

Recenti documenti americani sulla ‘programmazione di Bilancio’

(*performance budgeting*, ovvero sulla integrazione fra bilanci e piani)

a cura di **Franco Archibugi**[♦]
(Luglio 2006)

L’introduzione del Bilancio di prestazione

Introduzione

Sono trascorsi ormai circa tredici anni dall’approvazione da parte del Congresso americano della Legge sulla programmazione di Bilancio (*Government Performance and Result Act* del 1993) e circa nove anni dall’introduzione (1997) in ogni agenzia e dipartimento dell’apparato governativo federale americano dei primi Piani strategici (quinquennali)¹, dei Piani di prestazione (annuali) e dei Rapporti (annuali) di prestazione, previsti dalla suddetta legge.

La legge GPRA, malgrado il mutamento di indirizzo politico, nel 2001, dalla Presidenza Clinton a quella Bush, - forte del fatto di essere stata studiata ed elaborata dal Congresso in un clima di efficiente *bipartitismo*² – ha continuato la sua strada superando le inevitabili difficoltà di attuazione, e migliorando costantemente il suo livello di efficacia nella gestione federale.

[♦] Contributo nel quadro di incarico avuto da Formez.

¹ La legge (1993) dava a ciascuna amministrazione un tempo pari a cinque anni per elaborare un primo Piano strategico, il cui orizzonte temporale “non fosse inferiore a 5 anni”, fissando al novembre 1997, l’obbligo per ciascuna amministrazione federale di presentare (*submit*) al Presidente e al Congresso il proprio Piano strategico, secondo le linee e i contenuti dettati dalla Legge, e supervisionati dal GAO (*Government Accounting Office*, l’agenzia dipendente dal Congresso (e non facente parte dell’esecutivo della Casa Bianca) deputata di indirizzare e sorvegliare l’esecuzione della Legge e da sempre incaricata di sorvegliare le modalità e i risultati della spesa pubblica federale.

² La Legge GPRA fu elaborata nel 1992 da una speciale Commissione del Senato (incaricata dal Congresso) composta di 15 Senatori repubblicani e 15 Senatori democratici (presieduta da un repubblicano) e Clinton se la è trovata sul tavolo da firmare nel gennaio 1993, come uno dei suoi primi atti da Presidente.

Ciascuno dei passi attuativi del GPRA (o ‘legge del risultato’ come si incominciò a chiamarla fin dall’inizio), ha presentato delle difficoltà.

1) La ‘ricognizione’ dei compiti e delle missioni di ciascuna agenzia;

2) la organizzazione degli obiettivi – gerarchicamente concatenati ciascuno con i mezzi per raggiungerli – in una struttura di programma;

3) la ‘ingegnerizzazione’ e la ‘reingegnerizzazione’ di ciascun programma e di ciascun progetto inerente al programma strategico da costruire;

4) la elaborazione dei modi e delle tecniche con cui *misurare* il conseguimento degli obiettivi, o per lo meno i vari targets successivi raggiunti lungo la prospettiva degli obiettivi;

5) le modalità attraverso cui associare alla esecuzione dei programmi le risorse umane e materiali necessarie per il loro conseguimento e stabilire una coerenza a ciascun livello operativo fra le intenzioni e le realizzazioni, fra i costi e i risultati, fra gli obiettivi e i mezzi finanziari atti a raggiungerli, etc. e infine

6) le modalità attraverso cui assicurare la sorveglianza e il monitoraggio dell’esecuzione sia del Piano strategico quinquennale (attraverso la sua revisione periodica e il suo aggiornamento) e il Piano di prestazione annuale con i suoi obiettivi a breve.

Ciascuno dei suddetti passi ha rappresentato una tale innovazione nella routine abituale di gestione delle amministrazioni, che ha implicato un lento riadattamento ed una capacità, soprattutto dirigenziale, non preparata e non preparabile se non con intensivi ma lenti programmi di educazione sul campo.

Tuttavia la fase più difficile, forse perché la più difficile a cambiare – perché la più cruciale nel cambiamento – è stata quella che regolava il rapporto fra la maniera di formulare il *Bilancio (budget)* di ciascuna amministrazione (cioè le risorse monetarie e finanziarie messe annualmente a disposizione di ciascuna amministrazione ed agenzia, con le intenzioni programmatiche peraltro verso elaborate da ciascuna amministrazione a medio termine (Piano strategico) e a breve termine (Piano annuale delle prestazioni).

Questa ‘*integrazione*’ fra costruzione dei piani e costruzione dei bilanci ha costituito il cuore del meccanismo innovativo. La sua mancanza rischia di far fallire l’intera innovazione del GPRA. D’altra parte mentre la elaborazione dei piani a medio e breve termine, poteva

essere un buon esercizio parallelo a quello del Bilancio *routinier*, l'integrazione significa cercare di cambiare il meccanismo mentre opera, con il rischio di fermarlo troppo se non sono rodiate le sostituzioni. E' come cambiare le ruote ad un'automobile che corre. Il beneficio è che con le nuove ruote lo si può far andare più spedito (produttività) e più rispondente alla direzione voluta (strategia); ma il rischio è quello di bloccarne il funzionamento, anche se insoddisfacente.

Negli ultimi anni questo è il dramma vissuto dall'attuazione della GPRA federale americana. La elaborazione dei piani progrediva (sotto l'impulso del GPRA e del GAO che ne costituiva il guardiano esigente) ma la sua integrazione con la elaborazione del Bilancio segnava il passo (malgrado alcuni importanti tentativi di molte amministrazioni). Il compito dell'integrazione era soprattutto all'OMB (*Office of Management and Budget*) l'agenzia facente parte del quartier generale della Casa Bianca, ed incaricata da sempre proprio di controllare e dirigere la preparazione dei Bilanci di ciascuna amministrazione federale, e di coordinarne per la Presidenza l'insieme del Bilancio federale – necessariamente costruito come una addizione dei singoli bilanci di agenzia armonizzati, ma sempre costruiti senza integrazione con i piani - da presentare al Congresso, per riceverne l'annuale approvazione.

Questa 'integrazione' pertanto ha 'segnato il passo. E' ciò si deve anche al fatto che la legge GPRA, sintetica ed essenziale - ma anche precisa su che cosa dovessero essere, e quali contenuti, avere i Piani (*strategici* e di *performance*) al punto da contenere perfino un glossario per uniformare i criteri di misurazione dei risultati – non dicesse molto tuttavia su come realizzare la '*integrazione fra piani e bilanci*', ma si limitasse a fare riferimento ad una generica normazione che tali piani e bilanci dovessero 'integrarsi'. E neppure il GAO successivamente è stato generoso di 'linee guida', osservazioni, sollecitazioni riguardanti questo aspetto un po' trascurato dal GPRA. Aiutò molto la elaborazione dei piani previsti dalla GPRA, ma fu estremamente avaro di indicazioni su *come* realizzare l'integrazione di essi con la presentazione dei bilanci.

Negli ultimi anni, tuttavia, essenzialmente dall'esercizio fiscale 2003/04 in poi, si è sbloccata la situazione, e nuovi importanti progressi si sono fatti *proprio su questo punto dell'integrazione fra piani e bilanci*, nelle diverse amministrazioni. L'OMB ha da parte sua

approfondito la materia ed indicato alle singole amministrazione *come fare*.

Si sono prodotti pertanto dei nuovi documenti di lavoro, sia presso l'OMB e presso il GAO, ma anche presso singole amministrazioni federali, che devono essere attentamente studiati, da parte degli studiosi interessati. Soprattutto da parte degli studiosi nei paesi che vogliono avviarsi a questa *rivoluzione silenziosa ma epocale* nella gestione del settore pubblico (*government*). Ciò analogamente a quanto si è fatto con documenti – soprattutto del GAO - , che hanno segnato il passaggio dalla gestione tradizionale dei programmi alla nuova programmazione strategica in quel paese.³

In questo Allegato, vengono raccolti in fascicolo i più importanti nuovi documenti sia dell'OMB che del GAO concernenti il metodo dell'integrazione fra piani e Bilancio. [come risultato di un incarico ricevuto dal FORMEZ nel 2003, ma praticamente varato nel 2004].

Essi andranno ad arricchire ed aggiornare l'Archivio ASP, già esistente.

³ Questi documenti sono quelli che il *Centro di studi e piani economici* ha numerose volte segnalato. E che sono stati offerti (con il contributo del FORMEZ) alla Comunità italiana degli studiosi della materia, attraverso la costituzione dell'*Archivio della programmazione strategica* (ASP, *Archive of Strategic Planning*) che da alcuni anni viene composto, con scarsissimi mezzi (soprattutto espressi in tempo di lavoro umano di ricerca). Il repertorio aggiornato alla fine del 2004 di questo Archivio (in attesa di un suo prossimo aggiornamento a fine 2006) è riprodotto come **Allegato 2** di questo Rapporto di incarico.

I documenti selezionati e raccolti

I documenti selezionati e raccolti nell'**Allegato 3 Fascicolo 2** sono:

1. OMB, Office of Management and Budget

Circular No. A-11, Preparazione, Presentazione ed Esecuzione del Bilancio - Luglio 2004

Parti selezionate:

- *Guida alla Circolare*
- *Sommario dei cambiamenti*
- *Parte 1 – Informazione generale*
- *Parte 6 – Preparazione e presentazione dei Piani Strategici, dei Piani annuali di prestazione, e dei Rapporti programmatici annuali delle prestazioni.*
- *Parte 7- Piani, programmi, acquisizioni, e gestione dei patrimoni di capitale*

I documenti selezionati e raccolti nell'**Allegato 3 Fascicolo 3** sono:

2. GAO, Government Accountability Office

Programmazione di Bilancio (Performance budgeting)

Gli sforzi per ristrutturare i Bilanci in modo da allineare meglio le risorse alle prestazioni. (Febbraio 2005)

3. GAO Government Accountability Office

Programmazione di Bilancio (Performance Budgeting)

L'esperienza degli Stati può ispirare gli sforzi federali (Febbraio 2005)

[Per i motivi e i criteri della selezione si veda l'introduzione a ciascun documento]

La Circolare No.A-11
dell'Office of Management and Budgeting

concernente la

Preparazione, presentazione ed esecuzione del
Bilancio

(Luglio 2004 per l'anno fiscale 2005)

La Circolare No.A-11 è una delle forme usuali con la quale l'OMB (a nome del Presidente degli Stati Uniti) fornisce a tutte le amministrazioni federali istruzioni periodiche annuali su campi relativi alla gestione e contabilità del Bilancio federale.

La Circolare No A-11 è forse la più importante di tali Circolari perché concerne la "*preparazione, la presentazione e l'esecuzione del Bilancio*" da parte di ciascuna agenzia, dipartimento, ufficio e ente dell'amministrazione federale. Essa viene *riproposta annualmente*, ed annualmente viene modificata e aggiornata con le novità interpretative ed innovative del caso.

Si tratta di un *vademecum*, di 'istruzioni per l'uso', di ogni leader o dirigente dell'amministrazione che indica come si deve costruire il Bilancio dell'ente da lui gestito. E' un documento didascalico, ma fortemente orientato a costituire un ossatura di concetti, di glossari, di procedimenti da seguire per dare una forte omogeneità alla costruzione di ciascun Bilancio di ciascun ente

E' un documento dalla mole importante. L'edizione del 2004, valida per la costruzione del Bilancio dell'anno fiscale 2004/2005, costituiva un volume di 744 pagine. Ogni edizione del documento, contiene una sintesi delle 'novità' (cambiamenti, aggiunte, integrazioni) che essa include, (e le segnala nel testo con una linea verticale lungo il bordo del testo).

In questo fascicolo abbiamo estratto solo alcune parti del documento ritenute più utili ai fini dello studio della programmazione strategica .

Esse sono:

Una **Introduzione** , che contiene l'indice analitico di tutto il documento e un sommario di tutti i cambiamenti operati nella Circolare di quest'anno rispetto a quelle degli anni precedenti.

la **Parte 1** una parte 'generale' relativa alla natura e alle finalità del documento;

la **Parte 2** la più tradizionale, che riguarda la preparazione e presentazione delle stime di Bilancio (che include ovviamente in alcune parti i modi nuovi di fare tali stime in conformità alle novità di metodo introdotte)

la **Parte 6**, che riguarda specificamente la preparazione e presentazione dei **Piani strategici**, dei **Piani annuali di prestazione** e i **Rapporti annuali di prestazioni programmatiche** (da quando prescritti dalla GPRA, 1993)

la **Parte 7**, che riguarda la pianificazione, il budgeting, le acquisizioni dei patrimoni capitali (capital assets).

Le due ultime parti sono quelle più specificamente connesse alla programmazione strategica e alla programmazione di Bilancio.

Parte 1

Informazioni generali

La Parte 1, dedicata ad una informativa generale sul documento, apre con una sezione (**Sezione 10** “sguardo generale sul Bilancio”) che costituisce un insieme di utili considerazioni per qualsiasi funzionario pubblico che per gli addetti alla costruzione dei bilanci, sul ruolo e l’operatività del Bilancio. Quivi si spiega ‘*che cosa è il Bilancio*’ di cui si tratta, mettendolo in relazione all’uso della stessa parola e forse dello stesso concetto riguardo ad altri contesti. Inoltre si spiega perché si deve preparare un Bilancio e si richiamano quali tipi di informazione deve fornire un Bilancio. Poi si indicano quali ‘Agenzie’ e amministrazioni sono coperte dal Bilancio.

Poi si illustra che cosa e quando avviene il procedimento del Bilancio, indicando tre fasi del procedimento stesso: a) la fase della formulazione, b) la fase congressuale, e c) la fase dell’esecuzione. Vengono indicati i diversi passi, che vengono fatti in ciascuna delle tre fasi.

Sempre nella **Sezione 10** si passa a descrivere quali sono le Agenzie centrali finanziarie: l’OMB, Il Dipartimento del Tesoro, servizio di gestione finanziaria; e poi nella branca legislativa (e non esecutiva) il CBO (Ufficio Congressuale del Bilancio) e il GAO (General Accounting Office) Di ciascuna di esse si descrivono le responsabilità e le funzioni, e si discute anche dove si producono delle sovrapposizioni di funzioni fra esse.

Nella **Sezione 15** di questa Parte si ricordano quali sono le leggi che governano negli Stati Uniti il ciclo del Bilancio, in particolare una legge di base del Bilancio (*Budget and Accounting Act*) che risale al 1921, e la legge più recente del GPRA del 1993.

Segue una sezione molto utile e molto interessante (la **Sezione 20**) che riassume il glossario dei *termini* e dei *concetti*. Ogni espressione tecnica convenzionale usata nel Bilancio viene qui spiegata in modo da partire senza confusione di termini e di significati.

Parte 2

Preparazione e presentazione delle stime del Bilancio

La **Parte 2** costituisce la parte più vasta, importante e tradizionale della Circolare dedicata alla “*preparazione e presentazione delle stime di Bilancio*”. Le novità rispetto alla programmazione di Bilancio e alla integrazione fra Bilancio e piani, vi sono indicate in modo sparso, (ove occorre) salvo che nella **Sezione 26** riguardante un ‘*riassunto dei requisiti di informazione sulle prestazioni*’ e la **Sezione 51** riguardante i “Materiali di giustificazione di base”, sezioni che entrambe introducono anche il nuovo ‘Bilancio di prestazione’.

Nel **Sezione 6.1** è detto:

La gestione e il Bilancio basato sulla prestazione devono partire da un sovrastante Piano strategico. Questi piani sono richiesti dal GPRA. In aggiunta ad un Piano strategico, il GPRA richiede alle agenzie di preparare i relativi piani annuali di prestazione e i rapporti annuali di prestazione. I requisiti legali per un Piano annuale di prestazione sono assicurati da un Bilancio di prestazione. Il requisito del Rapporto annuale di prestazione è soddisfatto sia dal Bilancio di prestazione che dal Rapporto di prestazione e di reponsabilizzazione contabile (*PAR: Performance and Accountability Report*). Le Sezioni 200-230 contengono una discussione comprensiva dei requisiti per questi Piani e Rapporti. Le Agenzie sono richieste non solo di corrispondere a questi requisiti di base, ma di descrivere il diretto legame tra i risultati che essi si proponevano di conseguire e le risorse che esse richiedono. (Si veda il paragrafo 26.3 sull’integrazione fra Bilancio e prestazione).[sez. 26.1]

Nella **Sezione 26.3**, dedicata a “*che cosa si deve sapere circa il Bilancio di prestazione e l’iniziativa di integrazione fra Bilancio e Prestazioni*”, è detto fra l’altro:

Sebbene molti degli elementi e delle richieste della Agenda gestionale del Presidente sono incluse nella Circolare A-11, gli elementi dell’iniziativa per l’integrazione fra Bilancio e Prestazioni sono ancora più incluse di quelle di altre iniziative, perché le sue finalità sono conseguite in larga parte attraverso un “Bilancio di prestazione” dell’Agenzia.

Il Bilancio di prestazione dell’Agenzia presentato all’OMB spiega le attività pianificate per il 2006, comprese quelle in corso, per giustificare il Bilancio richiesto dell’Agenzia. Il Bilancio di prestazione deve essere in linea con il Piano strategico di più recente approvazione e deve incorporare tutte le azioni identificate nelle valutazioni programmatiche di prestazione completate.

Il ‘Sistema di valutazione programmatica a punteggio’ (*PART: Program Assessment Rating Tool*) è lo strumento utilizzato per valutare singoli programmi di prestazione. Le Agenzie dovranno usare gli accertamenti del PART per informare e giustificare le loro richieste di Bilancio.⁴ [Sez.26.3]

Nello stesso paragrafo si passa a descrivere quali sono le informazioni contabili di Bilancio da presentare per i programmi PART.

Negli ultimi due anni, le Agenzie hanno iniziato ad avanzare gradatamente in un sempre più grande allineamento fra risorse e prestazioni. I bilanci di prestazione devono tentare di allineare i conti di Bilancio con i programmi, distinguendo fra le componenti che contribuiscono a differenti finalità strategiche. In particolare, questo allineamento dovrebbe mettere in relazione i programmi valutati attraverso il PART con i conti e sotto-conti di Bilancio. In tal modo, come parte della vostra presentazione di Bilancio all’ OMB, potreste fornire una informazione contabile di Bilancio e livelli di finanziamento per ogni programma che è stato valutato con il PART.

Il modello per questa componente della presentazione è fornito nel già citato documento del PART. [Sez. 26.3]

In questa **Parte 2** della Circolare, vi sono ulteriori specificazioni di come ogni manager di programma (di agenzia) deve presentare il Bilancio e quale è il ruolo del Bilancio inteso nella forma di un ‘Bilancio di prestazione’.

Innanzitutto i requisiti generali sono nella **Sezione 51.1** così espressi:

Fornite al vostro rappresentante dell’ OMB le cose seguenti:

- Le politiche e le strategie proposte e gli ammontari totali delle risorse di Bilancio discrezionali e obbligatorie (*discretionary and mandatory*) e di FTE...
- La relazione tra le politiche, le strategie, e le risorse richieste per la attuazione della Agenda di gestione del Presidente (President’s Management Agenda).
- La relazione fra le politiche, le strategie e le risorse richieste per la guida alla Guida programmatica per le risorse di Bilancio e per il FTE fornite dall’OMB.

⁴ Informazioni sul PART si trovano in: www.omb.gov/part.

- Le differenze di proposta significative, se del caso, dalle correnti politiche amministrative.
- I più importanti indicatori e obiettivi programmatici di prestazione , inclusi quelli che sono positivi e negativi rispetto alle prestazioni e che sono la base delle principali politiche proposte
- Ogni proposta significativa di cambiamenti nel Bilancio del corrente anno, e la relazione di tali cambiamenti sull'anno di Bilancio e sulle richieste fuori dell'anno.
- Ogni significativa proposta e cambiamento nei modelli di spesa per un periodo da cinque a dieci anni oltre l'anno di Bilancio, e la loro relazione per la guida programmatica fuori dell'anno e le politiche proposte per il corrente anno di Bilancio
- Se voi asserite che la vostra agenzia ha bisogno di fondi addizionali per singoli programmi in eccesso per i livelli di guida del FY 2006 allo scopo di venir incontro alle priorità del Presidente, sarete bene accolti se fornirete una separata presentazione che proponga e giustifichi gli addizionali finanziamenti. Questa addizionale presentazione dovrebbe anche identificare delle potenziali discrezionali contropartite di compensazione nei programmi a più bassa priorità in seno alla vostra agenzia.
- Dovete anche includere un elenco delle autorizzazioni di spesa di Bilancio e di FTE richieste attraverso il BY+9, dove applicabile. Dettagliate tale elenco mediante conti che mostrino i supplementi proposti, le proposte di rescissione, e le proposte legislative separatamente. Deducete le entrate delle contropartite per arrivare all'ammontare netto delle richieste d'agenzia. In addizione, includete una analisi delle stime di erogazione riflesse nella vostra richiesta di bilanci di agenzia, con il formato e il livello di dettaglio da determinarsi in consultazione del vostro rappresentante di OMB.
- Fate riferimento alle **Sezioni. da 30 a 33** per una informazione generale e per le politiche connesse allo sviluppo di stime e proposte e responsabilità nel riportare i dati. Ricordate che lo sviluppo del vostro Bilancio e il piano di prestazione annuale devono essere coordinati.[Sez. 51.1]

E nella **Sezione 51.2** sono descritti i modi richiesti per giustificare i programmi e i finanziamenti:

Dovete fornire una giustificazione (*justification*) scritta quando presentate il vostro Bilancio. Dovete dare specifiche risposte informative e tempi di presentazione in consultazione con il vostro rappresentante di OMB.

La presentazione del Bilancio all'OMB deve avere la forma di un "Bilancio di prestazione" (*performance budget*) nella più grande estensione possibile. La **Sezione 220** fornisce dettagliate istruzioni su come si elabora e si presenta un Bilancio di prestazione.

Un Bilancio di prestazione parte da una visione generale di che cosa l'Agenzia intende perseguire nell'anno di Bilancio. La visione di insieme, strutturata

come un piano strategico, deve mostrare i risultati passati e i risultati attesi per ciascuno degli scopi ed obiettivi strategici, come i programmi di supporto lavoreranno insieme riguardo a tali scopi ed obiettivi, e come passate carenze saranno rimediate. Tavole riassuntive dovrebbero mostrare la ‘piramide’ di come i risultati e i targets dei programmi danno sostegno ai risultati degli scopi e obiettivi strategici. Delle Tavole dovrebbero mostrare il costo pieno pagato dalla agenzia per ciascun obiettivo strategico e per ogni programma. (vedi la **Sezione 200.2** per le definizioni dei termini prestazionali quali “obiettivo strategico”). Il resto del Bilancio può essere presentato per ufficio o altra organizzazione, ma ciascun ente dovrà analizzare il suo contributo agli obiettivi strategici, seguito da una analisi dettagliata dei programmi di sostegno basati sul “*Program Assessment Rating Tool*” (PART) - Meccanismo per la valutazione a punteggio dei programmi – una informazione dove disponibile. La vostra richiesta di Bilancio dovrebbe essere giustificata sulla base delle risorse necessarie per fare progressi pianificati verso gli obiettivi strategici, e per conseguire il set di targets annuali dei risultati programmatici. Poiché il piano deve essere integrato nel Bilancio di prestazione, un piano annuale di prestazione separato, non è più necessario per soddisfare i requisiti della GPRA.

In sintesi un ‘Bilancio di prestazione deve includere:

- Una visione generale di cosa l’agenzia pianifica di compiere per obiettivi strategici;
- Un background su che cosa l’agenzia ha compiuto;
- Analisi delle strategie che l’agenzia utilizza per influenzare i risultati strategici e come esse possano essere migliorate;
- Analisi dei programmi che contribuiscono a ciascun obiettivo e i loro relativi costi ed efficacia, determinati dalle valutazioni di programma e usando le valutazioni PART quando disponibili;
- Targets di prestazione per gli anni corrente e di Bilancio per gli obiettivi strategici programmatici, come si pongono in relazione ad una ‘piramide’ di risultati, e come pensate di conseguire questi targets; e
- Quali risorse state richiedendo per fare così, inclusa la documentazione usuale di supporto.

Dove possibile, dovrete includere il costo pieno dei programmi, e dovrete allineare i conti di Bilancio e le linee programmatiche di attività con i programmi o i singoli componenti dei programmi che contribuiscono ad un singolo scopo o obiettivo strategico.

La vostra richiesta deve essere coerente con i livelli di finanziamento inclusi nella direttiva politica (*policy guidance*). Se la richiesta non è coerente con la direttiva politica, dovete fornire un sommario display di che cosa la vostra richiesta di Bilancio sarebbe ai livelli di direttiva politica e le ragioni perché una richiesta di Bilancio coerente con la direttiva non è appropriata. Inoltre, potrete essere richiesti da parte del vostro rappresentante OMB di identificare e discutere le implicazioni di altri livelli di finanziamento.

Dovete preparare la vostra giustificazione in termini concisi, precisi e che coprano tutti i programmi e attività della vostra agenzia. Usate tavole, carte, e

grafici al posto o come supporto dei testi. Preparate il materiale in modo inteso a fornire tutte le informazioni che voi e l'OMB hanno concordato che siano necessarie per capire e valutare la richiesta della vostra agenzia e a renderla determinata.

Dovete identificare i cambiamenti anticipati del livello di prezzo riflesso nelle risorse finanziarie richieste per finanziare ciascun livello di programma nelle vostre materiali giustificazioni.

Se avete richieste di finanziamento per delle più grandi acquisizioni di beni capitali, seguite le istruzioni nella Parte 7 (**Sezione 300**) della Circolare. Istruzioni aggiuntive appaiono nella *Capital Programming Guide*, documento che è pubblicato separatamente.

Siete richiesti di fornire le cose seguenti con i materiali giustificativi:

- Una analisi delle risorse;
- Dove possibile, il costo pieno di un programma e i conti di Bilancio allineati con i programmi;
- Informazioni sulla programmazione e la ristrutturazione della forza di lavoro della agenzia per rendere l'agenzia maggiormente 'centrata' sul cittadino.(vedi **Sez 32**)
- Informazioni sui programmi di contribuzioni (*grants*) e sugli investimenti in infrastrutture; (Sez. **51.6**)
- Informazioni integrate sugli indicatori di prestazione e gli obiettivi di prestazione come un 'Bilancio di prestazione'. (vedi Sez. **51.7**)
- Informazioni sulla valutazione dei programmi attraverso il PART (vedi le **Sez. 51.9 e 26**)

A discrezione del OMB, dovrete includere le seguenti informazioni sulle proposte legislative:

- Le vostre stime dei costi per attuare o amministrare la legislazione proposta.
- Le assunzioni che sottengono alle vostra stime, inclusi gli anni di nuovo lavoro, i prodotti (*outputs*) del programma, e i costi in input, quali i materiali, i costi contrattuali e costi di personale. Dovete anche includere una discussione di strategie alternative di attuazione prese in considerazione (per es. appalti esterni rispetto a lavoro *in house*). E una discussione di ogni modello usato per ottenere le vostre stime.
- La classificazione di Bilancio (obbligatoria e discrezionale) dei costi di attuazione e amministrazione della proposta legislativa che sta alla base delle vostre stime , con una giustificazione scritta della vostra scelta.
- I risparmi e/o i compensi da produttività, rispetto a questi costi. Dovete anche fornire una discussione dei metodi e delle assunzioni che stanno a base delle vostre stime circa i risparmi e compensi da produttività.

Inoltre dovrete includere anche:

- Un confronto dei benefici totali e dei costi totali del programma, usando dati quantitativi, e oggettivi , nel modo più esteso possibile, come anche materiale quantitativo e valutativo.
- Un confronto dei benefici e dei costi marginali associati ai finanziamenti, addizionali o ridotti, proposti.

- Informazioni di supporto che prendano in considerazione l'agenzia e il suo intorno (per es. centri di riflessione e studio, GAO, CBO, università, gruppi di interessi) valutazioni programmatiche studi analitici relativi, sia che siano o non siano in accordo con la proposta politica.

A discrezione del vostro rappresentante OMB, questi requisiti possono essere modificati o possono essere specificati. Materiali alternativi di giustificazione. Si deve sottolineare che le precedenti decisioni su quanto prevedono le proposte legislative per il Bilancio dovranno richiedere qualche flessibilità nel processo. Altro materiale può essere richiesto dal vostro rappresentante di OMB.

Nel paragrafo 51.7 (sempre nella Parte 2) sono incluse alcune importanti raccomandazioni che riguardano appunto l'integrazione fra piani annuali e bilanci.

Il paragrafo, intitolato “ *Indicatori di prestazione e obiettivi di prestazione* ” è detto:

Con il Bilancio del FY 2005, la presentazione del Bilancio di prestazione servirà come piano di prestazione richiesto dal GPRA. Pertanto, non dovete presentare un piano separato di prestazione per osservare la GPRA. La vostra presentazione copre tutti i programmi dell'agenzia. Per i programmi che sono stati valutati attraverso il PART, includete le misure e i targets che furono inclusi nel PART. Per gli altri programmi che non sono stati ancora valutati, le misure e i targets inclusi nel Bilancio di prestazione dovranno essere coerenti con gli obiettivi strategici e uniformarsi agli standards del PART.

Dovrete fornire informazioni di Bilancio e di prestazione per i risultati e prodotti elencati con dettaglio sufficiente da permettere all'OMB di aggirare (pass back) i livelli sia di Bilancio e di prestazione. In più potete includere nella vostra giustificazione di Bilancio informazioni di Bilancio utili a spiegare le principali questioni di programma o richieste di risorse. Ogni informazione di bilancio che includiate nelle vostre giustificazioni di spesa deve essere coerente con le informazioni di prestazione nei PART per i programmi che sono stati giudicati.

La vostra presentazione dovrebbe prendere in considerazione tutte le richieste prescritte per un 'Piano annuale di prestazione' richiesto dal GPRA. (La sezione 220 ha più dettagliate informazioni sui piani di prestazione).

La vostra presentazione deve includere la descrizione dei mezzi (*means*) e delle strategie, compresi le risorse, i processi, e le tecnologie, da usarsi per conseguire gli obiettivi di prestazione. In molte questioni, questi mezzi e queste strategie sono considerati essere come degli inputs. Una informazione ben concepita e intelligente dei mezzi e delle strategie da impiegarsi aiuterà ad avere fiducia che ci sia una certa comprensione di quanto è necessario per conseguire un certo livello di prestazione e una probabilità che l'obiettivo sarà raggiunto.

I 'mezzi' includono:

- Processi operativi, quali mutamenti nei metodi o nelle sequenze di lavoro, adattamenti nella forza di lavoro e spostamenti nella responsabilità per compiti speciali:
- Le qualificazioni dello staff , e lo sviluppo, l'introduzione, e l'uso delle tecnologie; e
- Le risorse umane, i capitali, l'IT, e altre risorse.

La descrizione di questi mezzi deve essere breve, focalizzata sulle risorse, i processi e le tecnologie nella richiesta di Bilancio, con più dettagliata elaborazione fornita quando è proposto un cambiamento significativo (aumento o diminuzione) rispetto ai livelli degli anni precedenti o nei modi operativi.

Devono essere anche sottolineate le strategie che un'agenzia intende applicare per raggiungere alcuni obiettivi di prestazione . Tali strategie includono programmi, politiche, approcci e iniziative manageriali, regolamentari, legislative.

Le Agenzie dovranno segnalare un' enfasi accresciuta nell'uso dei piani della forza di lavoro e di altre specifiche strategie per allineare le risorse umane con il compito della missione e degli obiettivi dell'agenzia, e il bisogno di una diversa forza di lavoro federale che sia preparata, flessibile, e orientata sulla prestazione focalizzata sull'utente

Non c'è bisogno di confinare le descrizioni alle iniziative e ai cambiamenti che sono stati nuovamente finanziati nell'anno fiscale. Le iniziative o gli investimenti iniziati negli anni precedenti, ma che diventano operativi o saranno completati nel corso dell'anno fiscale, devono essere inclusi. Alcuni cambiamenti possono ripercuotersi e dare effetti di prestazione anche nei futuri anni.

Nel Bilancio dell'anno fiscale, confermate l'uso continuato di indicatori programmatici di prestazione fatto nelle dichiarazioni degli anni precedenti, e identificate ognuno dei nuovi indicatori che avete introdotto nelle dichiarazioni. In aggiunta, dovete includere nella presentazione del vostro Bilancio all'OMB e al Congresso la porzione prospettiva del rapporto annuale di prestazione che non deve essere inclusa nel Rapporto di Prestazione e di Responsabilizzazione contabile :

- le valutazioni del piano di prestazione del corrente anno;
- le schede rivedute per il conseguimento degli obiettivi di prestazione;
- se l'obiettivo di prestazione è impraticabile o non fattibile, perché questo è il caso e quale azione è da raccomandare.

Nella **Sezione 51.8** (sempre nella Parte 2), si prescrivono anche altre informazioni analitiche:

Possono richiedersi nelle giustificazioni di Bilancio informazioni aggiuntive quali:

- analisi sui carichi di lavoro;
- i costi unitari

- i trends di produttività;
- l'impatto degli investimenti di capitale proposti sulla produttività

Si deve usare le misure di produttività, i costi unitari, gli standard di prestazione organizzativa nella massima estensione possibile nelle giustificazioni dello staff di personale e per le altre necessità.

Includere come specifico elemento nei miglioramenti della produttività dello staff federale i guadagni fatti o che si stanno facendo mediante la riduzione di addetti, inclusa la riduzione di costi fissi non necessari, l'uso creativo della tecnologia, e l'eliminazione dei compiti e dei programmi di bassa priorità.

Dovrete anche prepararvi a fornire informazioni sulla base dei fondi distribuiti (cioè formule o principi di assegnazione, matching, , politiche di riguardanti il rilascio di prestiti, donazioni, o contratti, etc.) e dati su una risultante distribuzione geografica (per es. per Stati, etc.) con l'identificazione di ogni questione.

Infine nella **Sezione 51.9** di questa Parte 2, si chiedono informazioni sulla 'valutazione di programma (*Program Evaluation*):

La valutazione di programma è un importante aspetto della pianificazione e del controllo programmatico, perché valuta i risultati dei programmi, e determina i futuri livelli di finanziamento. E'essenziale determinare se le agenzie conseguono gli obiettivi di prestazione di lungo periodo.

Ma per questo aspetto ormai la Circular A-11 demanda tutto all'introdotta PART e ad una speciale Guida del PART, pubblicata dall'OMB a parte.

(http://www.whitehouse.gov/omb/2006_part_guidance.pdf).

Parte 6

Preparazione e presentazione dei Piani strategici, dei Piani annuali di prestazione, e dei Rapporti annuali di prestazione programmatica

La **Parte 6** è dedicata alla “preparazione e presentazione dei piani strategici, dei piani annuali di prestazione, e dei rapporti programmatici annuali di prestazione” . Ma fin dal primo paragrafo della **Sezione 2000** (nella versione del 1994) di questa Parte in esame viene modificato – e non casualmente – l’intestazione della Parte in cui i ‘*Piani annuali di prestazione*’ (*Annual Performance Plan*) vengono sostituiti dai “Bilanci di prestazione” (*Performance Budget*). E i “Rapporti programmatici di prestazione annuali” (*Annual Program Performance Reports*), vengono chiamati Rapporti di prestazione e di “responsabilizzazione contabile” (*Performance and Accountability Reports*).

Così spiega l’*overview* (**Sez.200.1**):

I Piani strategici, i Piani annuali di prestazione e i Rapporti programmatici annuali di prestazione, costituiscono i principali elementi del GPRA (o Result Act). Insieme, questi elementi creano un ciclo recursivo di fare rapporto (*reporting*), di pianificazione e di esecuzione.

Dal Bilancio per l’anno fiscale 2005, concernente il 2006 e anni successivi, le agenzie prepareranno un Bilancio di prestazione al posto (*in lieu*) del Piano annuale di prestazione. *Il Bilancio di prestazione dovrà soddisfare tutti i requisiti obbligatori del Piano annuale di prestazione* [corsivo originale]. Si prega di vedere le **Sez. 51 e 220** per ulteriori informazioni sui Bilanci di prestazione, e la **Sez. 210** per informazioni sulla preparazione e la presentazione dei Piani strategici. Le **Sezioni 26 e 230** coprono la preparazione e la presentazione dei *Rapporti annuali di prestazione*, in modo particolare la porzione del Rapporto di prestazione del Rapporto combinato di prestazione e di responsabilizzazione contabile (accountability). [Circular A-11 (2004) Sezione 200.1]

Segue nella Circolare in questione una Sezione di ‘Definizioni’ (**Sez. 200.2**) che ripetono quelle già contenute nel GPRA, ma che è opportuno qui ritradurre in italiano, essendo passati da allora alla data di questo nuovo documento, 11 anni di effettiva applicazione della

legge, e contenente anche la nuova definizione di Bilancio di prestazione (*Performance Budget*), non contenuta nel GPRA del 1993.

Strategic Goal or Strategic Objective (also General Goal)

[Finalità strategica o Obiettivo strategico (anche Finalità generale).

Una dichiarazione[*statement*] di scopo o proposito inclusa in un Piano strategico (richiesta ai sensi del GPRA) che definisce come una agenzia compirà un principale segmento della sua missione per un certo periodo di tempo. La finalità è espressa in tal modo che permetta un giudizio futuro da formulare se la finalità è stata o è conseguita. In un Bilancio/Piano di prestazione, le finalità strategiche dovrebbero essere usate per raggruppare gli molteplici obiettivi programmatici di risultato [to group multiple program outcome goals]; gli obiettivi programmatici di risultato dovrebbero essere messi in relazione a, e nell'aggregato essere sufficienti per, influenzare le finalità strategiche e le loro misure di prestazione.

Un efficiente Bilancio e gestione di prestazione mette in relazione gli obiettivi programmatici di prestazione al quadro di finalità strategiche dell'Agenzia. I programmi che sostengono una finalità possono essere complementari, paralleli (nel senso che servono diversi gruppi di popolazione), alternativi (nel senso che cercano diversi approcci per vedere quale funziona meglio), o concorrenziali. I Programmi che sostengono una finalità strategica possono massimizzare la loro efficacia attraverso la pianificazione della strategia e coordinando le operazioni. La relativa forza ed efficacia di ogni programma dovrà influenzare l'allocazione delle risorse allo scopo di massimizzare il risultato dell'obiettivo strategico. Cambiamenti nelle circostanze e nell'efficacia dovrebbero avere come conseguenza strategie e focalizzazioni modificate per gli anni che seguono.

Performance Goal

[Obiettivo di prestazione]

Un livello di target [*target*] di prestazione ad uno specifico tempo o periodo espresso con un risultato [*outcome*] tangibile e misurabile, rispetto al quale possa essere confrontato l'effettivo conseguimento, che includa un obiettivo espresso come uno standard quantitativo, un valore, o un tasso. Un obiettivo di prestazione è comprensivo di una misura di prestazione contenente targets e quadri temporali. Obiettivi programmatici di prestazione sono inclusi nel Bilancio di prestazione e insieme contribuiscono al conseguimento delle finalità strategiche. La distinzione fra "lungo-termine" e "annuale" si riferisce ai relativi quadri temporali per il conseguimento delle finalità.

Performance Measures

[Misure di prestazione]

Indicatori, statistiche, o metriche, usati per misurare la prestazione dei programmi. In modo specifico le misure programmatiche di prestazione includono le misure di risultato [*outcome*], prodotto [*output*] efficienza [*efficiency*], giacché ogni genere di misura fornisce una informazione valida

circa la prestazione del programma. Nel loro insieme, queste misure danno una idea comprensiva di quali prodotti e servizi le agenzie forniscono, quanto bene lo fanno e quale ne è il risultato.

Target

[Traguardo]

Una caratteristica di quantità (o altrimenti misurabile) che indica come e quando un programma deve compiere una misura di prestazione.

Outcome

[Risultato]

Il risultato desiderato, l'effetto, o la conseguenza che accadrà in base al compimento di un programma o attività. Rispetto ai programmi, un outcome costituisce un evento o una condizione che è esterna al programma o all'attività ed è di importanza diretta per i beneficiari e/o il pubblico destinatario.

Output

[Prodotto]

Il livello di attività o sforzo che sarà prodotto o fornito lungo un periodo di tempo o ad una specifica data, compresa una descrizione delle caratteristiche (per es. la tempestività) fissate come standards per l'attività. Rispetto ai programmi, gli outputs si riferiscono alle attività interne ad un programma (cioè ai prodotti e ai servizi erogati). Gli outputs dovrebbero supportare e condurre agli outcomes, come appunto gli obiettivi annuali devono legarsi logicamente agli obiettivi a lungo termine.

Efficiency measure

[Misura di efficienza]

Descrizione del livello in cui i programmi sono eseguiti o le attività sono attuate in ordine a conseguire dei risultati attraverso l'uso di risorse, sforzi, tempo, eo/ moneta, consumati. L'efficienza può definirsi semplicemente come il tasso di outcome o di output rispetto all'input di ogni programma.

Program assessment

[Valutazione di programma]

Una determinazione, attraverso misurazione obiettiva e analisi sistematica, del modo in cui i programmi federali conseguono desiderati obiettivi.

Per informazioni addizionali sullo sviluppo di misure e di definizioni di prestazione, si veda la *'Guida PART'* (per il 2006), "Esempi di Misure di prestazione" e "Sfide e Strategie nella Misurazione delle prestazioni".

Performance Budget

Bilancio di prestazione

Una presentazione di Bilancio che collega chiaramente gli obiettivi di prestazione con i costi per conseguire un determinato livello di prestazione... In generale un Bilancio di prestazione collega le finalità strategiche con i correlati obiettivi di prestazione (*outcomes*) a lungo-termine e annuali, e con i costi di specifiche attività per influenzare questi *outcomes*, in ordine a quali decisioni di budget devono essere prese.

Nella **Sezione 220** della Circolare, che ha come titolo: *Preparazione e presentazione dei Bilanci di prestazione (Performance Budgets)*, si introduce per la prima volta nella Circolare A-11 il concetto di “*Bilancio di prestazione*” in termini sostitutivi a quanto previsto dalla GPRA sotto la dizione di *Piano annuale di prestazione (Annual performance plan)*.

Evidenziazione per la preparazione e presentazione dei Bilanci di prestazione

Perfezionando la pratica iniziata con il Bilancio fiscale del 2005., le agenzie prepareranno un Bilancio di prestazione (Performance Budget) , pienamente integrante il loro Piano annuale di prestazione per l’anno fiscale 2006. , con la loro presentazione del Bilancio all’OMB e al Congresso. Il Bilancio di prestazione deve soddisfare tutti i requisiti prescritti per il Piano annuale di prestazioni che sono sintetizzati in questa Sezione.

a. In generale

Perfezionando le pratiche iniziate con il Bilancio fiscale 2005, le agenzie prepareranno un Bilancio di prestazione per l’OMB in Settembre e la Giustificazione congressionale (Congressional Justification) in Febbraio, pienamente integrante (fully integrating) il Piano annuale di prestazione richiesto dal GPRA, con gli altri elementi della richiesta di Bilancio dell’agenzia *La vostra agenzia deve consultare anticipatamente i vostri comitati parlamentari (congressional)* (corsivo originale), in modo da assicurare la loro consapevolezza delle modificazioni intervenute nel formato dei documenti di Bilancio della vostra agenzia.

b. Che cosa è un Bilancio di prestazione?

Un Bilancio di prestazione è una presentazione che collega chiaramente gli obiettivi di prestazioni con i costi per ottenere livelli di target nelle prestazioni. In generale, un Bilancio di prestazione collega gli obiettivi strategici con i relativi obiettivi di prestazione annuali e a lungo termine e con i costi delle specifiche attività che contribuiscono al conseguimento di quegli obiettivi.

Un Bilancio di prestazione incomincia con un quadro generale (*overview*) di quello che l’agenzia intende fare nell’anno del Bilancio, strutturato dagli

obiettivi del Piano strategico di agenzia. Per ciascun obiettivo strategico, il quadro generale fornirà una base su quanto si è fatto, delle analisi delle strategie che l'agenzia usa per influenzare i risultati e come possono essere migliorati, delle analisi dei programmi che contribuiscono a quell'obiettivo, includendo i loro relativi ruoli ed efficacia, usando i giudizi del *Program Assessment Rating Tool (PART)* , quando disponibile. Il quadro generale includerà dei risultati attesi per ciascun obiettivo strategico, e i targets di prestazione per i programmi di sostegno. Esso dovrebbe sintetizzare come l'agenzia si attende di amministrare il portfolio dei programmi per ciascun obiettivo strategico, insieme alla massimizzazione dei più grandi risultati strategici.

Tavole riassuntive e testi dovrebbero mostrare la 'piramide' di come i risultati e i targets dei programmi sostengono i risultati delle finalità ed obiettivi strategici. Le Tavole dovrebbero anche mostrare il costo pieno pagato dalle agenzie per ciascun obiettivo strategico e per ciascun programma. . Poiché il Piano deve essere integrato al Bilancio di prestazione, un separato piano annuale di prestazione non sarebbe più necessario per soddisfare le richieste della GPRA.

Il resto del Bilancio può essere presentato per ufficio o altra organizzazione, ma ciascun ente dovrebbe iniziare a analizzare i suoi contributi agli obiettivi strategici, analisi seguita da una dettagliata dei programmi di sostegno, basata sulle informazioni PART dove possibile. Il vostro Bilancio dovrà essere giustificato sulla base delle risorse richieste per far fare progressi programmati verso gli obiettivi strategici. [Sez. 220.1]

Le risorse richieste per ogni programma devono essere l'ammontare necessario per conseguire i livelli di targets degli obiettivi di prestazione per il programma stesso. Al minimo, le risorse saranno allineate al livello di programma in seno al quadro, e le agenzie sono incoraggiate ad allineare le risorse al livello di obiettivo di performance. Le risorse devono essere pienamente calcolate come costo, con servizi amministrativi finanziati centralmente e costi di sostegno assegnati per ciascun programma.

Il Bilancio di prestazione include anche altre informazioni necessarie a giustificare le richieste del Bilancio di agenzia. La Sez. 51 specifica le richieste di giustificazione di base per il Bilancio di prestazione inviato all'OMB. Il vostro Comitato parlamentare di agenzia può richiedere informazioni aggiuntive per la giustificazione del Bilancio di prestazione da inviare al Congresso.

Le migliori pratiche lo scorso anno hanno dimostrato che dei buoni bilanci di prestazione spesso sono più brevi che la somma dei precedenti piano più Bilancio di prima. Essi sono più analitici e aggiungono valore attraverso la spiegazione della relazione fra le prestazioni passate e future. Per dare supporto ad una migliore gestione, essi hanno bisogno di fondarsi sulla realtà di come i programmi sono condotti e di come l'agenzia è organizzata. Ciò è possibile anche quando programmi in differenti componenti di una Agenzia lavorano sugli stessi obiettivi strategici. Delle giustificazioni ben organizzate e ben scritte ottengono certamente una migliore ricezione.

c. Quali dati di prestazione devono essere inclusi nel Bilancio di prestazione?.

Il Bilancio di prestazione include obiettivi di prestazione (misure di prestazione con targets temporali) validi per i programmi già valutati dal PART. Ogni misura di prestazione documentata in un PART di agenzia non ha bisogno di essere incluso in un Bilancio di prestazione di agenzia; tuttavia tutte le misure incluse nel Bilancio di prestazione dovranno raggiungere gli standards della 'Guida' del PART. Lo stesso vale per i programmi non ancora valutati dal PART; misure e target inclusi nel Bilancio di prestazione devono raggiungere gli standards stabiliti nella 'Guida' del PART.

Il Bilancio di prestazione sviluppa fino a sei anni i dati per ogni obiettivo di prestazione, incluso il Bilancio del corrente anno, quello dell'anno passato, e i dati di tre anni passati. Sono richiesti solo tre anni passati di risorse. Non c'è bisogno che le agenzie includano dati storici di prestazione per degli obiettivi di nuova determinazione.

Come notato nella Sezione 5.1, dovranno essere inclusi i mezzi e le strategie che l'agenzia intende usare per aiutare il conseguimento degli obiettivi di prestazione.

Le valutazioni PART sono condotte ogni anno su un sotto-insieme di programmi di agenzia precedentemente alla presentazione del suo Bilancio di prestazione all'OMB. Per cui l'OMB userà i giudizi del PART corrente e di quello dell'anno scorso per aiutare a prendere le decisioni nel formulare il Bilancio del Presidente. I targets di prestazione inclusi nel PART e le giustificazioni parlamentari dovranno essere aggiornati per riflettere le risorse di bilancio e le prestazioni associate così come decise dal Bilancio del presidente.

d. In quale relazione si mette il Bilancio di prestazione con il Piano Strategico e il Rapporto annuale di prestazione e rendicontazione?

Il Bilancio di prestazione è organizzato come una gerarchia di obiettivi strutturati come un Piano strategico di agenzia. In cima alla piramide vi sono gli obiettivi strategici, che sono dichiarazioni di finalità e di propositi che sono stati elaborati in seno al Piano strategico dell'agenzia. Molti programmi di agenzia possono contribuire al conseguimento di un obiettivo strategico. Se i programmi in differenti agenzie contribuiscono allo stesso obiettivo strategico, il Bilancio di prestazione deve descrivere come il *portfolio* dei programmi inter-agenzie aiuterà a raggiungere gli scopi largamente fissati di un obiettivo strategico.

Per ciascun obiettivo strategico, vi sono comunemente più obiettivi di risultato. E per ciascun obiettivo di risultato di programma, vi sono normalmente alcuni obiettivi di prodotto. Gli obiettivi di risultato e di prodotto sono le misure e i targets valicati attraverso il processo PART e inclusi nel Bilancio di prestazione.

Il Rapporto annuale di prestazione presenta informazioni su come l'agenzia ha conseguito i livelli target dei suoi obiettivi nell'anno precedente. Alcune delle

informazioni dell'anno precedente sono incluse nel Bilancio di prestazione con i dati delle misure e targets di prestazione programmatica. A cominciare dal Rapporto per il FY2004, tutte le agenzie prepareranno un Rapporto annuale di prestazione e rendicontazione che deve soddisfare tutte le richieste per il rapporto di prestazione annuale degli anni precedenti. (Si vedano **le Sezioni 26 e 230** per maggiori informazioni sul Rapporto annuale di prestazione e rendicontazione). Pertanto, il Piano strategico, il Bilancio di prestazione e il Rapporto di prestazione e rendicontazione soddisfano insieme le richieste del GPRA per un piano strategico, per un piano annuale di prestazione e un rapporto annuale di prestazione.

La giustificazione parlamentare (congressional justification) può includere dati di prestazione aggiuntivi ed aggiornati dell'anno passato. Se si usano dati di prestazione aggiuntivi, bisogna prendersi cura speciale nel delineare la vostra giustificazione parlamentare di identificare bene questi obiettivi di prestazione rispetto ai quali le attuali prestazioni saranno confrontate nel vostro Rapporto annuale di prestazione e rendicontazione.

e) assicurare che il Bilancio di prestazione sia pubblicamente disponibile.

Il rilascio del Bilancio di prestazione e la giustificazione dim agenzia e i relativi materiali relativi alle decisioni presidenziali devono avvenire in conformità alle richieste della **Sezione 22**. Dopo che il Bilancio di prestazione sarà sottoposto al Ciongresso, esso dovrà essere disponibile al pubblico.

Parte 7

Pianificazione, budgeting, acquisizione e gestione dei beni capitali

La Parte 7 (Sezione 300) della Circolare A-11 (2004) fissa le politiche per la pianificazione, il budgeting, l'acquisizione e la gestione dei Beni capitali federali, cioè il patrimonio della Confederazione, e da le istruzioni su come trattarli nella giustificazioni di Bilancio e nel fare Rapporto per i principali investimenti nella più importanti IT (*Information Technology*)

La OMB fornisce 'linee guida' per attuare specifici aspetti di queste politiche come appendici e supplementi alla Circolare in questione come ad altre Circolari dell'OMB. Per quanto concerne la IT, questa Parte costituisce una sezione di corredo alla **Sezione 53** di questa stessa circolare.

In breve questa Parte 7, regola le modalità che tutte le agenzie federali devono seguire nel fare i loro *investimenti*, e nel creare così *beni capitali*.

Le istruzioni partono (**Sez. 300.3**) con un elenco di tutte le informazioni che ogni singola agenzia deve avere a fondamento della sua azione. Si tratta di un lungo elenco di leggi e disposizioni regolamentari esistenti in proposito in Usa, interessante per conoscere la vasta gamma di 'attenzioni' colà date all'uso dei beni capitali pubblici.

Poi segue (**Sez, 300.4**) un glossario di tutti i termini di cui ogni agenzia e funzionario di essa deve conoscere in materia di gestione del capitale. E' un lunghissimo elenco molto istruttivo del grado di preparazione richiesta ai funzionari di agenzia incaricati a ciò.

Seguono poi una serie di Sezioni di estremo interesse che concernono consigli ed idee circa la modernizzazione delle gestioni, con particolare riguardo all'uso di tecnologie informatiche ed elettroniche, nel complesso designate con l'E-Government. Per chi si prende cura di questi aspetti, si tratta di un testo altamente raccomandabile.

Nella Sez. 300.7 viene illustrato l'*Exhibit 300*, [allegato a questa Parte 7 della circolare] che è un amplissimo Modulo-Questionario

predisposto dall'OMB per dimostrare alla direzione dell'agenzia e all'OMB che si sono impiegate “le discipline di una buona gestione di progetto, che costituiscono una forte occasione nell'investimento nell'investimento, e incontrano le altre priorità dell'Amministrazione nel definire costi, tempi, e obiettivi di prestazione nell'investimento se l'approvazione dei fondi è approvata”.

Le Sez. successive (**Sez. 300.8 – 300.10**) costituiscono una guida alla compilazione dell'Exhibit 300, , che si conclude con una descrizione del sistema di punteggi di valutazione con il quale quella compilazione verrà giudicata.