dell'Amministrazione
 

...una simulazione....

<http://graphics.thomsonreuters.com/14/03/ITINFLDBT.html>

Smart Spending:

 Strategie e misure per raggiungere lo scenario di bilancio 2017 con tagli e con costi

Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

40



...anche perché...

- Scattano **correzioni automatiche con scadenze determinate** se non si è in grado di raggiungere gli obiettivi di bilancio concordati
- Con **sanzioni semi-automatiche** se il deficit pubblico non è mantenuto sempre al di sotto del 3% del PIL
- I piani di emissione del debito vanno inoltre **coordinati con il Consiglio dell'Unione e la CE**



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

41



Uno dei possibili effetti...

42

PAESE	DATA APPROVAZIONE PROGRAMMA DI AIUTI	AIBUTI CONCESSI (€ MILIARDI)	SORZI DI FINANZIAMENTO	CONDIZIONI DA ATTUARE
Irlanda	28.11.2010	85 (*)	FMI, ESM, Prestiti bilaterali da Gran Bretagna, Danimarca e Svezia	Ristrutturazione sistema bancario Riforma fiscale tesa all'aggiustamento strutturale del deficit di bilancio al 3% entro il 2015 Riforme strutturali volte a favorire la competitività, in particolare del mercato del lavoro
Portogallo	17.5.2011	78	FMI, EFSM, EFSF	Correzione strutturale del deficit di bilancio, con: Rafforzamento processo di budgeting e delle entrate fiscali, controllo delle partecipazioni statali e del sistema di partenariato pubblico-privato Riforma della sanità e della pubblica amministrazione Programma di privatizzazioni Programma di sviluppo e di crescita da attuarsi attraverso la riforma del mercato del lavoro, del sistema giudiziario, etc. Ristrutturazione settore finanziario e ricapitalizzazione delle banche
Grecia	1.3.2013	245,6	FMI, Greek Loan Facility, EFSF	Convolgimento del settore privato, con riduzione del 53,5% del valore delle obbligazioni greche Programma di privatizzazioni Riforma del mercato del lavoro Ricapitalizzazione del sistema bancario
Spagna	20.7.2012	41,1 (su 100 impegnati)	ESM	Ricapitalizzazione del sistema bancario (BFA-Bankia, Catalunya-Caixa, NCG Banco and Banco de Valencia), accompagnata da piano di ristrutturazione
Cipro	24.4.2013	4,5 (su 10 impegnati) oltre a 2,5 miliardi di aiuti bilaterali dalla Russia	FMI, ESM	Ristrutturazione settore finanziario e ridimensionamento degli istituti finanziari Risanoamento del bilancio pubblico attraverso riforma fiscale Riforme strutturali volte a favorire la competitività (riforma sistema pensionistico, contenimento spesa sanitaria, adozione programmazione a medio termine, introduzione PPP, programma privatizzazioni, riforma pubblica amministrazione, etc.)



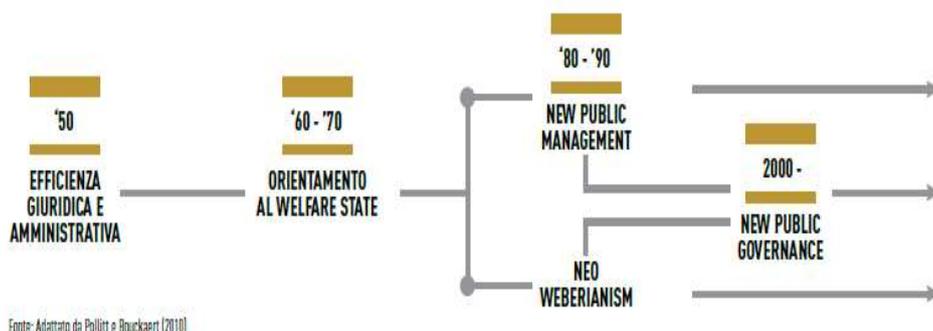
Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

42



L'evoluzione



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

45



I diversi modelli

- **New Public Management**
 - Orientamento al privato
 - Riduzione della presenza dello Stato
 - Burocrazie rese responsabili verso i cittadini
 - Anglosassone
- **New Weberianism**
 - Riforma “dal di dentro” del settore pubblico
 - Riforme “incrementali”
 - Europa continentale
- **New Public Governance**
 - Riformulazione dei ruoli del pubblico, privato, no-profit
 - Scandinavia



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

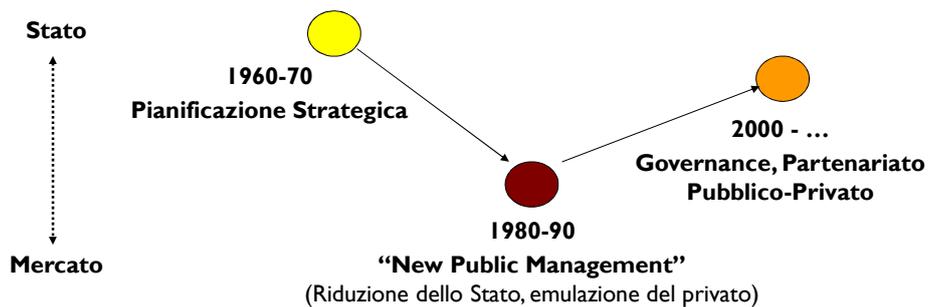
6-8 luglio 2017

46



Le esperienze internazionali

Lo sviluppo del PB e i modelli utilizzati riflettono l'evoluzione della visione dello Stato negli ultimi decenni



[Fonte: Pollitt e Bouckaert, 2011]



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

47



Le applicazioni

MODELLO	PAESI
"New Public Management" (orientamento al mercato)	Australia, Gran Bretagna, Nuova Zelanda, Stati Uniti (in parte)
"Neo-Weberianism" (incrementalismo)	Belgio, Francia, Germania, Italia, Spagna
"New Public Governance" (modernizzazione)	Danimarca, Finlandia, Olanda, Svezia

Fonte: Adattato da Jahn (2005) e Pollitt e Bouckaert (2010)



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

48



Sezione 2.3

Le esperienze nazionali



Sezione 2.3.1

Il caso scuola...il Canada





Canada



- Program Review, 1994
- Sull'onda di una **grave crisi fiscale** (tipo Italia nel 2011)
- **Abbandono dei tagli lineari**
- Riclassificazione e **prioritarizzazione** di tutti i programmi di spesa
- Ogni nuovo programma finanziato attraverso **riallocazioni** di spesa all'interno del medesimo dipartimento
- Passaggio a **contabilità economica**
- Ottenute disciplina fiscale ed *accountability*
- Nonostante difficoltà connesse alla struttura **federalista** dello Stato



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

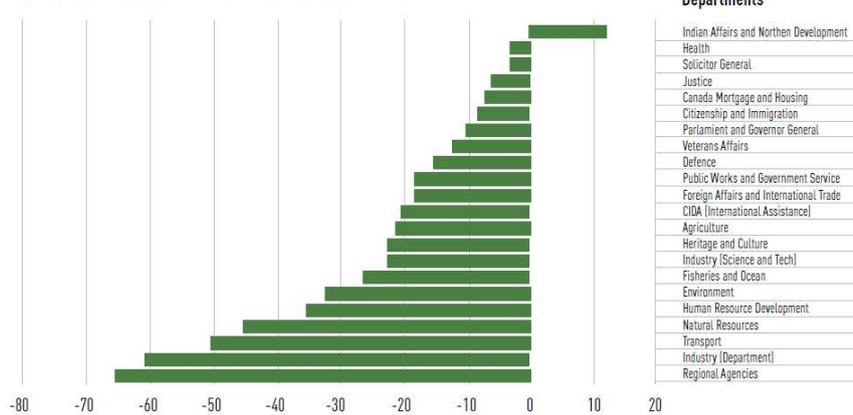
6-8 luglio 2017

51



Le prioritarizzazioni

Figura 4.3 - Impatto della program review sulla spesa federale. Riduzione percentuale 1997-98 vs. 1994-95



Fonte: Martin, 1995, citato in Bourbon, 2009



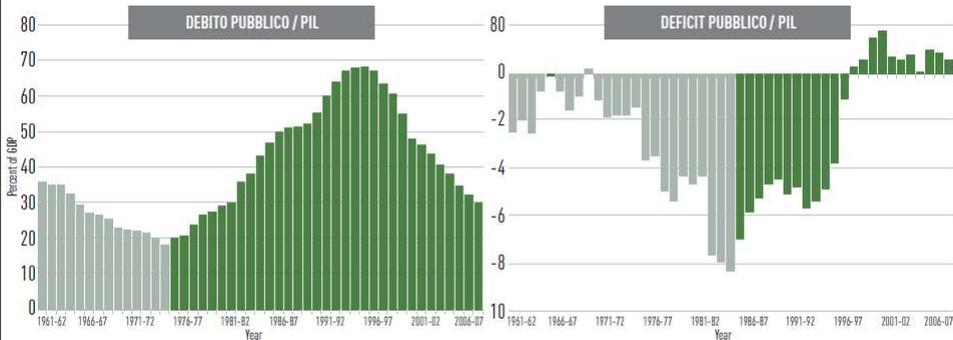
Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

52



Risultati



Fonte: Federal Government Public Accounts, citato in Bourgon, 2009



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

53



Sezione 2.3.2

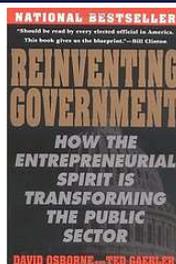
*La «casa» del New Public Management...
La Gran Bretagna*



Il New Public Management



Approccio “business like”



Forte influenza nelle organizzazioni internazionali (come **OCSE, Banca Mondiale, etc.**)

- **Nuova Zelanda:** Treasury Public Finance Act (1989)
 - **USA:** Government Performance and Review Act (1993)
 - **Canada:** Program Review (1994)
 - **Gran Bretagna:** Public Service Agreements (1998)
- “Paradigma” della **razionalizzazione e modernizzazione settore pubblico**
- **Cittadino come “cliente”** (attenzione ad output, outcome)



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

55

Gran Bretagna



- Tra i più tenaci applicatori del “New Public Management”
- Innovazioni sostenute da **comunità accademica e grandi “consultancies”**
- Riforme avviate da **Margaret Thatcher** all’inizio degli anni ’80 e proseguite con varie enfasi in tutti i governi successivi
 - Fino al 1990 grande impegno nelle privatizzazioni e riduzione della presenza dello Stato
 - Successivamente attenzione a:
 - Performance management (Public Service Agreements – PSA dal 1998 e Comprehensive Performance Assessment dal 2002)
 - PPP (Public Finance Initiative – dal 1993)
- **Cinque cicli di spending review dal 1998**
 - 150 miliardi di euro complessivamente investiti nei CPA
 - Coinvolte 11 mila amministrazioni



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

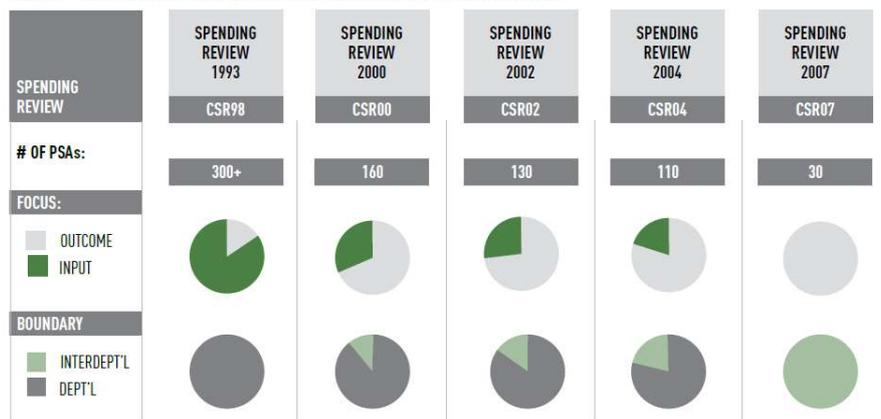
6-8 luglio 2017

56



Risultati non immediati

Figura 4. 6 - Evoluzione dei PSA in Gran Bretagna con riferimento agli indicatori ed all'ampiezza delle valutazioni



Fonte: Hughes (2008)



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

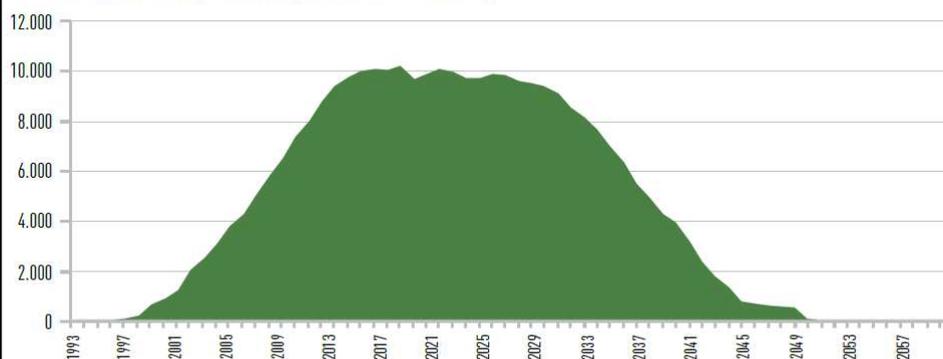
6-8 luglio 2017

57



...e controversi

Figura 4. 7 - Esborsi annuali cumulati per effetto del Project Finance Initiative (Em), 1993-2060



Fonte: Elaborazioni da HM Treasury (2012)



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

58



...con conseguenze paradossali

- **Fallimento del South London Healthcare NHS Trust** che gestiva tre ospedali a Londra perché non è riuscito a rispettare i termini del contratto di Project Finance
- Numerosi **distorsioni di comportamenti**, anche con gravi conseguenze (es. gestione pronto soccorso), indotte dall'invasivo sistema di misurazione delle performance

theguardian

News | Sport | Comment | Culture | Business | Money | Life & style | Travel | Environment

News > Society > NHS

NHS trust and £150m debt situation 'indefensible', says senior Tory

Ex-health secretary Stephen Dorrell speaks out over South London Healthcare NHS Trust effectively going bankrupt

Share 7

Tweet 0

+1 1

Print

Share 0

Email

Article history

Nicholas Watt and James Meikle
theguardian.com, Tuesday 26 June 2012 11:19 BST

Jump to comments (674)



Queen Elizabeth hospital in Woolwich is one of three hospitals run by the South London Healthcare Trust, which has a £150m deficit. Photograph: Martin Godwin for the Guardian

A senior Conservative has attacked some private finance initiative deals on which the NHS now relies for much of its new infrastructure as "indefensible", as the government prepares to take the unprecedented step of effectively letting a trust running three hospitals to go bankrupt.

Society

NHS - Health

Politics

Private finance initiative - Conservatives

More news

More on this story

NHS NOT FOR SALE GREENWICH

Taxpayers' money given to people who don't pay taxes - oh, the beauty of PFI.

Deborah Orr: The lesson of the PFI disaster is simple: it's stupid to engineer a profit when there is not one to be made.

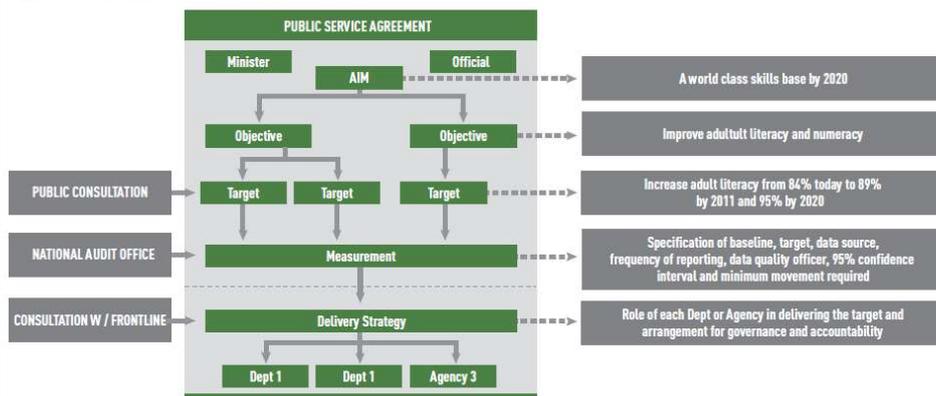


Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse



Esempio PSA per il settore educativo

Figura 4. 4 - Esempio di Public Service Agreement per il settore educativo



Fonte: Hughes (2008)



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

60

Sezione 2.3.3

Il caso della Nuova Zelanda



Nuova Zelanda



- Caso più rilevante di applicazione del **“New Public Management”**
- Successiva alla gravissima crisi finanziaria ed economica, dovuta all’onda lunga dell’adesione della Gran Bretagna alla CEE (1973) e alla conseguente riduzione di scambi commerciali verso il Commonwealth
- A cavallo tra anni '80 e '90 una serie di **profonde riforme**:
 - Riduzione degli impiegati pubblici
 - Trasferimento ad agenzie specializzate
 - Results based management
 - Enfasi su performance (output, outcome)
- Adozione della contabilità economica
- Riforme favorite dalla struttura centralistica dello Stato





Un esempio Il tourism planning toolkit



Fonte: Tourism Recreation Research and Educational Centre (2006)



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

63



Sezione 2.4

L'approccio incrementale



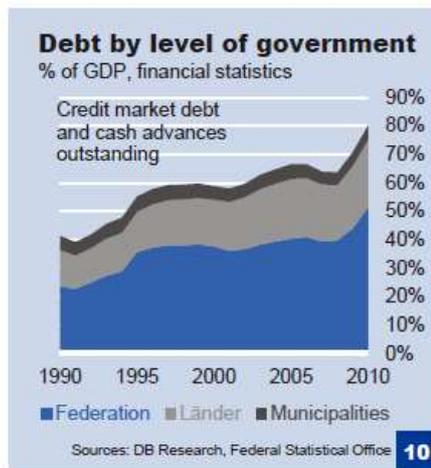


Sezione 2.4.1

La Germania e i problemi dei «Länder»



Composizione del debito pubblico in Germania

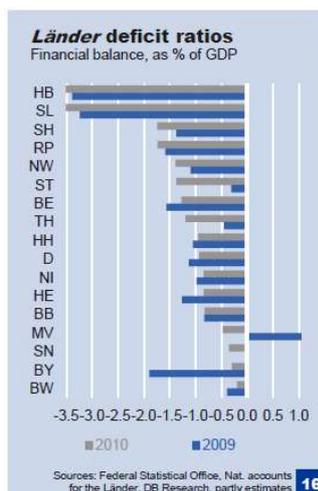


- I Länder – insieme con le municipalità - sostengono importanti funzioni di governo, ma hanno una ridotta capacità di imporre tasse (contano per circa il 3%)
- Questo ha portato a un loro crescente indebitamento nel tempo
- Il Governo, nella legge costituzionale del 2009 ha tuttavia previsto che **tutti i Länder entro il 2018 raggiungano il pareggio di bilancio**
- Difficile da raggiungere





Deficit di bilancio in Germania Länder



Roberto Formato - Ivo Allegro.
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

67



Sezione 2.2.5

Il «new public governance»



Sezione 2.5.1

Il modello danese



Danimarca



- 5,5 milioni di abitanti
- Ampio settore pubblico
- Forte decentramento istituzionale
- Stato governato da **élite di tecnici di grande competenza**
- Governi di **coalizione con il coinvolgimento della minoranza**
- Un **flusso continuo di riforme** dalla metà degli anni '80
- Adozione dell'intero set di tecniche del "New Public Management (Results based-management, Performance management, Customer satisfaction, Balanced Scorecard, etc.) ma senza intaccare il ruolo del settore pubblico
- Grande attenzione alla formazione del personale, in particolare la **cultura economico-manageriale**
- Giuristi limitati a staff specialistici con funzioni di supporto





La filosofia

“Obiettivo della riforma è mantenere e sviluppare un settore pubblico, democraticamente eletto, in grado di continuare a sostenere lo sviluppo del sistema del welfare in Danimarca. Conseguentemente, il governo locale deve essere organizzato in maniera tale da essere in grado di soddisfare le esigenze future mediante unità amministrative di dimensione sostenibile, con l'individuazione di chiare responsabilità rispetto all'erogazione dei servizi pubblici alla popolazione. A tale scopo, municipalità di dimensioni più estese possono costituire la condizione per soluzioni migliori, con un numero maggiore di compiti di welfare erogati a livello locale e un rafforzamento della democrazia dovuto all'avvicinamento alla popolazione del sistema decisionale.”

(Tratto dall'Accordo sulle Riforme”, in *Local Government Denmark*, 2007)



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

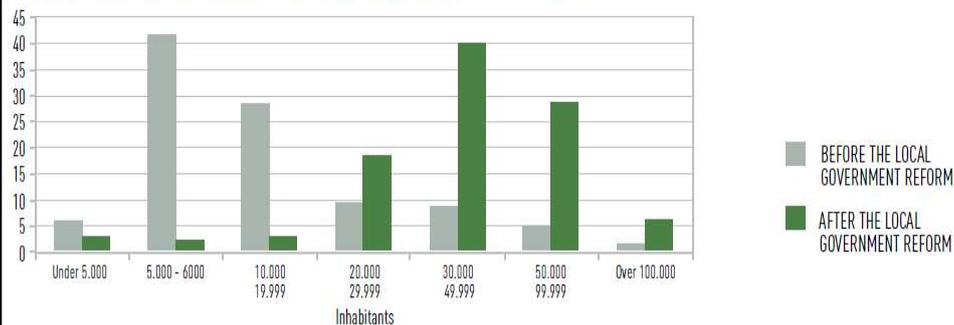
6-8 luglio 2017

73



I risultati

Figura 4. 10 - Dimensione media delle municipalità danesi prima e dopo la riforma del governo locale del 2005



Fonte: Statistics Denmark, citato in *Local Government Denmark* (2007)



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

74



Un confronto europeo

Tavola 4. 8 – Ripartizione della popolazione per classi dimensionali dei Comuni in alcuni paesi europei (in percentuale)

PAESE	POPOLAZIONE						Numero Totale	DIM. MEDIA
	Meno di 1.000	Da 1.000 a 5.000	Da 5.000 a 10.000	Da 10.000 a 50.000	Da 50.000 a 100.000	Oltre 100.000		
Danimarca (2005)	0,0	5,9	41,7	46,1	4,8	1,5	271	19.900
Danimarca (2007)	0,0	3,1	1	61,2	28,6	6,1	98	55.200
Finlandia	5,1	46,3	25	20,4	1,8	1,4	432	12.100
Francia	76	19	2,7	2,1	0,2	0,1	36.565	1.600
Olanda	0,2	2,1	12,6	71,3	8,4	5,6	467	34.900
Italia	24,2	47,1	14,6	12,4	1,2	0,0	8.101	7.200
Norvegia	5,3	50,3	21	20,6	1,6	1,2	433	10.500
Spagna	60,7	24,3	6,6	6,8	0,9	0,7	8.109	5.300
Svezia	0	4,5	21	59,7	10,7	4,1	290	31.100

Fonte: Local Government Denmark (2007)



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

75



Quale è stato l'effetto delle riforme?

Tavola 4. 9 – Debito pubblico lordo sul PIL nei paesi esaminati (in percentuale). Anni 1995-2013 (previsionale)

PAESE	1995	1998	2001	2004	2007	2010	2013
Canada	99,6	92,9	80,7	70,8	66,5	83,0	85,2
Danimarca	81,7	72,4	58,4	54,0	34,3	53,1	58,6
Germania	55,7	62,3	60,1	69,3	65,6	86,1	87,9
Gran Bretagna	51,0	52,3	40,5	43,9	47,0	85,6	109,1
Italia	121,9	131,8	120,1	116,8	114,4	128,9	143,6
Nuova Zelanda	50,2	41,3	36,7	28,0	25,5	37,9	46,3

Tavola 4. 11 – Spesa del settore pubblico in rapporto al PIL nei paesi esaminati (in percentuale)

PAESE	1995	1998	2001	2004	2007	2010	2013
Canada	47,7	43,5	41,1	39,0	38,6	43,2	41,0
Danimarca	59,3	56,3	54,2	54,6	50,8	57,7	58,4
Germania	54,8	48,0	47,5	47,2	43,4	47,8	45,5
Gran Bretagna	43,5	39,3	39,8	43,1	43,7	50,3	48,4
Italia	52,2	49,0	47,7	47,6	47,6	50,4	51,2
Nuova Zelanda	41,6	40,3	37,5	36,9	39,3	49,3	44,0

Fonte: OCSE (2013)



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

76

Bibliografia complessiva

- Allegro I. e Formato R. (2014). *Smart Spending. Oltre i Tagli*. Milano: Mc Graw Hill
- Banca d'Italia (2017): «Finanza pubblica: fabbisogno e debito». *Statistiche*, 14 aprile
- Behn R. D. (2003). "Why measure performance? Different purposes require different measures". *Public Administration Review*, 63(5), pp. 586-606
- Bordignon M. (2015). «La spesa pubblica? Ecco dove si è già tagliato». *Lavoce.info*, 22 maggio
- Camera dei Deputati (anni vari), *L'impatto delle manovre finanziarie sulle Amministrazioni locali*., Roma
- Censis (2012). *Tornare a Desiderare le Infrastrutture: Trasformazione del Territorio e Consenso Sociale*. Roma, 19 marzo
- Boyle R. (2007). "Comparing Public Administrations". *CPMR Research Report n. 7*. Dublino: Institute of Public Administration
- Ermanno P. (2017). «Negli ultimi dieci anni cresce la spesa pubblica ma gli investimenti scendono». *Impresalavoro.org*, 6 marzo
- Fubini F. (2017). «Rivediamo il Fiscal Compact. L'Italia non riduca il debito». *Il Corriere della Sera*, 20 giugno
- Giarda P. (2011). "Dinamica, struttura e governo della spesa pubblica: un rapporto preliminare". *Quaderni dell'Istituto di Economia e Finanza N. 104 settembre*. Milano: Università Cattolica del Sacro Cuore
- Hughes R. (2008). *Performance Budgeting in the UK. 10 Lessons from a Decade of Experience*. Documento presentato alla Performance Budgeting International Conference. Città del Messico, giugno
- Kaplan R. S. e Norton D.P. (1992). "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, Gennaio-febbraio, pp. 71-79
- Jahn W. (2005). "Modern Governance: A European Perspective", in Fraser-Moleketi G. (a cura di). *The World We Could Win Administering Global Governance*, pp 146 – 157 - Amsterdam/Berlin/Oxford:IOS Press
- Layard R. (2005). *Felicità. La Nuova Scienza del Benessere Comune*. Milano: Rizzoli
- Local Government Denmark (2007). *The Danish Local Government Reform*. Copenhagen
- Ministero delle Finanze, Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato (2016). *Le Tendenze di Medio e Lungo Periodo del Sistema Pensionistico e Socio-Sanitario*, Roma
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010). *The Open Book on Social Innovation*. The Young Foundation
- OCSE (2013). "Government deficit / surplus as a percentage of GDP". *Economics: Key Tables from OECD*, N. 20
- Politecnico di Milano, School of Management (2011). *eGovernment negli Enti Locali: a certe condizioni... Rapporto 2010*, Milano: Osservatorio eGovernment
- Pollitt C. e Bouckaert G. (2011). *Public Management Reform. A Comparative Analysis: New Public Management, Governance and the Neo-Weberian Stat* (3° edizione). Oxford: Oxford University Press
- Redazione Economia (2017). "Spending review, dal 2014 tagli per quasi 30 miliardi, spese giù del 18%". *Corriere.it*, 20 giugno
- Rubini F. (2016). "Spesa pubblica, Perotti: Dalle partecipate ai troppi sussidi, ecco perché le riforme hanno fallito". *Corriere.it*, 3 settembre
- Tourism Recreation Research and Educational Centre (2006). *Tourism Planning Toolkit For Local Government*. Canberra: Ministry of Tourism
- Ufficio Parlamentare di Bilancio (2015). *Rapporto sulla Programmazione di Bilancio 2015*, Roma
- Zipfel F. e Heinrichs C. (2012). "The impact of tax systems on economic growth in Europe". *Deutsche Bank Research*, 5 ottobre



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

77

Sitografia

- Banca d'Italia: <https://www.bancaditalia.it>
- Camera dei Deputati: <http://www.camera.it>
- ChartsBin: <http://chartsbin.com>
- EUROSTAT: <http://ec.europa.eu/eurostat>
- IMD: <http://www.imd.org>
- ISTAT: <http://www.istat.it/it/>
- Lavoce.info: <http://www.lavoce.info>
- Thomson Reuters: <http://graphics.thomsonreuters.com/14/03/ITINFLDBT.html>
- Ufficio parlamentare di bilancio: <http://www.upbilancio.it>



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017

78

**Grazie per la
vostra attenzione!**



Roberto Formato - Ivo Allegro:
Gestire con meno risorse

6-8 luglio 2017