

SILVIA BARBIERI

I PIANI DI RIDUZIONE DEGLI ONERI AMMINISTRATIVI IN EUROPA: ESPERIENZE A CONFRONTO

Premessa

L'attività di riduzione degli oneri amministrativi trae origine da alcune iniziative del governo olandese promosse a partire dalla seconda metà degli anni novanta, quando alcuni studi misero in evidenza che la perdita di competitività della economia dei Paesi Bassi fosse dovuta, tra le altre cause, ad un ambiente regolatorio ostile allo sviluppo delle attività di impresa.

Il governo olandese ritenne indispensabile avviare un programma di riforma per migliorare la qualità della regolazione al fine di aprire nuovi spazi all'iniziativa imprenditoriale, di favorire la concorrenza e di ridurre i gangli burocratici. Decise, quindi, di perseguire questi target concentrandosi, in prima istanza, sulla riduzione dei costi sostenuti dalle imprese per trasmettere informazioni richieste dalle autorità pubbliche e relative alla propria attività, ovvero degli oneri (*administrative burdens*) derivanti dall'adempimento di obblighi informativi.

L'esperienza olandese costituì un *input* per la diffusione e lo sviluppo della misurazione e riduzione degli oneri amministrativi quale strumento fondamentale delle politiche di *better regulation* in tutta Europa.

Nelle pagine che seguono si cercherà di analizzare e di mettere a confronto le esperienze di riduzione degli oneri amministrativi di alcuni Paesi europei, in particolare dei Paesi Bassi, Regno Unito e Francia, al fine di compiere un'analisi delle principali differenze ed analogie con il caso italiano.

La scelta di analizzare i casi di Paesi Bassi e Regno Unito è dovuta al fatto che le esperienze di questi due Paesi sono considerate *best practices* nel panorama europeo ed internazionale per il ricorso alla riduzione degli oneri amministrativi quale strumento di *better regulation*. La Francia, invece, verrà presa in considerazione per le molteplici similitudini tra il suo sistema amministrativo e quello italiano.

L'analisi si baserà sulla ricostruzione dei principali tratti dei vari programmi di riduzione, esaminando, in particolare: l'organizzazione, sia sotto il profilo soggettivo (soggetti preposti alle attività di riduzione) che oggettivo (piani e criteri di riduzione); i *target* di riduzione e la tempistica;; attività di monitoraggio e controllo.

1. *L'organizzazione delle attività di riduzione*

1.1 *Profili soggettivi: le strutture preposte alla riduzione degli oneri amministrativi*

Il programma per la riduzione degli oneri amministrativi dei Paesi Bassi è stato avviato dal governo olandese tra il 2003 ed il 2004, ed il suo coordinamento è stato affidato al Ministero delle finanze, in stretta collaborazione con il Ministero per gli affari economici.

La realizzazione del programma è stata concepita in un'ottica "decentralizzata" poiché ad ogni singolo ministero è stato assegnato un *target* di riduzione, rendendolo responsabile delle azioni di riduzione da implementare. Il decentramento dell'attività di riduzione a livello delle singole amministrazioni centrali è stato accompagnato dalla conservazione di un approccio sistemico e complessivo attraverso: l'attività di coordinamento da parte del Ministero delle finanze; l'assimilazione all'interno di un unico piano degli interventi programmati da ciascun Ministero; la valutazione ed il controllo complessivo dei risultati di riduzione ottenuti tramite il Bilancio statale. Inoltre, vale sottolineare che i piani di riduzione dei vari Ministeri sono stati

presentati al Parlamento e sottoposti alla sua approvazione, assieme ad un Piano d'azione complessivo, presentato dal Governo, all'interno del quale è confluito ciascun programma.

Il Regno Unito ha seguito un disegno organizzativo simile a quello olandese, anche se il tratto che più contraddistingue l'esperienza inglese consiste nella configurazione della lotta ai *red tape* come un tassello di un progetto più ampio, volto alla creazione di un contesto regolatorio in grado di assicurare e preservare costantemente le necessità di sviluppo delle attività d'impresa e la tutela degli interessi pubblici.

Nel 2005, infatti, il governo inglese, ha lanciato quello che il Dipartimento per l'economia, le imprese e la riforma della regolazione (Department for business, enterprise and regulatory reform - BERR) ha definito <<*one of the most ambitious and radical better regulation programmes in the world*>> (2008, HM Treasury, BERR, *Enterprise: unlocking th UK's talent*). Questo progetto include uno specifico programma di misurazione e riduzione degli oneri amministrativi.

Come nei Paesi Bassi, il coordinamento delle attività necessarie per la realizzazione del programma è stato affidato ad un organo centrale, lo *Better Regulation Executive* (BRE), interno al BERR, mentre la realizzazione operativa del programma è stata demandata ai singoli Ministeri e Agenzie coinvolti nella misurazione, attraverso l'adozione di piani di azione capaci di consentire il conseguimento del *target* di riduzione affidato a ciascuna amministrazione.

Sotto il profilo organizzativo, oltre ai singoli Ministeri ed al BRE, sono coinvolte altre due strutture nel processo di riduzione degli oneri amministrativi: la *Better Regulation Commision* (BRC), una commissione esterna di valutazione della qualità dei Piani, ed il *Panel for Regulatory Accountability* (PRA), un comitato interministeriale, presieduto dal Primo Ministro, che valuta il livello qualitativo del piano di riduzione, al fine di riconoscere il necessario lasciapingere alla pubblicazione dello stesso.

La Francia, a differenza di Olanda e Regno Unito, ha un disegno organizzativo molto più centralistico, poiché la responsabilità delle attività di riduzione è affidata al Ministero della Funzione Pubblica (*Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique*). In particolare, il processo di riduzione è demandato ad uno specifico servizio, il *Burden Reduction Unit*, responsabile, più in generale, della funzione di promozione ed applicazione dei principi di *better regulation*. Il programma di riduzione francese prevede, comunque, il coinvolgimento di un referente interno alle amministrazioni responsabili dei settori di regolazione oggetto di intervento, in particolar modo nelle fasi di definizione delle opzioni di riduzione e di stesura dei piani. Tale coinvolgimento appare necessario soprattutto perché le amministrazioni di settore costituiscono i soggetti delegati ad implementare e a rendere effettivi gli interventi pianificati, soprattutto nel caso di misure di riduzione che non necessitano di modifiche di tipo normativo o regolamentare ma si limitano a reingegnerizzare la procedura per renderla più efficiente e meno onerosa per i soggetti tenuti all'adempimento.

Per quel che riguarda il caso italiano, il disegno organizzativo ha subito dei cambiamenti molto significativi. Nella fase di avvio della attività di misurazione e riduzione degli oneri amministrativi, avvenuta nel 2007, infatti, l'approccio italiano era assimilabile a quello francese. L'organizzazione iniziale prevedeva che le misure di semplificazione fossero individuate dal Dipartimento Funzione Pubblica, in collaborazione con il *team* di esperti SCM incaricato delle attività di misurazione (c.d. Task Force MOA), direttamente all'interno del *report* finale realizzato per ciascuna area di regolazione esaminata. Tale *report*, la c.d. Scheda MOA, era organizzata in cinque parti, illustrate di seguito, di cui l'ultima relativa proprio alle proposte di semplificazione:

1. finalità e caratteristiche della normativa oggetto della misurazione: presentazione della *ratio* e dei contenuti principali della normativa i cui obblighi informativi sono stati oggetto di misurazione;

2. mappatura degli obblighi informativi: descrizione degli obblighi informativi rintracciabili nella normativa;
3. consultazione: illustrazione delle modalità di coinvolgimento di *stakeholders* ed esperti,
4. calcoli e stime degli oneri: scelte metodologiche associate alla determinazione dell'onere complessivo;
5. proposte di semplificazione: indicazione alcuni possibili interventi di riforma (Cfr. 2007, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Funzione Pubblica, *Scheda MOA Privacy PMI*, su <http://www.funzionepubblica.it>).

Successivamente, l'art. 25 del decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, introducendo la c.d. <<norma taglia oneri>>, ha rafforzato le attività di misurazione e riduzione degli oneri, attribuendo loro carattere sistematico anche attraverso la previsione dell'adozione di un programma di misurazione che pianificasse le attività di misurazione da implementare annualmente fino al completamento della *base-line* entro il 2012.

L'art. 25 del d.l. n. 112/08 fa chiarezza sugli aspetti organizzativi e strutturali connessi alla realizzazione del programma di riduzione. In linea con le esperienze del Regno Unito e dei Paesi Bassi, il <<taglia-oneri>> prevede un meccanismo di responsabilizzazione delle amministrazioni, che divengono direttamente responsabili delle attività di riduzione: il comma 3 dell'art. 25 prevede, infatti, che ogni Ministro adotti un piano di riduzione degli oneri amministrativi, che definisca le misure normative, organizzative e tecnologiche finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo di abbattimento dei costi burocratici del 25% entro il 2012. Il coordinamento delle attività di riduzione è affidato al Dipartimento Funzione Pubblica, in raccordo con l'Unità per la semplificazione.

Sempre in linea con le migliori esperienze europee, il comma 4 della stessa disposizione prevede l'adozione, tramite decreto del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione e del Ministro per la semplificazione normativa, di linee guida per la predisposizione dei piani di riduzione.

Il quadro tracciato dall'art. 25 produce, tuttavia, almeno due differenze fondamentali rispetto ai casi inglese e olandese. In primo luogo, in Italia il coordinamento delle attività di misurazione e di riduzione non viene affidato alle amministrazioni economiche, come avviene invece negli altri due Paesi europei, i quali dimostrano, così, una maggiore consapevolezza del profondo legame tra il miglioramento del quadro regolatorio e l'incremento della produttività delle imprese.

In secondo luogo, la scelta della responsabilizzazione delle singole amministrazioni non è accompagnata dalla previsione di raccogliere e sistematizzare in un Piano complessivo l'azione realizzata a livello ministeriale. Questo potrebbe comportare la perdita del quadro d'insieme delle azioni implementate, rischiando di produrre interventi slegati da una logica complessiva di miglioramento del contesto regolatorio.

1.2 Profili oggettivi: i piani ed i criteri di riduzione degli oneri amministrativi

Passando ora all'analisi dei contenuti dei piani di riduzione dei Paesi presi in esame, in Olanda la strutturazione di un primo pacchetto di interventi si è conclusa nel 2004. Questo primo *carnet* comprendeva 130 misure, contenute nel Piano per la riduzione << *Reducing administrative burdens –More leeway for businesses tank to fewer burdens*>>, presentato dal Governo al Parlamento e da questo approvato nell'aprile del 2004. La stima della riduzione conseguita attraverso tali misure era pari al 18% degli oneri amministrativi stimati, con un risparmio di 3 miliardi di €.

I criteri per la determinazione delle misure di semplificazione facevano riferimento principalmente alla obsolescenza degli obblighi informativi e alla razionalizzazione del quadro regolatorio al fine di rendere le norme maggiormente efficienti. Tuttavia, il Piano rimarcava

chiaramente che le differenze negli oneri misurati nei vari settori di regolazione rendevano necessaria l'adozione di misure differenti, anche in termini di intensità e radicalità della semplificazione per ottenere efficaci riduzioni.

Una breve analisi del documento consente di ricostruirne, seppur sommariamente, la struttura:

Introduction: nella sezione introduttiva sono presentate le attività di misurazione e riduzione degli oneri, ed i vantaggi macroeconomici conseguibili tramite la loro riduzione.

Starting point: in questa sezione viene effettuata l'analisi del quadro degli oneri amministrativi al 31 dicembre 2002 sotto il duplice profilo della suddivisione dell'onere complessivo tra i vari Ministeri, al fine di assegnare i *target* di riduzione a ciascuna amministrazione, e delle fonti di origine degli oneri, per circoscrivere il campo di possibili azioni e promuovere un'agenda di riduzione per l'U.E.

Step one: concrete measures so far: nella terza parte del piano, per ciascun Ministero vengono presentati gli obiettivi di riduzione fissati anno per anno fino al 2007 e gli interventi di riduzione programmati da ciascuna amministrazione in ogni area di regolazione.

Sono, inoltre, messe in evidenza tramite un prospetto riepilogativo le 10 misure programmate più ambiziose in termini di ammontare della riduzione degli oneri. Infine, vengono fornite indicazioni sugli interventi di riduzione interministeriali, riguardanti, cioè, aree di regolazione attinenti la competenza di più amministrazioni

Step two: more measures: in questa sezione sono elencate azioni di semplificazioni aggiuntive che il Governo ha inteso realizzare sia perché gli interventi programmati non consentivano di raggiungere gli obiettivi di riduzione fissati (18% anziché 25%), sia perché durante il processo di riduzione avrebbero potuto crearsi nuovi oneri amministrativi.

Appendix 1: overview of reduction plans: la prima appendice costituisce una delle parti più importanti dell'intero documento poiché racchiude il prospetto degli interventi programmati capaci di garantire riduzioni degli oneri superiori ad un milione di euro. Le misure sono suddivise in base alla tipologia di aziende interessate dalla semplificazione (tutti i settori o un settore specifico) e per ciascuna viene indicato: l'intervento (*what*); le modalità di realizzazione (*how?*); la riduzione attesa in milioni di € (*reduction*); l'amministrazione competente (*who?*). Nel box 1 è riportato un esempio di intervento ricompreso nell'appendice.

Box 1 – Attività volte alla riduzione degli oneri amministrativi (Paesi Bassi)_alcuni esempi			
What?	How?	Reduction (in mln €)	Who?
Target group: all businesses			
From now on, business can register with the Chamber of Commerce electronically	More efficient implementation of Commercial Registers Act	1,6	Economic Affairs

Appendix 2: monitoring agreements and regulations: l'appendice 2 è dedicata alle attività di monitoraggio e di controllo del conseguimento degli obiettivi di riduzione. Il piano stabilisce che nella primavera del 2005 venga fissato il limite massimo di oneri consentito a ciascuna amministrazione, la quale, nel caso di superamento del limite imposto, è tenuta ad implementare misure di compensazione. Tali misure sono adottate tramite accordi di compensazione stipulati nell'ambito del Consiglio dei Ministri.

Nel 2005, il Governo olandese ha prodotto un ulteriore Piano di riduzione degli oneri amministrativi che può essere considerato come il documento finale e definitivo, sia sotto il profilo della determinazione degli obiettivi di riduzione, che sotto quello dell'individuazione delle azioni da implementare per raggiungere i risultati attesi. Per quel che riguarda la struttura del Piano non si registrano particolari modifiche, fatto salvo per alcune parti aggiuntive particolarmente interessanti.

In primo luogo, si fa riferimento al paragrafo <<*Risks in implementation*>>, in cui vengono resi noti alcuni importanti elementi relativi ai rischi ed ostacoli che potrebbero sorgere nel corso della concreta realizzazione degli interventi di riduzione. Nel corso di Gennaio – Febbraio 2005 il Governo ha, infatti, realizzato un'analisi del rischio sulle più importanti misure di riduzione programmate, che ha messo in luce come il raggiungimento di ben il 70% del risparmio atteso risulterebbe essere incerto. Il principale fattore di rischio è connesso al contesto, ovvero a fattori di natura politica e sociale, come la cooperazione del Parlamento, della Commissione europea o degli altri attori coinvolti nelle procedure da semplificare.

Sulla base di questi risultati, si raccomanda a tutti i Ministeri coinvolti nell'applicazione degli interventi programmati, di utilizzare gli esiti dell'analisi per dotarsi di strumenti e programmare azioni finalizzate al governo dei rischi emersi. Tra questi strumenti, è annoverato il ricorso ai mezzi di comunicazione e di informazione per favorire la cooperazione degli attori sociali e delle aziende, ovvero per stimolare la collaborazione interistituzionale tra Governo e Parlamento, soprattutto nel caso di interventi che richiedano modifiche normative.

Un'ulteriore novità del Piano 2005 è la sezione <<*maintaining and embedding*>>, in cui si sottolinea l'importanza di mantenere viva l'attenzione sugli oneri amministrativi. A tal proposito, si ritiene che lo strumento del <<tetto>> di oneri amministrativi per ogni Ministero contribuisca efficacemente a garantire che le nuove norme di regolazione siano adottate prestando la massima attenzione a non introdurre nuovi oneri o, comunque, a contenerne lo sviluppo.

Per concludere questa parte dell'analisi sul caso olandese, occorre effettuare qualche cenno al nuovo programma di riduzione degli oneri lanciato nel 2007 con l'adozione dello <<*Action plan Reduction Red Tape for Business The Netherlands 2007 – 2011*>>. Il processo di strutturazione del nuovo programma rispecchia quello già assunto in precedenza: ciascun Ministero è reso responsabile della riduzione di una percentuale predefinita di oneri e determinata sulla base dell'ammontare dei costi generati dalle norme di regolazione del proprio settore di competenza. Tuttavia, non possono non essere colte le importanti novità nell'approccio olandese al tema che riguarda in particolare la rinnovata attenzione dedicata alla consultazione degli *stakeholders* e alle attività di comunicazione, con l'obiettivo di mettere i destinatari degli interventi nelle condizioni di conoscere le riforme e di trarne i più importanti vantaggi.

Il rafforzamento di questi strumenti induce a ritenere che il passaggio fondamentale tra la precedente e la attuale politica di riduzione degli oneri amministrativi si basi sul consolidamento di strumenti di riduzione di tipo qualitativo che vanno ad integrare più efficacemente l'approccio meramente quantitativo basato sull'applicazione rigida, pressoché "ortodossa", della metodologia dello *Standard Cost Model*.

I risultati delle precedenti esperienze mostrano, infatti, chiaramente come i seppur notevoli sforzi compiuti per la riduzione degli oneri amministrativi abbiano avuto effetti limitati o, comunque, ben lontani da quelli desiderati. Tale valutazione sembra, infatti, aver tenuto solo parzialmente in considerazione il profilo della riduzione effettiva conseguita (cfr Infra, <<Monitoraggio e controllo>>).

Passando all'analisi del caso inglese, nel Regno Unito i piani di riduzione sono adottati dalle singole amministrazioni e, pur non seguendo un modello unico, presentano caratteristiche

strutturali e contenutistiche omogenee. Tale omogeneità è resa possibile da specifiche linee guida realizzate dal BRE, <<*Guidance on simplification plans*>>, per la costruzione dei Piani. Il BRE ha, inoltre, rilasciato le ulteriori linee guida, <<*Administrative burdens – Routes to reduction*>>, che racchiudono esempi di approcci vincenti e strategicamente efficaci per l'abbattimento dei *red tape*.

Il secondo documento elenca i criteri da seguire nella formulazione degli interventi di riduzione. Essi sono assimilabili a quelli del caso olandese, facendo riferimento, in particolare, all'eliminazione delle duplicazioni, all'introduzione di moduli precompilati, alla telematizzazione delle procedure, all'incremento dello scambio informativo tra le amministrazioni e alla standardizzazione delle informazioni richieste affinché esse possano essere riusate da amministrazioni differenti. Molto interessante è l'indicazione di effettuare azioni capaci di affrancare l'impresa dalla necessità di ricorrere a professionisti o a personale di *staff* altamente qualificato per il mero adempimento di obblighi informativi.

A livello strutturale, i piani ministeriali poggiano su quattro elementi contenutistici comuni. Il primo può essere considerato <<il punto della situazione>>. Nei primi paragrafi di ciascun piano viene, infatti, ricostruito il percorso di riduzione realizzato fino a quel momento: le principali misure adottate, i risultati conseguiti, i punti di forza, i margini di miglioramento.

In secondo luogo, la parte centrale, e più consistente, dei piani di riduzione è relativa agli interventi di riduzione in programma per l'anno di riferimento del piano. Tali interventi sono suddivisi in tre sezioni dedicate ai macro *target* delle azioni di riduzione: il settore privato, con particolare attenzione alle piccole imprese, il settore pubblico ed il terzo settore. Pertanto, a differenza del Governo olandese, il Regno Unito ha deciso di indirizzare la propria azione non solo sulle imprese private, ma anche su altri settori.

La terza parte del Piano è generalmente dedicata alla "contestualizzazione" delle attività di riduzione, ovvero al *focus* sul rapporto tra le semplificazioni dello specifico settore di competenza e l'agenda complessiva di miglioramento della qualità della regolazione. Inoltre, viene fatto cenno agli interventi trasversali eventualmente realizzati assieme ad altre amministrazioni in aree con competenze incrociate.

Infine, ciascun piano è corredato da ricche appendici, in cui vengono esplicitati nel dettaglio: gli interventi di riduzione già in vigore; gli interventi di riduzione programmati da realizzarsi entro il termine indicato per ciascuno; i tratti dei vari interventi di semplificazione. Vale sottolineare che una delle appendici è sempre dedicata all'elencazione delle nuove norme di regolazione nel frattempo introdotte e che comportano un incremento del livello di onerosità dell'obbligo informativo.

Per quel che riguarda più specificamente le appendici dedicate agli interventi di riduzione realizzati o programmati, per ciascuna misura vengono generalmente indicati: l'azione, la tipologia dell'onere, la descrizione, i risultati attesi, il risparmio stimato, i tempi di realizzazione. Si veda, a titolo esemplificativo, il Box 2.

Box 2 – Attività volte alla riduzione degli oneri amministrativi (UK)_alcuni esempi				
Department for Work and Pensions - Simplification Plan 2008-09				
Title/initiative	Type of Burden	Description of Measure and Outcome	Cost saving	Milestones/ Deadlines
ICT solution: Improve efficiencies through a strategic virtual contact centre network for Jobcentre Plus	Administrative	The network of Contact Centres in Jobcentre Plus will be linked into a single virtual network providing more efficient call answering services and a common telephone number nationally for each business line handled by those contact centres.	One-off costs £8.5m Annual savings £5.5m Net savings in 2010/11 (break even year) £2.9m	September 2007 to June 2008

Vale sottolineare che, spesso, ma non sempre, i piani dedicano una sezione ai cambiamenti culturali interni all'amministrazione. In particolare, si cerca di mettere in evidenza la spinta alla diffusione e al consolidamento di un approccio dei regolatori e dei pubblici funzionari <<customer oriented>>, ovvero che tenga conto nella fase di costruzione della norma, così come nella fase di adempimento della stessa, della visione e delle esigenze dei soggetti cui la regolazione si rivolge.

Strettamente connesse a sezioni di questo tipo sono altre interessanti parti di alcuni piani dedicate più specificamente al rapporto con gli *stakeholders*, dunque alle attività realizzate sia per acquisire i loro suggerimenti ed opinioni sulle semplificazioni, sia per comunicare loro e renderli consapevoli delle novità introdotte e finalizzate all'abbattimento del carico di oneri da essi sopportati.

Tutti i piani di riduzione si caratterizzano per l'attenzione posta sulla comunicazione dei cambiamenti normativi ed amministrativi realizzati tramite le misure di riduzione adottate. Come nel caso olandese, viene sottolineata l'importanza di mettere le imprese nella condizione di conoscere il contesto regolatorio al fine di agevolare il processo di adempimento ed ottenere, anche in questo modo, un ulteriore alleggerimento dell'onere burocratico.

Per quel che riguarda il caso francese, l'attività di misurazione degli oneri amministrativi è stata avviata nel 2004 e si è caratterizzata per la scelta di non misurare l'intera *base-line* degli obblighi informativi ma di suddividere il processo in 11 <<ondate>> di misurazione attraverso la selezione periodica di alcune procedure prioritarie. Lo schema che segue riassume le iniziative realizzate dal Governo francese fino al 2008.

Tabella 1 - Programma di misurazione francese

Ondata	Anno	N° di procedure misurate	N° procedure selezionate per la reingegnerizzazione	Risparmio atteso (mln €)
1	2004 - 2006	112	30	17
2	2007	216	70	575
3	2008	189	68	157
4 e 5	2008	200	In corso	

Una volta effettuata la misurazione, per ciascuna <<ondata>> la *Burden Reduction Unit* avvia un processo di riduzione suddiviso in cinque fasi. La prima consiste nella selezione degli obblighi informativi da reingegnerizzare, ritenendo preferibile focalizzare l'azione di semplificazione solo su alcune delle procedure misurate scelte sulla base di vari criteri, quali, ad esempio, il potenziale di riduzione dell'obbligo informativo, la proporzionalità tra sforzi compiuti e risultati attesi, la particolare onerosità dell'obbligo o la sua irritabilità, ecc. La lista degli obblighi informativi selezionati dovrebbe essere approvata dalle massime autorità amministrative, preferibilmente il Primo Ministro, poiché, secondo l'approccio francese, i Ministri di settore potrebbero vivere questa operazione come una sorta di <<invasione di campo>> rispetto alle loro competenze o giudicare alcune materie particolarmente sensibili, escludendo, così, la possibilità di intervento. Inoltre, in questa fase è considerato molto utile e positivo il coinvolgimento degli *stakeholders*, che potrebbero fornire un supporto decisivo nella definizione delle priorità di semplificazione.

La seconda fase prevede la costruzione di una sorta di <<cassetta degli attrezzi>> per la riduzione, che raccolga e sintetizzi le varie tecniche utilizzabili per la reingegnerizzazione delle procedure da mettere a disposizione delle amministrazioni di settore negli incontri tecnici di cui si parlerà più approfonditamente per la terza e la quarta fase. La <<cassetta>> dovrebbe racchiudere due liste, la prima relativa ai veri e propri criteri di riduzione, la seconda alle modalità di valutazione dei costi di implementazione di ciascuna delle varie tecniche di riduzione che potrebbero essere utilizzate. Per quel che riguarda i criteri di riduzione, questi sono molto simili a quelli utilizzati in Olanda e nel Regno Unito: si fa riferimento, ad esempio, alla riduzione della frequenza, all'eliminazione delle duplicazioni, al maggiore scambio di informazioni tra le P.A., al riuso informativo, alla telematizzazione delle procedure, alla riduzione delle tipologie di imprese obbligate, ecc.

A partire dalla terza fase, la *Burden Reduction Unit* avvia degli incontri tecnici con i Ministri di settore. In questa specifica fase, tali incontri sono finalizzati alla definizione delle opzioni di riduzione, che sono selezionate sulla base di una prima lista già strutturata dagli esperti dell'Unità tecnica. Il lavoro è supportato dall'analisi dei suggerimenti di semplificazione provenienti dagli *stakeholders* e raccolti durante la misurazione.

Una volta definiti gli interventi ed il risparmio atteso da ciascuno di essi, si passa alla successiva fase di stesura dei piani d'azione. Le misure di semplificazione sono sistematizzate all'interno dei piani e per ciascuna vengono determinate: le azioni necessarie per implementarle, l'impatto ed i risultati attesi da ciascuna azione, i costi, la tempistica di realizzazione.

La quinta ed ultima fase riguarda l'implementazione, dunque, innanzitutto, la realizzazione concreta dei piani settoriali redatti dall'Unità di esperti in collaborazione con i vari Ministeri competenti. Inoltre, sono previste delle azioni volte sia al monitoraggio delle attività che alla promozione delle azioni realizzate al fine di diffondere i principi di *better regulation* tra gli amministratori pubblici.

Analizzando ora il caso italiano, l'esperienza di riduzione degli oneri amministrativi è stata avviata a valle del primo ciclo di misurazione avvenuto tra il 2007 ed il 2008. I primi interventi di riduzione sono stati realizzati nel 2008 ma, ad oggi, non è stato ancora adottato alcun piano di misurazione. Pertanto, l'analisi che segue riguarda il modello di riduzione prefigurato dalle norme e dagli atti amministrativi che disciplinano tale processo.

Per quel che riguarda i contenuti dei piani ed, in particolare, la formulazione degli interventi, le linee guida sembrano ispirarsi pienamente ai casi inglese ed olandese. Innanzitutto, la similitudine con i due modelli europei risiede nella previsione del coinvolgimento degli *stakeholders* nelle fasi di strutturazione delle misure, di stima dei risparmi e di monitoraggio dell'implementazione delle azioni di riduzione.

In secondo luogo, è rintracciabile nei criteri di riduzione da seguire, quali ad esempio: eliminazione delle duplicazioni, delle sovrapposizioni e degli adempimenti obsoleti, digitalizzazione, semplificazione e standardizzazione della modulistica, riduzione della frequenza.

Viene, inoltre, prevista una descrizione dettagliata dell'intervento, al fine di rendere il processo trasparente e la pianificazione efficace. Per ogni misura devono, infatti, essere indicati: l'*output* atteso, la scadenza programmata, le risorse finanziarie necessarie alla realizzazione, l'ufficio responsabile, le altre amministrazioni coinvolte.

La differenza di non poco conto rispetto ai programmi dei due Paesi citati risiede nell'assoluta mancanza di legami, per lo meno espliciti, tra la misurazione e riduzione degli oneri amministrativi e gli altri strumenti di miglioramento della qualità della regolazione. In altre parole, il programma italiano di riduzione degli oneri non è parte di un progetto più ampio e definito di *better regulation*.

Questa circostanza potrebbe avere risvolti negativi, non tanto sull'effettiva possibilità di conseguire gli obiettivi di riduzione pianificati, quanto piuttosto sulla capacità di incidere in maniera sostanziale sul quadro normativo con l'obiettivo di creare un <<ambiente regolatorio>> affine alle necessità di sviluppo dell'impresa e di incremento della produttività.

2. I target ed i tempi di riduzione

Nei Paesi Bassi, i *target* di riduzione sono stati determinati sulla base dell'analisi dei risultati della misurazione effettuata dal *Dutch Bureau for Policy Analysis* (CPB) al fine di studiare gli effetti macroeconomici che la riduzione degli oneri amministrativi avrebbe avuto. Il CPB ha evidenziato che una riduzione del 25 % degli oneri amministrativi avrebbe consentito, nel lungo periodo, un incremento del 1,5 % del PIL olandese ed una crescita del 1,75 % della produttività del lavoro. Su questa base, il governo olandese ha avviato una serie di azioni volte all'abbattimento del 25% degli oneri amministrativi misurati entro il 2007.

Come accennato nel precedente paragrafo, l'obiettivo di abbattimento complessivo del 25 % degli oneri è stato ripartito in maniera disomogenea tra le varie amministrazioni coinvolte nelle attività di semplificazione. La misurazione degli oneri amministrativi aveva, infatti, messo in luce la profonda varianza tra i costi rilevati nelle varie aree di regolazione. Gli oneri amministrativi, in altre parole, assumevano livelli differenti a seconda del settore regolatorio esaminato. Tali differenze sono state tenute in considerazione nelle fasi di determinazione degli obiettivi di riduzione dei singoli Ministeri, richiedendo sforzi maggiori, appunto, alle autorità amministrative competenti nei settori più onerosi.

Vale sottolineare che i Paesi Bassi, non solo mirano ad una concreta riduzione degli oneri esistenti, ma con i loro piani intendono porre in essere anche azioni per tenere sotto controllo i livelli di oneri amministrativi che sono costantemente generati dall'introduzione di nuove norme di regolazione. Il Piano del 2005, infatti, oltre a prevedere interventi di riduzione ulteriori rispetto a quelli presentati nel 2004, fissa i limiti massimi di oneri amministrativi per ogni Ministero, così come previsto dall'Appendice 2 del Piano 2004, nonché le modalità di stipula degli accordi di compensazione, nel caso di eventuali superamenti del tetto stabilito.

Il Regno Unito ha recepito l'approccio olandese. Il programma inglese prevede, infatti, la riduzione del 25% entro il 2010 degli oneri amministrativi stimati durante il primo ciclo di misurazione (2005), pari a circa 13,2 miliardi di sterline. Lo sforzo di riduzione richiesto ad ogni singola amministrazione è variabile, in quanto strettamente connesso al livello di oneri misurati nell'area di propria competenza. Ciascun *target* ministeriale è stabilito tramite un accordo, da conseguire entro l'autunno 2006, tra le varie amministrazioni ed i Segretariati permanenti. Inoltre, è previsto che ciascuna amministrazione adotti ogni anno un piano di riduzione fino al raggiungimento del *target* assegnato.

L'obiettivo di riduzione del 25% degli oneri amministrativi è stato fatto proprio anche dal governo francese che ha previsto la realizzazione di 11 ondate di misurazioni e riduzioni da realizzare entro il 2011, per ottenere complessivamente l'abbattimento del 25% degli oneri amministrativi. Una particolarità del caso francese riguarda la tipologia di costi che questo Paese intende ridurre. La Francia, infatti, oltre a misurare gli oneri sostenuti dalle imprese tramite lo *Standard Cost Model*, ha approfondito anche i costi sostenuti dalla Pubblica Amministrazione per consentire l'adempimento dei vari obblighi utilizzando una metodologia alternativa. Pertanto, i piani di riduzione francesi sono finalizzati non solo all'abbattimento dei c.d. oneri amministrativi, ma anche alla riduzione di questa seconda tipologia di costi.

Guardando infine al caso italiano, è possibile concludere che la riduzione del 25% degli oneri costituisce, ormai, un target adottato in maniera uniforme in tutta Europa. Già il Piano d'azione per la Semplificazione del 2007, aveva recepito tale target, successivamente ribadito dal comma 3 dell'art. 25 del d.l. n. 112/08. In base alla stessa disposizione, l'obiettivo dovrà essere conseguito entro il 2012.

Occorre sottolineare, infine che, nonostante il primo ciclo di misurazione abbia evidenziato che anche in Italia esistono profonde differenze tra il livello di onerosità delle varie aree, né l'art. 25 del d.l. 112/08, né le linee guida per la predisposizione dei piani di riduzione, chiariscono se e come l'obiettivo complessivo di riduzione del 25% degli oneri sia distribuito tra le varie amministrazioni in base al peso burocratico da loro esercitato sulle imprese.

3. Monitoraggio e controllo

Nei Paesi Bassi, gli interventi di riduzione degli oneri amministrativi programmati con i Piani del 2004 e del 2005 sono stati considerati realizzati al momento dell'entrata in vigore della misura di semplificazione. La realizzazione delle misure di tipo normativo o regolamentare ha coinciso con la data di pubblicazione sulla gazzetta ufficiale olandese, mentre per le misure di tipo amministrativo, la data è stata formalizzata nei documenti di adozione del provvedimento.

In altre parole, in una prima fase il controllo del conseguimento dei target non ha riguardato l'effettiva riduzione degli oneri, ma ha avuto ad oggetto la concreta realizzazione degli interventi, dando pressoché per scontato che la misura di semplificazione, una volta entrata in vigore, avrebbe automaticamente garantito il risparmio stimato.

Il controllo sulla realizzazione effettiva delle misure programmate è avvenuta attraverso i provvedimenti ciclici attinenti il Bilancio, approvati in settembre (<<*annual Budget Memorandum and Ministerial budgets*>>) e in maggio (<<*annual reports*>>). Le decisioni e gli accordi sulle misure, anche aggiuntive, da implementare per la realizzazione degli interventi, e per il monitoraggio degli stessi sono state assunte dal Consiglio dei Ministri e sono confluite nella programmazione di Bilancio di ciascun Ministero. Inoltre, ogni anno, a maggio, il Parlamento è stato informato sullo stato di riduzione degli oneri amministrativi attraverso le Relazioni ministeriali annuali.

In seguito alla realizzazione dei piani di riduzione del 2004 e 2005, il Governo olandese ha avviato un ulteriore programma di monitoraggio per verificare la reale percezione da parte delle imprese del risparmio presunto. Quest'attività di monitoraggio ha costituito la base per definire i fattori di successo del ciclo di semplificazioni appena realizzato.

L'attività di monitoraggio ha evidenziato la scarsa percezione del lavoro di riduzione effettuato, pertanto il Governo olandese ha deciso di proseguire con la riduzione degli oneri amministrativi, strutturando nuovi interventi sulla base dei suggerimenti e delle proposte provenienti direttamente dai destinatari delle semplificazioni: le imprese. È stata, quindi, istituita la <<*Business Regulatory Burden Commission*>> con la funzione principale di realizzare la consultazione. Inoltre, le è stato demandata la funzione di verificare lo stato di

avanzamento delle attività di riduzione programmate e la loro realizzazione da parte del Governo e degli Enti Locali contenute nel nuovo Piano per la riduzione degli oneri amministrativi, lo <<*Action plan Reduction Red Tape for Business The Netherlands 2007 – 2011*>>, adottato nel 2007.

Passando all'analisi del caso inglese, gli indicatori per il monitoraggio dei risultati di riduzione conseguiti sono determinati a livello ministeriale, ma non necessariamente stabiliti all'interno dei vari piani. Peraltro, occorre sottolineare come molte amministrazioni abbiano ritenuto estremamente difficoltosa la strutturazione di indicatori realmente capaci di fornire una valutazione oggettiva dei risultati di riduzione ottenuti. Come constatato dal *National Audit Office*, nel suo *report* sull'implementazione dei Piani di riduzione 2007, inoltre, altrettanto ostica è la definizione di indicatori per la verifica dell'esistenza di un nesso tra l'incremento della produttività ed il miglioramento della qualità della regolazione tramite la riduzione degli oneri amministrativi.

Alla luce di queste considerazioni, il governo inglese ha ritenuto che la strada migliore per verificare il successo degli interventi di riduzione degli oneri amministrativi consistesse nella valutazione della percezione da parte delle imprese della diminuzione degli oneri a loro carico. Pertanto, nel novembre 2008 è stato costituito lo *External Validation Panel*, un organo di valutazione esterno composto dalla Confederazione delle Imprese Britanniche, dall'Associazione dei dirigenti, dalle Camere di Commercio Britanniche, dalla Federazione delle Piccole Imprese e dalle organizzazioni sindacali. Il compito del *Panel* è di verificare che gli interventi più significativi realizzati abbiano realmente prodotto i benefici di riduzione stimati.

Per quel che riguarda l'esperienza francese, le azioni di monitoraggio riguardano principalmente il controllo sull'effettiva implementazione degli interventi di riduzione pianificati. Il monitoraggio è affidato ai Ministeri di settore con il supporto della *Burden Reduction Unit* e prevede la realizzazione di almeno due revisioni dello stato di avanzamento delle attività da effettuare nell'arco di un anno. In particolare, l'attenzione viene posta sull'esistenza di eventuali ostacoli formali all'emendamento di leggi esistenti e sulla verifica dell'esistenza di risorse finanziarie sufficienti per la realizzazione delle misure pianificate.

Anche le linee guida per la predisposizione dei piani di riduzione adottate dal governo italiano prevedono un'attività di monitoraggio e valutazione dello stato di avanzamento delle attività di riduzione, del rispetto dei tempi e dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi prefissati. A tal fine, ciascuna amministrazione è tenuta a strutturare degli indicatori *ad hoc*. Al pari delle altre esperienze europee, viene contemplata, innanzitutto, l'elaborazione di indicatori di realizzazione degli interventi di riduzione programmati.

In secondo luogo, è prevista la strutturazione di indicatori di impatto, ovvero di strumenti di monitoraggio elaborati per valutare la percezione da parte degli *stakeholders* dei benefici di alleggerimento del carico burocratico previsti.

Infine, a differenza dell'esperienza maturata in Olanda e nel Regno Unito, il governo italiano ha ritenuto necessario prevedere anche l'elaborazione di indicatori di risultato volti a misurare gli effetti diretti ed immediati delle azioni realizzate da ciascun intervento. Come rilevato dagli esperti britannici, tuttavia, la possibilità di costruire efficaci indicatori di questo tipo è dubbia, sia perché è incerta la probabilità di stabilire un nesso oggettivo e misurabile tra l'incremento/decremento dei costi di adempimento e lo specifico intervento di riduzione, sia perché non sono chiari gli strumenti a cui si intende ricorrere per effettuare tale valutazione. Inoltre, non si può trascurare che una valutazione di questo tipo non può che riguardare l'esperienza di applicazione delle nuove procedure nel medio-lungo periodo. L'inevitabile adeguamento dei processi aziendali alle nuove attività richieste dalle norme in seguito all'implementazione delle misure di semplificazione potrebbero comportare nel breve periodo persino un incremento dei costi.

Ad esempio, la telematizzazione completa di una procedura richiede solitamente spese iniziali dovute all'acquisto dei nuovi software, alla formazione del personale interno per l'utilizzo dei programmi informatici e per l'espletamento delle nuove procedure, ecc. Tali spese iniziali sono compensate dall'enorme risparmio di tempo garantito successivamente dall'utilizzo degli strumenti informatici. Pertanto, per essere efficaci, gli indicatori di risultato dovrebbero essere costruiti in una fase successiva rispetto a quella di realizzazione dei vari piani ministeriali, aspettando, almeno, il consolidamento delle nuove procedure.

Oltre al monitoraggio realizzato per il tramite di indicatori costruiti dalle amministrazioni responsabili dell'adozione dei piani. Le linee guida prevedono anche un controllo esterno dell'operato dei vari Ministeri, attraverso la creazione di un Tavolo di Monitoraggio per ciascun piano formato da rappresentanti di: amministrazione responsabile, Dipartimento Funzione Pubblica, Unità per la semplificazione, associazioni di categoria, associazioni dei consumatori.

4. Conclusioni

Le esperienze di riduzione degli oneri amministrativi brevemente analizzate mostrano come in questo ambito, come in quello della misurazione, l'esperienza olandese ha costituito il "caso di scuola" da cui hanno tratto inevitabile ispirazione i Paesi europei che hanno fatto proprio questo strumento di *better regulation*. Il confronto realizzato ha, infatti, messo in luce come i tratti peculiari dei programmi di riduzione dei Paesi Bassi sono stati fatti propri anche dal Regno Unito, dall'Italia, ma anche dalla stessa Unione europea che ne ha recepito obiettivi e metodologia. Si intende concludere questa breve analisi raccogliendo e sintetizzando i principali risultati nel seguente prospetto, che può rendere immediato il confronto tra le esperienze esaminate. Come si evince dal box 3, i tratti essenziali del modello olandese sono stati recepiti pressoché nella loro interezza dal Regno Unito.

L'elemento che contraddistingue in maniera preponderante queste due esperienze rispetto a quella italiana e francese risiede nell'aver incentrato le funzioni di disegno strategico e di coordinamento delle attività di misurazione e riduzione degli oneri amministrativi sulle amministrazioni economiche. Questa scelta dimostra la maggiore consapevolezza di Paesi Bassi e Regno Unito della necessità di finalizzare le politiche di miglioramento della qualità della regolazione allo sviluppo della produttività del sistema economico.

In Italia e Francia, le stesse attività sono state, al contrario, affidate alle amministrazioni che si occupano principalmente di governare, riformare e modernizzare il sistema amministrativo. Questa scelta potrebbe segnalare che in Italia come in Francia gli strumenti di *better regulation* sono vissuti ancora in parte come elementi volti a migliorare la qualità strutturale dell'ordinamento e delle norme e procedure che lo compongono, piuttosto che come mezzi capaci di garantire effettivi risultati di crescita sull'economia reale dei due Paesi.

Una forte omogeneità nelle scelte compiute da tutti gli Stati presi in considerazione riguarda i target di riduzione. L'obiettivo di riduzione del 25% è stato definito inizialmente dai Paesi Bassi sulla base di una specifica attività di analisi realizzata dal *Dutch Bureau for Policy Analysis* (CPB), che aveva consentito di mettere in evidenza gli effetti macroeconomici che la riduzione degli oneri amministrativi avrebbe avuto. Gli altri tre Paesi hanno recepito lo stesso target dando quasi per scontato che le esigenze di riduzione dell'Olanda fossero assimilabili alle proprie e che, comunque, gli effetti sul contesto macroeconomico delle azioni di riduzione sarebbe stato pressoché uguale. Non si può trascurare, tuttavia, che l'obiettivo del 25% è stato recepito dall'Unione europea nel Programma di riduzione e che il Consiglio europeo della primavera 2007 ha invitato gli Stati membri a pianificare programmi di misurazione e riduzione finalizzati agli stessi obiettivi. Pertanto, una così ampia ed omogenea convergenza sul target del

25% deriva, non solo dal successo dell'esperienza olandese, ma anche dalle specifiche indicazioni delle istituzioni comunitarie in materia.

Un'ultima osservazione riguarda il monitoraggio ed il controllo. Anche in questo caso, il programma olandese ha costituito un precedente fondamentale. Come rilevato nello scritto, infatti, i Paesi Bassi, in una prima fase hanno basato il monitoraggio su strumenti di controllo totalmente interni al sistema giuridico-amministrativo, in particolare sui documenti di bilancio. Successivamente, tuttavia è emerso pressoché chiaramente che il livello di soddisfazione delle imprese per il nuovo quadro regolatorio era cresciuto solo in minima parte. Su queste basi è stato ritenuto necessario avviare un programma di monitoraggio che prendesse in considerazione la percezione delle riduzione degli oneri da parte delle imprese, ovvero dei soggetti destinatari degli interventi.

Regno Unito ed Italia hanno fatto tesoro dell'esperienza olandese, prevedendo, sin da subito, che le attività di monitoraggio si basassero su strumenti interni alle amministrazioni, ma anche e soprattutto su indicatori capaci di cogliere il livello di soddisfazione degli *stakeholders* per le azioni implementate, da verificare all'interno di tavoli a composizione mista istituiti *ad hoc*.

Box 3 – Prospetto riepilogativo delle principali caratteristiche dei Programmi di riduzione degli oneri amministrativi dei Paesi Bassi, Regno Unito, Italia e Francia

Paese	Responsabilità della riduzione	Coordinamento della riduzione	Piano di riduzione	Principali criteri di riduzione	Target di riduzione	Tempistica	Monitoraggio e controllo
Paesi Bassi	- o Singoli Ministeri - o Governo	Ministero delle finanze	- o Singoli Piani ministeriali di settore - o Piano globale che racchiude e recepisce i vari piani settoriali	- o Eliminazione degli obblighi informativi obsoleti - o Eliminazione delle duplicazioni - o Telematizzazione delle procedure	25%	- o Primo ciclo: 2004 – 2007 - o Secondo ciclo: 2007 - 2011	- o Controllo del Parlamento, attraverso i documenti ciclici di Bilancio - o Controllo della <i>Business Regulatory Burden Commission</i>, attraverso la consultazione degli <i>stakeholders</i> - o Programma di monitoraggio del Governo per la verifica della percezione del risparmio da parte delle imprese
Regno Unito	Singoli Ministeri	<i>Better Regulation Executive</i> del Dipartimento per l'economia, le imprese e la riforma della regolazione	- o Singoli Piani ministeriali di settore - o Piano globale che racchiude e recepisce i	- o Eliminazione delle duplicazioni - o Standardizzazione della modulistica - o Telematizzazione delle procedure	25%	2006 - 2010	- o Controllo dei singoli Ministeri attraverso indicatori di risultato - o Controllo dello

Paese	Responsabilità della riduzione	Coordinamento della riduzione	Piano di riduzione	Principali criteri di riduzione	Target di riduzione	Tempistica	Monitoraggio e controllo
		(BERR)	vari piani	- o Incremento dello scambio informativo tra P.A. - o Valorizzazione e riuso del patrimonio informativo della P.A. - o Semplificazione per garantire l'affrancamento delle imprese da consulenti esterni			<i>External Validation Panel</i> , composto da rappresentanti delle imprese, delle Camere di Commercio, della Federazione Piccole Imprese, dei sindacati, sulla percezione del risparmio da parte delle imprese
Italia	Singoli Ministeri	Dipartimento Funzione Pubblica, in raccordo con il Ministero per la semplificazione normativa	Singoli Piani ministeriali di settore	- o Eliminazione degli obblighi informativi obsoleti - o Eliminazione delle duplicazioni - o Standardizzazione della modulistica - o Telematizzazione delle procedure - o Riduzione della frequenza degli adempimenti	25%	2007 - 2012	o Attraverso indicatori <i>ad hoc</i> da definire nei singoli piani, i Ministeri controllano, in collaborazione con il D.F.P. e gli <i>stakeholders</i>, la realizzazione degli interventi, la percezione del risparmio da parte delle imprese, il conseguimento effettivo del

Paese	Responsabilità della riduzione	Coordinamento della riduzione	Piano di riduzione	Principali criteri di riduzione	Target di riduzione	Tempistica	Monitoraggio e controllo
Francia							risparmio stimato o Controllo esterno di un Tavolo di monitoraggio per ciascun Piano, composto da rappresentanti di P.A. responsabile, D.F.P., Unità per la semplificazione, associazioni di categoria, associazioni dei consumatori.
	Ministero Funzione Pubblica	Ministero Funzione Pubblica, in particolare <i>Burden Reduction Unit</i>	Piani di settore realizzati dal <i>Burden Reduction Unit</i> in collaborazione con i Ministeri di settore	- o Eliminazione delle duplicazioni - o Standardizzazione della modulistica - o Telematizzazione delle procedure - o Incremento dello scambio informativo tra P.A. - o Valorizzazione e riuso del patrimonio informativo della P.A.	25%	Entro il 2011	Monitoraggio basato su due revisioni annuali realizzate dal Ministero di settore con il supporto della <i>Burden Reduction Unit</i> . Si prevede la verifica dell'effettiva realizzazione delle attività programmate, con particolare

Paese	Responsabilità della riduzione	Coordinamento della riduzione	Piano di riduzione	Principali criteri di riduzione	Target di riduzione	Tempistica	Monitoraggio e controllo
				o Riduzione delle tipologie di imprese obbligate			attenzione all'esistenza di ostacoli formali alle modifiche normative e all'esistenza di risorse finanziarie congrue per l'implementazione delle attività.

BIBLIOGRAFIA

- Cabinet Office, Better Regulation Executive, *Administrative Burdens – Routes to Reduction*, Settembre 2006, www.bre.berr.gov.uk
- HM Government, *Making a difference, simplification plans*, Dicembre 2007, www.bre.berr.gov.uk
- HM Government, *Making your life simpler – simplification plans*, 2008, www.betterregulation.gov.uk
- HM Treasury, BERR, *Enterprise: unlocking the UK's talent*, Marzo 2008, www.bre.berr.gov.uk
- HM Treasury, *Reducing administrative burdens: effective inspection and enforcement*, Marzo 2005, www.hm-treasury.gov.uk/hampton
- Ministère des finances, Département Qualité Réglementaire, *Reducing Administrative Burdens – Current situation in France*, 2007, <http://regplus.free.fr>
- Ministry of Finance, Interministerial Project Unit for Administrative Burdens (IPAL), the Netherlands, *More leeway for businesses thanks to fewer burdens – From producing burdens to reducing burdens*, April 2004, www.compliancecosts.com
- Ministry of Finance, Interministerial Project Unit for Administrative Burdens (IPAL), the Netherlands, *Reducing administrative burdens: now full steam ahead*, June 2005, www.compliancecosts.com
- Ministry of Finance and Economic Affairs, Regulation Reform Group, the Netherlands, *Action Plan Reduction Red Tape for Businesses 2007 - 2011*, 2007, www.compliancecosts.com
- C.H. Montin, *Administrative burden measurement and reduction in France – methodological and project management advances in 2006*, in SCM Network, Steering group meeting, Rome, 5 february 2007
- C.H. Montin, *Process Re-engineering in Support of Burden Reduction*, in Directors of Better Regulation, Lisbon, 24 May 2007
- National Audit Office, *Reducing the Cost of Complying with Regulations: the Delivery of the Administrative Burdens Reduction Programme*, London, The Stationery Office, 2007
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Funzione Pubblica, *Scheda MOA Privacy PMI*, 2007, su <http://www.funzionepubblica.it>
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Funzione Pubblica, *Linee Guida per la predisposizione dei piani per la riduzione degli oneri amministrativi*, 2009, www.funzionepubblica.it
- W. J. M. Voermans, *The Sisyphus Paradox of Cutting Red Tape and Managing Public Risk – The Dutch Case*, ECPR European Conference on <<(Re)Regulation in the Wake of Neoliberalism>>, Università di Utrecht, 5 – 7 giugno 2008