

英國推動新一波文官改革與訓練民營化

彭錦鵬

中央研究院歐美研究所
臺灣大學政治學系

英國文官制度是全世界各國文官制度的樣板、學習的典範，更是 1980 年代以來推動新公共管理運動的領頭羊。柴契爾夫人擔任英國首相時推動國營事業民營化、建立政署制度，使龐大的文官體系逐漸精簡、並且增加文官體系運作的彈性和效率。其後擔任首相的梅傑和布萊爾在文官制度上大致蕭規曹隨，布萊爾任內推動全觀型治理 (holistic governance)，以破除各部會各自為政的舊習。首相布朗執政以前，曾經擔任二次大戰之後任期最長十年的財政部長，推動英國政經制度改革不餘遺力，但在任期間適逢 2008 年全球金融風暴，同時期英國政府財政入不敷出的情況大幅惡化。財政赤字嚴重擴大的情形下，2010 年 5 月上任的卡麥隆首相不得不立刻推動政府財政改革、精簡公務人力、及各項行政改革工作 (Economist, 2012)。本文主要討論的內容是，今 (2012) 年 6 月才剛剛提出的文官制度改革方案，以及今年 4 月開始施行的文官訓練制度民營化政策。

壹、英國文官制度改革的背景說明

為了推動新一波的文官制度改革，英國政府特別準備一份分析簡報，說明文官制度改革的背景。分析中提到，2007 會計年度 (2007.4~2008.3) 到 2009 會計年度之間，英國財政支出增加 7%，從 GDP 的 41% 增加到 48%。同期間，英國財政收入則減少了 2%，從 GDP 的 39% 減少到 37%。在支出增加 7%、收入減少 2%、財政惡化情形下，2010 會計年度絕大部分部會的預算都遭到大幅刪減。其中，外交和國協部刪減一半的預算，文化媒體體育部刪減 46% (Cabinet Office, 2012b)。在面對人口老化、氣候變遷的情形下，英國的文官體系必須適應錯綜複雜的社會及環境變遷，進行相對應的改革。整體而言，英國的文官體系目前只有 43 萬 5 千人，是二次大戰以來最低的人數，總人數只佔英國勞動人口的 2%。不過，整體公務人力則仍然維持 480 萬人的水準。英國文官的薪資水準雖具有相當的彈性，但半數以上的文官年所得在 2 萬 5 千英鎊 (約臺幣 115 萬元) 以下。雖然英國文官人數持續減少，但是他們所管理的預算則不斷大幅增加，他們所需要擁有的能力因此也需要相對提升。就英國各部會而言，員額大小不一，而且差異甚大。人數最多的 5 個部會就占了全體文官人數的 75%，這些部會包括：工作退休部 (101,100 人)、國稅部 (70,440 人)、司法部 (68,460 人)、國防部 (64,590 人)、以及內政部 (24,850 人)。

就文官扮演的角色而言，70% 以上的文官是擔任操作性的角色。其中 10 類

人數最多的專業分別依序為：操作性服務人員（288,203 人，以相當全時人員計算 Full-time equivalent, FTE）、稅務人員（21,492 人）、政策作為人員（17,103 人）、財政人員（13,353 人）、法務人員（8,785 人）、人力資源管理人員（8,200 人）、資訊科技人員（7,951 人）、科學人員（5,280 人）、計畫管理人員（4,072 人）、以及溝通行銷人員（3,883 人）（Cabinet Office, 2012a）。

整體而言，根據一項政治、社會、商業調查公司（IPSOS MORI Veracity Index）的調查結果，過去 28 年中，英國人對於英國文官的信任度持續維持各項行業最高的水準，信任度大約在 57% 到 59%。相對地，英國人對於其他行業從業人員的信任度，從 1983 年的 25% 增加到目前的 47%。

英國文官制度最受人肯定的傳統是，英國文官和政務官之間維持清楚的界線，常任文官從而能夠保持公正、客觀、正直和誠實的價值，而創造出有效並受信賴的制度。在文官代表性方面，英國文官體系在過去 30 年中不斷進行改革，對於文官成員多元化的目標，採行積極的政策並不斷推動。其結果是，在高級文官中，1966 年女性所占比率只有 17%，2011 年已經達到 36%。身心障礙人士在所有文官中，1988 年只有 1.3%，到 2011 年已經達到 7.8%，在高級文官中，身心障礙人士所占比例也提高到 2011 年的 3.6%。

但是，2008 年的全球金融危機不但破壞經濟成長，也對英國經濟體的規模產生重大影響。英國預算責任局推估，如果經濟成長速度能夠維持和危機之前相當水準的情形下，在 2016 年時英國經濟規模仍然將減少 11%。到時候，雖然有一連串的財政改革，英國預算赤字仍將達到 948 億英鎊，相當於 GDP 的 6.4%。（Cabinet Office, 2012c: 7）不過在同一期間，人民的期望仍然在成長中，逐漸老化的人口對於公部門支出的需求，也在不斷成長。這些需求促使英國政府在健康、教育、福利方面必須採取緊急、強烈的改革作為。因此，英國文官制度也就必須儘量授權地方，或者採行委外辦理的方式。為了迎合公民的需求，文官體制必須成為數位預設（Digital by Default）的制度，以加速和人民有效互動。

從文官改革的歷史來看，英國自二次大戰以來的 67 年間，總共發布 10 次有關文官制度改革的政策報告，但是從柴契爾夫人 1979 年執政以來 33 年間，就幾乎不停進行改革，並發佈了 8 次政策報告，改革的目標可謂鉅細靡遺、無所不包。在這個歷史背景下，今年 6 月發布的文官改革方案主要在達成 5 項目標：

- （一）釐清英國文官體系應有的人數和結構。
- （二）改善決策能力。
- （三）執行政策、強化課責。
- （四）以整體強化技能、運用人才、改善組織績效，建立文官體系的能力。
- （五）以鼓勵和獎賞具有生產性、專業的、認真的人力，來創造英國文官現代

的工作環境。

貳、英國文官制度改革的方案重點

這一次（2012 年）英國文官制度改革方案提出了主要的改革工作項目，但是比較特別的是，這些改革項目不只鉅細靡遺，更會在未來不斷地更新和檢討（Cabinet Office, 2012c）。這些項目主要是來自文官的意見，也聽取外在的顧問意見。此外，英國文官制度改革方案也得到英國國會的強烈認同和支持。

文官制度改革方案的主要工作內容包括：

（一）更嚴謹的績效管理

績效管理要透過政府的整體職能架構加以強化，並實行更為嚴格的績效評估制度。例如對於高級文官團，就要確認出績效優良的 25% 人員和績效表現較差的 10% 人員。績效良好者要加以肯定，績效不佳者則要進行處理。

（二）強化工作職能

2012 年秋天將發表整體文官的能力改革計畫，確認政府能力的弱點，以及如何改進。此一計畫代表英國政府首次將人才進行整體性配置，以便達到人才需求和相對的人才結合。值得說明的是，由於委外工作越來越多，有關委外、外包、數位技能的人才需求也高。

（三）強化課責

資訊管理將進行改善，對於重大計畫、工程的會計人員責任，將會更為透明。英國政府將強化部長對各部常務次長及部會任命工作所扮演的角色，以反映他們對部會績效應該承擔的國會責任。

（四）政策要與執行互相連結

透過公開的決策強化政策建議，並且建立中央的基金，以「試行」具有爭議性的決策。英國政府發現，傳統上決策常常來自狹隘的觀點，並且未將政策執行面考慮在內。

（五）服務作為的新方式

內閣局（Cabinet Office）在 2012 年秋天將完成改善各部會服務作為的檢討報告。傳統上政府獨力提供服務和完全私有化的二元選擇將會被取代，今後將考慮包括互相協力（mutual）的各種服務提供方式。同時，全面落實數位預設的制度。

（六）創造英國文官的現代就業條件

英國文官體是優良的現代雇主，同時將持續成為英國最佳的雇主，各部將進行工作內容和條件的檢討以符合此項目標。英國政府將採取行動，確保文官擁有適當的資訊設備和工作保障。

（七） 整合的文官體

確保各部會能共享高度品質、彈性和韌性的服務。面對未來的挑戰，各部會應該發揮團隊合作的精神。

在以上文官體制改革方案中，直接和文官體系相關的內容主要有3項，即釐清英國文官體系的規模、強化文官體系能力、和創造現代文官體系的工作環境，以下分別討論這3項重點。

（一） 釐清英國文官體系的規模

內閣局報告指出，根據目前各部推動的精簡員額計畫，到2015年時，英國文官體系將比2010年3月時精簡23%，維持在38萬人左右，這將是二次世界大戰以來最低的水準。在人員精簡的趨勢中，英國政府要維持服務水準的辦法包括了以下各項：

1. 2012年10月內閣局將完成檢討報告，在考慮目前各部會改革計畫下，進行模式的改變。英國政府將把權力和掌控權從倫敦文官總部儘量下放到地方的服務使用者。目前所選用的方式包括：文官退休金計畫所採用的策略聯盟、國防部所採用的民間合作模式、以及更為激進的聯合信用（Universal Credit）所採用的福利整合方式。
2. 各部在今年底以前，必須公告其數位預設的計畫，以達到簡單、清楚、和快速服務的目標，並且在2015年前實現資訊和交易服務的數位化。
3. 執行目前的改革計畫，以創造5個交易服務的中心，包括財政、薪資、人力資源、採購等服務。2012年底完成7種共享資訊中心的計畫。在2013年底前完成必要的基礎建設，2014年全面運作，並且達到每年節省6億英鎊的目標。
4. 2012年10月公告多種服務和專業的共享計畫，並在2013年10月付諸實行。共享服務包括：法律服務、內控、方案（program）與計畫（project）管理資源、以及商業簽約採購技能。共享服務將成為常態，所有部會也都能夠享受這些服務。員額較少的部將無法在這些功能上，繼續擁有獨立的運作單位。

（二） 強化文官體系能力

在強化文官體系能力方面，改革方案主要強調提高管理階層的管理和領導能力。同時，由於委外和外包的情形越來越普遍，公務人員需要有更好的商業和簽約技能，以便完成委外的工作。在此一目標下，英國政府將採取的行動包括：

1. 2012 年秋天將針對英國文官體系所缺乏技能和能力，完成首次檢討報告。英國傳統的「通才」觀念正式宣告結束，而每一位文官都必須結合專業（professionalism）、專家技能（expert skills）和主題專業（subject matter expertise）。2013 年 4 月將公告新的文官工作職能架構，此架構將聚焦於技能和行為，並且對於英國整體的文官體系，推動更為快速、創新、結果取向的工作文化，並確保在人員甄選、升遷和績效管理方面的一致性高標準。同時透過新的文官學習（Civil Service Learning, CSL，下文將詳細討論）機制，現在已經完成核心課程以供英國文官學習和發展。「文官學習」機制大量應用科技、結合各部會、並且由承包廠商提資源，已經形成更好的訓練體系，同時一年還可以節省 9 千萬英鎊（約臺幣 42 億元）的訓練經費。
2. 在今年底前透過擴大加速發展計畫，改革快速升遷計畫、高績效人員以及高級文官團，建立高階文官的單一共同升遷標準。高級文官團成員的訓練項目也透過「文官學習」機制在公開市場取得，以便和私部門優秀人才的訓練接軌。
3. 使各階層文官都能夠更容易達成公私部門的彈性交流。
4. 將來業務部的常務次長都要在商業或運作角色方面具有最少 2 年的經驗。未來的常務次長也都必須在操作性經理和政策顧問及發展方面，取得經驗上的平衡。同時，除了最專業的人才以外，英國文官要升到最高的職階，都必需在兩個部以上服務過，或政府核心以外服務過，或是擔任 2 種以上的角色。
5. 今年秋天將公告新的部會改善模式，以建立接班人計畫，並先在 2 個部進行前導測試。

（三）創造現代文官體系的工作環境

在創造現代文官體系的工作環境方面，英國政府致力於文官體所擁有的核心價值，包括：誠實、正直、客觀、及公正性。但是為了英國文官所面對的國內外情勢變遷和各項挑戰，文官的工作環境也必須持續改善。改善的行動包括：

1. 創造更少階層制、步調快的工作環境和文化，強調結果而不是強調過程，支持創新、同時獎勵主動性。新的工作環境將是：
 - （1）就業內容和工作條件將反映公私部門整體的現代、良好措施。
 - （2）針對高級文官團在 2013 年提出薪資改善計畫。
 - （3）針對全體文官進行定期和認真的績效評估。
 - （4）每年最少 5 天的學習和發展。
 - （5）創造良好的工作環境，提供彈性工作、更好的資訊科技設備，以及簡化安

全查核工作。

2. 透過文官必須表現出特定行為的工作職能架構，改變工作文化和行為。

除以上文官制度改革方案之外，英國政府也透過不斷的研究、協商，大幅度改革文官退休制度，並在今年 4 月開始針對不同時期進入政府服務的文官，實施退休新制。其中最重要的改革重點是：領取退休金年齡將和英國退休年齡一致，並提高到 68 歲；退休金計算基礎將由最後薪資改為工作期間平均薪資；提高個人退休金提撥率到 5.6%（Cabinet Office，2012a）。

參、革命性的訓練體系民營化

英國政府在 2011 年 4 月將其文官訓練制度命名為「文官學習」(Civil Service Learning, CSL) 機制，主要目的就是由中央統籌所有的文官基本學習和發展，並將教室課程大部份改為線上資源和數位學習，「文官學習」的主要功能就是負責訓練課程的採購工作，所有英國文官都透過「文官學習」的網站進行學習和註冊課程。2012 年 4 月開始，英國政府啟動了全新的訓練體制，也就是將 1970 年設立文官學院以來的政府訓練體系完全民營化。

此次英國文官訓練的民營化做法，是過去 15 年來，針對訓練制度的第三次重大改變（Gillon, 2012）。第一次改變發生在 1990 年代末期，原來由政府學院（National School of Government）獨家提供的訓練改變成中小型訓練廠商，以提供就相同的課程進行收費訓練。這些廠商提供了更好、更聚焦的品質，也提供以往公部門訓練制度裡難以比擬的顧客服務和滿意度。因此，英國的文官、人力資源主管以及學習和發展的經理們大量參與這些訓練課程。另一方面，在本世紀初期，英國政府很想推廣文官制度到世界各國，政府學院也就扮演了重要的推廣角色。

第二次訓練制度的改變發生在 2010 年英國大選之後，因為預算凍結而全面停止訓練課程。大約在一年期間內，有關訓練方面的作為幾乎是一團混亂，訓練停止、意見分歧、政治和行政領導階層想法紛亂、政府績效低落，基本的技能需求也無法滿足。

第三次重大變革其實是接續第一次的改變，即關閉政府學院，構思替代辦法，然後經過 2 年的困境，終於決定由私部門訓練廠商負責統籌訓練業務。「文官學習」機制是在 2011 年成立，以改革英國中央政府的文官訓練體制，並達到效率、節約的目的。2011 年對於訓練的調查報告指出，文官訓練的訓練合約由超過 200 個訓練單位所提供，甚至同一訓練廠商對於同一部所定的價格也有差異。

英國文官訓練制度的重大變革，主要來自於英國政府財政赤字不斷擴大，也

因為文官訓練體制的高度浪費。根據國家審計局（National Audit Office）的調查報告，英國文官訓練在 2009 會計年度使用 2 億 7 千 5 百萬英鎊（約 130 億臺幣，每位文官訓練經費為 547 英鎊，約 2 萬 6 千臺幣），其實是嚴重低估的數字，並且只有 48% 的文官認為在過去一年中所受的訓練，有助於改善工作情形（Public Service.Co.UK, 2011）。國家審計局的報告也指出，由於文官工作技能的訓練需求評估有所瑕疵，也使訓練的效能受到限制。更諷刺的是，整個政府在同一年開設超過 250 門的領導課程，而這些訓練課程的收費更有天壤之別。國家審計局局長摩斯（Amyas Morse）針對「文官學習」機制指出，訓練制度成功的關鍵在於知道那些技能是必須的，那些人具有這些技能，然後將這些人配置到最需要這些技能的職位（Public Service.Co.UK, 2011）。

內閣局長莫德（Francis Maude）是在 2011 年 10 月 13 日宣布，英國的文官體系將拋棄傳統的以教室為基礎的學習方式，轉而採用以工作為基礎的訓練方式，並且主要採用線上學習的訓練，而背後的主要推動力量則是降低訓練成本（Leach, 2012）。在訓練方式改變之後，訓練的內容將特別聚焦在領導能力的培養、人才培養、改善績效管理，並使各階層的主管要涉入訓練過程。根據英國政府的推估，此一訓練方式改變可以一年節省 9 千萬英鎊，同時能夠提高訓練的品質和效果。訓練課程將透過中央的團隊進行採購，而不是透過個別部會。

英國政府在今年 2 月透過公開招標的方式招商，最後內閣局宣布由卡皮塔工坊服務公司（Capita Workplace Services）得到 2 億 5 千萬英鎊的英國文官訓練合約，成為英國文官訓練的代表廠商，合約中並規定，「文官學習」51% 的合約必須透過競爭性招標的過程。換言之，儘管卡皮塔工坊負責整個文官訓練工作，但該公司只能夠提供 49% 以下的訓練課程，其他必須由市場提供。這種做法最主要的任務是首次強制性提供英國較小的公司可以參與政府訓練業務。內閣局長莫德針對此一招標設計提出說明：「政府以前在供應鏈中從未採取強制競爭的作法，傳統上認為，集中化的採購和支持中小企業之間存在內在的矛盾，但是此一新合約打破了這種迷思」。內閣局中央採購小組的創始成員克連（Collin Cram）針對此案說明，英國政府採取訓練民營化的作法，主要在刺激競爭，並壓低成本。英國「文官學習」機制本身恐怕很難有效的完成簽約工作，因此就將整個採購程序委外辦理。

英國的政府學院在今年 3 月底結束業務，卡皮塔工坊從而接續運作。雖然「文官學習」機制大幅削減傳統上的教室內學習，政府學院原來大部份的訓練人才透過合約轉移到卡皮塔工坊，並且成立新的文官學院。文官學院的主席是一位長期工作於教育、社會企業、慈善機構的企業家。新的文官學院由公部門轉為私部門，可以免除官僚體系的繁雜程序，使組織更為精簡，反應更為敏銳，服務也可能更切合需要。訓練民營化之後，文官學院原來所擁有的桑尼代爾公園（Sunningdale Park）訓練設施，仍然將做為辦公室和住宿型訓練所。

「文官學習」機制透過卡皮塔工場所實施的訓練包含 3 個部分：(一) 使用數位學習。(二) 瀏覽線上資源。(三) 預約面對面教學的課程。「文官學習」所提供的基礎學習和發展「核心課程」(Core Curriculum) 包括五大種類，以下分別說明。

(一) 文官體系運作 (The Civil Service Way)

提供有關文官體系運作的主要技能和知識，做為參考和學習的內容。例如學習文官體系如何運作、如何撰寫部會的各项報告，這些初階的訓練內容對於所有初任英國文官職位的各階層人員，都是必要的基礎學習。

(二) 文官領導 (Leadership of the Civil Service)

培養領導能力，並且透過「領導者教導領導者」的學習方法，使集體的經驗能夠達到最大的效果。

(三) 管理發展

發展管理能力的各面向，人員管理、程序管理、資源管理等等。

(四) 核心技能

對於政府所需要的各種專業技能提供紮實的基礎。例如：策略性思考、溝通和商業技能、財務管理、計畫管理。

(五) 廣泛的技能和專才技能

確保文官了解特定領域所需要的標準，不論是在哪些領域，例如健康和安安全、安定、平等和多元。廣泛的技能包括整體文官體系所需的技能，而不是限定在特定的、部會或職業，例如資訊公開的相關知識。

英國文官的核心課程是基於各部會和政府學院的經驗所累積起來的成果。核心課程也需隨著時代變遷和需求而調整，並非一成不變。「文官學習」將會透過網路上的回饋意見，以及各種訓練單位所提供的意見，進行協調並從事制度性的訓練成果評估。

基於財務上的考慮，「文官學習」將會更注重數位學習、線上學習資源、以及在工作場所的學習，例如現場教導 (coaching) 和師徒制教導 (mentoring)。這種訓練方法的改變，將有助於英國文官選擇對他們最適合的學習管道。

卡皮塔工場所為了執行此一合約，也必須在合約期內任用適當的合約經理辦理招標事務。根據合約，卡皮塔工場所必須確保對於某一項訓練產品的開發成本不能夠重複收費，同一訓練廠商所收取的單日類似訓練的費用必須標準化，並且要增加課程的使用率。

英國文官訓練民營化會帶來的好處，英國官方的說法大致上可以歸納為以下4點（參見 Civil Service Learning 網站）：

（一） 改善訓練效果

由於統籌辦理的關係，「文官學習」將對整體文官的基本學習發展需求具有綜觀全局的視野，也可以確定核心課程能夠聚焦於此。

（二） 減低成本

學習和發展能夠用最具有成本效益的方式加以整合和提供。其所產生的節約效果，對於部門的效率節約具有重大貢獻。每個部會都會因為訓練資源的集中，而節省了各自的人力資源管理團隊，減少重覆訓練，而達到最佳的成本效益。同時由於英國文官體系的整體購買力，也能夠降低每天單位訓練成本，如此一來相較於各部會分別取得，更為便宜。除非各部會和「文官學習」另有約定，他們在基本學習上，不能夠再運用其它的訓練提供者。

（三） 改善反應性

透過比較好的線上科技，對於文官的學習和發展流程會更為簡化和具有彈性。

（四） 聚焦於品質

由於透過民營化的過程，挑選出最好的訓練方法和訓練內容，將能確保訓練的結果和新的工作方式取得結合，而在英國文官體系內保持品質的一致，對於文官個人和其團隊也能夠產生直接有效的訓練成果。

反映在實際訓練的過程上，訓練民營化可能會使得政府基層主管得到更大的訓練權限，尤其是在龐大的部會中更是如此。基層主管具有訓練的權限，也可能有助於增加訓練效果。各部會、單位在民營化體制下，也可能使訓練更契合工作需要，而不是依賴傳統的階層制訓練要求。理論上來講，表現不好訓練廠商將會被淘汰，而民營化的作法也會促使訓練工作刺激文官體系產生新的思維和行為（Gillon, 2012）。

英國訓練專家對於英國文官訓練制度的改變比較關切的是，訓練方式有所改變是無妨的，但是在不確定的年代，有效領導越來越為重要，未來將如何進行領導訓練，令人相當擔心。政府學院的前執行長萊德（Robin Ryde）認為此次改革最大的敗筆是喪失掉許多高品質的訓練人員。他也認為，將訓練重點轉移到數位學習，並不符合英國文官體系的最大利益。他甚至於認為，「真正有效的領導發展，需要高水準的面對面交談、建立深度的人際網絡、以及心胸和認知的改變」，而數位學習根本沒有辦法達到這個目的（Caines, 2011）。

不過，整體而言，英國文官訓練制度民營化產生的最大危機是，政府學院消

失，則未來將由誰協助英國規劃訓練制度和學習國際經驗（Walker, 2011）？特別是在議會內閣制下，當政府政策大幅轉變之際，例如像現在英國聯合政府所倡導的「大社會」政策，如何加以落實，就有賴於訓練制度從旁加以配合。民營化之後，訓練廠商是否能夠很有效率的快速開發出訓練產品，協助執政黨、執政政府推動有效的政策變遷，將會是一大挑戰。

肆、結語

英國政府從 1980 年代以來，持續不斷地推動行政改革和文官制度改革，成為國際間最受矚目的國家。從英國文官制度適應國內外環境高速變遷，以回應全球氣候變遷、全球化的挑戰、資訊科技日新月異的快速發展來看，不斷思考文官制度的改革方向，恐怕是全球各國政府也需同步反省的課題。雖然英國這一波文官制度改革和訓練體系民營化的變遷，和英國政府的財政赤字擴大密切相關，然而，從先進國家都已經普遍面臨老年化社會、少子化社會、醫療保健體系和公部門退休財政沉重負擔等共同趨勢和危機情形下，政府應積極、快速推動改革措施，是無庸置疑的。

英國文官訓練體系的民營化在 1990 年代末期已經得到初步的正面效果，雖然這一次全面民營化才剛剛推動，成敗尚未可逆料，然而英國政府致力於訓練需求的確定、訓練效果提升、成本效益觀念、競爭性採購、訓練課程整體規劃等等作為，卻都是各國政府應該積極學習和檢討的方向。

從英國政府文官制度改革之頻繁和頻率而言，全球化環境所造成的劇烈競爭和快速變遷，已經對各國政府產生重大的改革壓力，二、三年內就可能面臨不進則退的困局，幾乎已成為常態。我國文官制度的學術研究和實務改革，都需要面對這種新情勢所帶來的嚴酷挑戰。

參考書目

- Cabinet Office. (2012a). *Reforms to the civil service pension scheme*. London: Cabinet Office.
- Cabinet Office. (2012b). *The context for civil service reform: Data and case studies to accompany the civil service reform plan*. London: Cabinet Office.
- Cabinet Office. (2012c). *The civil service reform plan*. London: Cabinet Office.
- Caines, Matthew. (2011). Civil service training reforms fall short. Retrieved from <http://www.guardian.co.uk/public-leaders-network/blog/2011/oct/14/civil-service-training-reforms>, June 12th, 2012.
- Economist. (2012). Two years of the coalition: I never promised you a rose garden.

Retrieved from <http://www.economist.com/node/21554567>, June 12th, 2012.

Gillon, Simon. (2012). All shook up: Civil service training provision overhauled. Retrieved from <http://www.guardian.co.uk/public-leaders-network/blog/2012/apr/20/civil-service-training-provision-overhaul>, June 12th, 2012.

Leach, Adam. (2012). £250m civil service training contract demands supply competition. Retrieved from <http://www.supplymanagement.com/news/2012/250m-civil-service-training-contract-demands-supply-competition/>, June 12th, 2012.

Public Service.Co.UK. (2011). Civil service training "is wasting millions". Retrieved from http://www.publicservice.co.uk/news_story.asp?id=16878, June 12th, 2012.

Walker, David. (2011). Déjà vu for civil service training. Retrieved from <http://www.guardian.co.uk/public-leaders-network/blog/2011/feb/25/national-school-of-government-no-longer-to-train-civil-servants>, June 12th, 2012.