

La trattazione scritta dovrà essere accompagnata dalle tavole 2, 3, 4 e 5 già richiamate sopra che vengono descritte in dettaglio nel paragrafo successivo. Alla normale attività, agli obiettivi di miglioramento dell'efficienza e alle problematiche del controllo di gestione dovrà essere dedicata una trattazione riepilogativa ancor più contenuta (anche in questo caso analisi più dettagliate potranno essere riportate in allegato).

2.2 I contenuti

Nella parte generale il rapporto di performance dovrà esaminare:

- le priorità politiche definite con l'atto di indirizzo del Ministro per guidare l'azione dell'amministrazione;
- gli eventuali elementi che hanno richiesto modifiche negli obiettivi dell'amministrazione o che hanno influenzato i risultati.

La relazione dovrà contenere un esame delle priorità politiche perseguite, le difficoltà incontrate nell'attuazione dei vari programmi, i risultati raggiunti, gli scostamenti rispetto a quelli programmati e le cause che ne sono alla base.

Ogni amministrazione dovrà indicare: il quadro delle missioni dei programmi e delle priorità politiche perseguite, gli stanziamenti a disposizione per ciascuno di esse, gli impegni complessivi assunti e le spese di cassa, il numero degli addetti e il grado di informatizzazione (tav. 2); la dotazione di personale dei vari dicasteri suddiviso per tipologia di contratto e per profili professionali (tav. 3); gli obiettivi programmati per ciascuna priorità e i risultati conseguiti (individuati sulla base di una serie di indicatori da definire) (tav. 4); l'impatto determinato dal programma sul contesto socio-economico (tav. 5).

Nella tavola 2 l'obiettivo è quello di esaminare per ciascun Ministero la distribuzione delle risorse finanziarie e di quelle umane e il grado di informatizzazione dell'attività svolta. A tal fine vengono richiesti gli stanziamenti disposti per il triennio e quelli risultanti dal consuntivo dell'anno antecedente, gli impegni assunti a consuntivo

e le spese di cassa sostenute. Il dato sulla distribuzione del numero degli addetti consentirà di esaminare la rilevanza del numero del personale addetto ai vari programmi, alle varie missioni e alle priorità politiche perseguite. I dati sul grado di informatizzazione dovranno fornire indicazioni sulle tecnologie impiegate, sulle spese sostenute, sulle risorse umane utilizzate, nonché sui risultati conseguiti in termini di percentuale del lavoro svolto con strumenti informatici e di rilevanza dei contatti intrattenuti con altre amministrazioni e con i cittadini attraverso tali strumenti.

Nella tavola 3 ciascun Ministero dovrà fornire la distribuzione del personale per tipologia di contratto (part time, tempo pieno e tempo indeterminato) e per profili professionali (indicati nella tavola con A, B, C essendo differenti per i vari dicasteri) indicando le retribuzioni medie di ciascuna categoria. Nella parte descrittiva dovrà essere posta in luce la politica seguita nel contenimento degli organici, gli sforzi effettuati per l'acquisizione delle nuove professionalità richieste dal rapido evolvere delle tecnologia e dai nuovi e più importanti compiti da svolgere per far fronte al mutare del contesto socio-economico.

Nel commentare la tavola 3 si dovranno porre altresì in evidenza le politiche salariali seguite e in particolare le azioni poste in essere per l'individuazione e il riconoscimento del merito.

Nella tavola 4 l'analisi dovrà incentrarsi sui risultati raggiunti in ciascuna delle priorità politiche definite in sede programmatica. La tavola ha l'obiettivo di porre a raffronto le risorse attribuite alle varie priorità in rapporto ai risultati che vengono conseguiti.

Va ribadito che la misurazione dei risultati è compito complesso ma assai pregnante. Solamente la misurazione dei risultati conseguiti in rapporto a quelli programmati potrà consentire di valutare compiutamente l'efficacia dell'intervento pubblico da parte del Parlamento e di orientare le scelte per gli anni successivi. Questa misurazione dovrà essere basata su una serie di indicatori significativi dell'attività svolta (nella tavola i simboli A, B, C ecc rappresentano le varie tipologie di indicatori da individuare): **le proposte in materia dovranno essere avanzate dai SECIN in collaborazione con le amministrazioni di appartenenza. Il punto di partenza di**

questa analisi dovranno essere le misurazioni effettuate dall'Istat per i vari comparti al fine di valutare i consumi pubblici nella contabilità nazionale e sulle altre numerose rilevazioni che l'Istat compie sui vari settori d'intervento.

Sulla base della serie di indicatori individuata si potrà giungere a calcolare nel tempo un indicatore complessivo ottenuto attraverso una media ponderata delle varie componenti; il peso di ciascuna componente dovrà essere individuata ex ante sulla base della diversa rilevanza che essa ha nell'ambito dell'attività complessiva (qualora non si disponesse di elementi sufficienti per attribuire alle diverse componenti un peso diverso l'indicatore complessivo potrà essere calcolato come media semplice dei vari indicatori). Il rapporto tra l'indicatore complessivo calcolato nel modo indicato e il numero degli addetti consentirà di determinare i carichi di lavoro e la loro evoluzione nel tempo. Questo indicatore, a parità della qualità del prodotto (ovvero dell'attività svolta), consentirà di avere una prima informazione sulla produttività del lavoro. Le singole amministrazioni sono chiamate a esprimere sulla base delle classificazioni più dettagliate a loro disposizioni gli eventuali mutamenti che dovessero essere intervenuti nella qualità del prodotto, risultato della loro azione.

Nella tavola 5 l'analisi dovrà estendersi all'impatto che l'azione pubblica ha avuto sull'economia e sulla società. Anche in questo caso il compito di individuare le variabili socio-economiche che sono influenzate dalle varie priorità politiche è attribuito alle amministrazioni e in particolare ai SECIN.

È da presumere che non sarà sempre possibile individuare variabili adeguate alla valutazione di questo aspetto. In alcuni casi per avere informazioni di prima approssimazione si dovrà far ricorso a un insieme di variabili non direttamente correlate con l'azione esplicata ed influenzate anche da altri fattori (e non solamente dall'azione pubblica). È in ogni caso necessario effettuare proposte che consentano almeno di esaminare le problematiche di maggiore rilevanza. Questa materia potrà essere di un lavoro comune di approfondimento da parte degli esperti di settore, della RGS e degli operatori delle singole amministrazioni.

SPESA PER MISSIONI, PROGRAMMI E PRIORITA' POLITICHE

Tav. 2

[illegible]

L'anno t è quello cui il rapporto di performance si riferisce; l'anno $t-1$ è quello immediatamente precedente; gli anni $t+1$, $t+2$ sono quelli immediatamente successivi.

- (1) Nel caso di leggi pluriennali, in una nota indicare gli stanziamenti anche per gli anni successivi a quelli indicati (t-1, t, t+1, t+2).
- (2) Numero degli addetti alla fine dell'anno t-1 e alla fine dell'anno t
- (3) Sono qui riportate a titolo esemplificativo tre tipologie di indicatori (A, B e C); il numero degli indicatori da riportare dovrà essere definito sulla base delle proposte dei SECIN. Nel commento della tavola vengono suggeriti quattro indicatori di tipo quantitativo (spese sostenute, risorse umane utilizzate, percentuale del lavoro svolto con strumenti informatici, rilevanza dei contatti intrattenuti attraverso tali strumenti con l'Amministrazione e con i cittadini) da affiancare a una descrizione delle tecnologie impiegate da indicare nel rapporto.

DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE DEI VARI MINISTRI

Tav. 3

[illegible]

L'anno t è quello cui il rapporto di performance si riferisce; l'anno $t-1$ è quello immediatamente precedente.

- (1) Numero degli addetti ai vari Ministeri alla fine degli anni indicati.
- (2) Per esigenze di spazio e per semplicità sono state qui riportate solo tre qualifiche professionali indicate con i simboli A, B e C. Come noto, in realtà esse sono più numerose di tre e difforni tra i vari Ministeri (ogni dicastero utilizzi la sua classificazione).
- (3) Retribuzioni medie delle varie qualifiche professionali alla fine dell'anno di riferimento.

INDICATORI DELLE RISORSE E DEI RISULTATI PER PRIORITA' POLITICHE

Tav. 4

[illegible]

L'anno t è quello cui il rapporto di performance si riferisce; l'anno t-1 è quello immediatamente precedente; gli anni t+1, t+2 sono quelli immediatamente successivi.

- (1) Spese di cassa sostenute nell'anno t.
- (2) Risorse umane in termini di numero di addetti alla fine dell'anno t.
- (3) Sono stati qui riportati tre tipi di indicatori: A, B e C. Il numero e la tipologia degli indicatori saranno individuati in base alle proposte effettuate dai SECIN (alla luce delle rilevazioni dell'attività svolta dalle Amministrazioni di competenza effettuate dall'Istat per la valutazione dei consumi pubblici o per altre finalità specifiche).
- (4) Per ciascun indicatore vanno riportati i valori consuntivi (cons) alla fine dell'anno antecedente a quello di riferimento (t-1), quelli programmati (val programm) per la fine dell'anno di riferimento (t) e per la fine dei due esercizi successivi (t+1, t+2), nonché il valore effettivamente raggiunto alla fine dell'anno di riferimento.
- (5) L'indicatore ponderato deve essere calcolato sulla base della rilevanza degli aspetti rappresentati dai singoli indicatori; in assenza di valutazioni sul diverso peso dei vari indicatori basterà effettuare la media semplice dei valori riportati (ovvero dei valori dei singoli indicatori).

- (1) I SECIN dovranno proporre le variabili macroeconomiche e sociali su cui si riflette l'azione diretta al conseguimento degli obiettivi definiti con le priorità politiche. Nella tavola, a titolo esemplificativo, sono state individuate tre variabili: A, B e C (il numero e la tipologia delle variabili dovranno essere definiti sulla base delle proposte dei SECIN).
- (2) Per ciascuna variabile vanno riportati i valori consuntivi (cons) alla fine dell'anno antecedente a quello di riferimento (t-1), quelli programmati (val programm) per la fine dell'anno di riferimento (t) e per la fine dei due esercizi successivi (t+1, t+2), nonché il valore effettivamente raggiunto alla fine dell'anno di riferimento.

3. L'azione di riforma: una sintesi

Il Governo si propone di ridefinire il processo di programmazione e di verifica dell'azione pubblica in modo da rendere più stretta la correlazione tra la struttura del bilancio dello Stato e il raggiungimento degli obiettivi della politica economica tra i quali, in particolare, il rafforzamento delle prospettive di crescita della nostra economia.

A tal fine si avverte in primo luogo la necessità di un'attenta verifica dell'intera struttura del bilancio dello Stato e della ripartizione della spesa per centri di responsabilità e per missioni e programmi. Gli obiettivi di questa revisione che il Governo si propone di realizzare a partire dal prossimo anno sono quelli, da un lato, di semplificare il processo amministrativo di programmazione e di attuazione della spesa, dall'altro, quello di realizzare una verifica più attenta dei risultati dell'azione delle pubbliche amministrazioni.

Per conseguire risultati apprezzabili nella direzione indicata è necessario, si ribadisce, un rafforzamento del ruolo dei SECIN diretto ad accrescere la loro autonomia e le risorse, in termini di mezzi e di personale, a loro disposizione. In tal senso va anche la volontà del Parlamento, infatti, le Commissioni riunite I e XI della Camera dei deputati in sede referente, nel corso della discussione del disegno di legge A.C. 2031 recante "Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti" (già approvato dal Senato), hanno approvato in data 3 febbraio u.s. un emendamento volto ad inserire nel disegno di legge l'articolo 8-bis ("Efficienza dell'azione amministrativa") che al comma 2, espressamente, prevede che "Con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, da emanare, sentito il Ministro dell'economia e delle finanze, entro tre mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono individuate le misure idonee a rafforzare l'autonomia e ad accrescere le capacità di analisi conoscitiva e valutativa dei servizi per il controllo interno, nell'ambito delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente". Tale articolo aggiuntivo è attualmente contenuto nell'A.C. 2031-A in corso di esame da parte dell'Aula della Camera.

Nell'immediato sin dai prossimi rapporti di performance da elaborare entro la fine del mese di giugno sarà necessario predisporre una relazione di sintesi che si soffermi sulle priorità politiche perseguite dai singoli dicasteri e che fornisca dati sintetici sui programmi realizzati, sulle risorse umane utilizzate, sugli effetti prodotti e sull'impatto sull'economia e, più in generale, sulla società.

Il compito che il Governo si impegna ad affrontare è impegnativo sia sul piano politico sia su quello amministrativo. Le linee delle modifiche suggerite nelle pagine precedenti sono il frutto della proficua collaborazione prestata dai SECIN, dalla Ragioneria Generale dello Stato, da alcuni funzionari del Parlamento, da numerosi esperti delle amministrazioni dello Stato e da autorevoli membri di istituzioni universitarie.

La condivisione degli obiettivi definiti e l'impegno profuso dai rappresentanti delle amministrazioni coinvolte nel progetto costituiscono la migliore garanzia per poter realizzare, attraverso le nuove linee di indirizzo, avanzamenti significativi nel processo di allocazione delle risorse.

Si tratta, evidentemente, di innovazioni molto impegnative che però potranno divenire effettive anche in tempi brevi considerata la professionalità dimostrata dai SECIN e tenuto conto che le nuove linee guida hanno, almeno in parte, carattere programmatico. Nei prossimi incontri che il Comitato tecnico-scientifico avrà con i SECIN saranno affrontati e risolti eventuali dubbi emersi in sede applicativa.

Appendice

Gli atti normativi esistenti

Il processo di programmazione strategica è fondamentale per l'efficace organizzazione delle attività finalizzate a definire l'indirizzo politico e ad attuarlo mediante atti amministrativi. Il processo per l'anno n+1 prevede diverse fasi che prendono avvio dalla definizione dell'**atto di indirizzo** (entro il mese di marzo dell'anno n), e proseguono con la stesura delle **note preliminari previsive** (prime versioni a settembre dell'anno n e versione definitiva a dicembre-gennaio dell'anno n), l'emanazione delle **direttive annuali dei Ministri** (entro 10 giorni dall'approvazione della legge di bilancio), la stesura delle **note preliminari a consuntivo** e la **relazione sullo stato della spesa**, inclusiva del **rapporto di performance** (entro il 15 giugno dell'anno n+1). Il momento centrale di questo processo è il procedimento di predisposizione della direttiva annuale del Ministro.

Di seguito si illustrano i principali atti normativi che definiscono il ciclo dei provvedimenti.

Atto di indirizzo

Ciascun Ministro stabilisce le priorità politiche dell'Amministrazione tramite un proprio atto di indirizzo che integra le priorità politiche del Governo indicate nella Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Esso indica le priorità da seguire nell'allocazione delle risorse finanziarie, da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione del ministero, in conformità con quanto disposto dalla legge 94 del 1997 (art. 2, comma 4-bis).

La **Direttiva della Presidenza del Consiglio del 12 marzo 2007** indica che l'atto di indirizzo debba essere emanato entro il mese di marzo di ciascun anno e debba essere comunicato tempestivamente ai titolari dei Centri di responsabilità amministrativa.

Note preliminari agli atti di previsione

Le note preliminari agli atti di previsione sono previste dall'**art 2, comma 4 quater, della legge 468 del 1978, introdotto dalla legge 94 del 1997**. Sono uno strumento rilevante nel processo di programmazione delle amministrazioni centrali poiché con esse ciascun Ministro illustra, in coerenza con le priorità politiche del Governo:

1. Le **priorità politiche** dell'Amministrazione
2. I **criteri** adottati per la formulazione delle previsioni
3. Gli **obiettivi** che le amministrazioni intendono conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi
4. Gli **stanziamenti** previsti per l'anno successivo
5. Le eventuali **assunzioni di personale** programmate nel corso dell'esercizio
6. Gli **indicatori di efficacia ed efficienza** che si intendono utilizzare per valutare i risultati

La circolare **n.21/2008** modifica le fasi e la tempistica per la preparazione delle note preliminari introdotte dalla precedente circolare¹:

- **Fase 1 (entro la prima decade di settembre)**

Ciascun Ministro individua le priorità politiche che confluiscono nella Nota preliminare. I SECIN trasmettono la prima versione della Nota preliminare al Ministero dell'Economia e delle Finanze- RGS.

- **Fase 2 (dicembre-gennaio)**

In seguito all'approvazione della Legge di Bilancio e della Legge Finanziaria da parte del Parlamento ed entro dieci giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, i SECIN di ciascuna amministrazione trasmettono la versione definitiva della Nota preliminare al MEF-RGS.

¹ Per completezza di informazione in Appendice 1 si riporta la tempistica prevista dalla circolare n. 21/2007

Direttive dei Ministri

La direttiva annuale del Ministro di cui all'art 14 del Dlgs 29/1993 è un documento di programmazione che ciascun Ministro deve emanare annualmente entro dieci giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio.

La direttiva è la sede nella quale sono definite e comunicate alle Pubbliche amministrazioni, ai cittadini e agli elettori le priorità e gli obiettivi di ogni singolo dicastero e le risorse ad esso attribuite per raggiungere gli obiettivi. L'insieme delle direttive di tutti i Ministri descrive gli impegni prioritari che il Governo si assume formalmente davanti alla cittadinanza per l'anno successivo.

La struttura delle singole direttive ministeriali deve evidenziare la coerenza delle modalità di azione delle diverse amministrazioni. Per agevolare tale coerenza complessiva, gli schemi delle direttive di ciascun Ministro sono trasmessi alla Presidenza del Consiglio entro il mese di dicembre.

La direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 15 novembre 2001 definisce le linee guida per la struttura delle direttive generali annuali dei Ministri. Essa evidenzia che per garantire il massimo di coerenza delle direttive è necessario incentrare l'attenzione su un numero limitato di obiettivi "qualificanti", così da evidenziare linee di azione immediatamente percepibili da tutti i livelli dell'amministrazione. La realizzazione degli obiettivi richiede attività riassumibili in programmi di azione, allegati alla direttiva.

Il programma d'azione deve indicare anche il sistema di monitoraggio degli obiettivi. I risultati delle politiche pubbliche sono misurati anche avvalendosi di indicatori di impatto e di contesto e di metodologie di *benchmarking*.

La direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri evidenzia inoltre quali devono essere i contenuti della direttiva annuale dei Ministri:

- Gli obiettivi generali delle politiche pubbliche del Ministero
- La definizione dei programmi attuativi e degli obiettivi di dettaglio
- L'individuazione di obiettivi riguardanti l'attività amministrativa
- La definizione dei sistemi di monitoraggio e degli indicatori per la misurazione dei risultati
- La definizione del sistema di valutazione dei dirigenti

Note preliminari al consuntivo

La predisposizione delle Note preliminari al consuntivo è prevista dall'**art 22 della legge 468 del 1978** che prevede che al Rendiconto generale dello Stato sia “allegata una illustrazione dei dati consuntivi dalla quale risulti il significato amministrativo ed economico delle risultanze contabilizzate di cui vengono posti in particolare evidenza i costi sostenuti e i risultati conseguiti per ciascun servizio, programma e progetto in relazione agli obiettivi e agli indirizzi del programma di Governo.” L'art 21 della stessa legge prevede che il Ministro dell'Economia e delle Finanze nel presentare il rendiconto al Parlamento, entro il mese di giugno, lo corredi di apposita Nota preliminare.

Le note preliminari al consuntivo evidenziano gli obiettivi realizzati nel corso della gestione a confronto con quanto indicato in sede di programmazione della Nota preliminare agli atti di previsione (cfr. **Circolare n.21 del 2008 del Ministero dell'Economia e delle Finanze**). Tali note sono trasmesse alla Corte dei Conti e al Parlamento a corredo del conto consuntivo.

Gli attori coinvolti nella compilazione delle Note preliminari a consuntivo sono:

- i SECIN, che aggregano le informazioni provenienti dai Centri di responsabilità amministrativa e predispongono la nota preliminare di consuntivo dell'intera amministrazione da trasmettere all'Ispettorato generale per le politiche di bilancio;
- i Centri di responsabilità amministrativa, che compilano le schede relative agli obiettivi perseguiti;
- gli Uffici Centrali di Bilancio, che ricevono la Nota dai SECIN e la trasmettono all'Ispettorato Generale per le Politiche di Bilancio della RGS.

La **Circolare n. 21 del 2008 del Ministero dell'Economia e delle Finanze** prevede che le Note preliminari a consuntivo costituiscano “un ausilio per ciascun Ministro nell'elaborazione della *relazione* prevista all'art 3, commi 68 e 69 della legge n. 244/2007 (legge finanziaria 2008) da trasmettere alle Camere, al fine di consentire alle Amministrazioni di operare in un quadro unitario e coerente.”

Relazione sullo stato della spesa e rapporto di performance

L'art 3, commi 68 e 69 della legge n. 244/2007 (legge finanziaria 2008), ha introdotto un momento di collegamento fra Governo e Parlamento prevedendo che ciascun Ministro trasmetta alle Camere, entro il 15 giugno di ogni anno, una relazione sui risultati raggiunti nel corso dell'anno precedente (il cosiddetto Rapporto di Performance) e sulle attività svolta nel corso del primo quadrimestre. La struttura della relazione e del Rapporto di Performance, in particolare, è definita nelle linee guida per lo svolgimento dell'attività istruttoria di cui alla legge finanziaria del 2008 predisposte da codesto Comitato.

Gli esiti dell'attività delle Amministrazioni è previsto che siano sintetizzati in una relazione del Ministro per l'attuazione del programma di Governo.

Tali informazioni sono oggetto dell'esame delle Commissioni parlamentari competenti per i profili ordinamentali e finanziario generali.

La legge stabilisce i contenuti delle relazioni e attribuisce un ruolo fondamentale ai SECIN per la loro predisposizione. Entro il 31 gennaio di ogni anno, il Comitato Tecnico Scientifico per il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato indica le linee guida per lo svolgimento dell'attività istruttoria. Queste, presentate per la prima volta nel gennaio del 2008, forniscono indicazioni riguardo la tempistica delle diverse fasi dell'attività istruttoria, gli indicatori più idonei da associare agli obiettivi individuati dalle Amministrazioni e uno schema di riferimento dettagliato riguardo la compilazione del Rapporto di Performance, che costituisce la prima parte della relazione.

Il ruolo dei SECIN

Agli articoli 6 e 8 del Dlgs 286/99 e nella Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 15 novembre 2001 si definiscono i SECIN (Servizi di Controllo Interno), previsti presso ciascuna amministrazione dello Stato, e si esplicita il ruolo da essi svolto.

In particolare l'art. 6 del Dlgs 286/99 definisce il servizio di controllo interno come un ufficio istituito all'interno degli uffici di diretta collaborazione del Ministro, dotato di autonomia operativa, la cui direzione può essere affidata dal Ministro ad un organo collegiale o ad esperti estranei alla pubblica amministrazione. Esso è preposto a svolgere attività di valutazione e controllo strategico. Ha il compito di monitorare

l'attuazione delle scelte contenute nelle direttive e degli atti di indirizzo politico. "L'attività consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nell'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi".

I SECIN riferiscono in via riservata agli organi di indirizzo politico con apposite relazioni (redatte almeno annualmente) sui risultati delle analisi effettuate, che contengono anche proposte di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni.

Fasi e tempistiche di compilazione delle Note preliminari come previste dalla circolare n.21/2007:

- Fase 1 (febbraio-giugno)
 - Individuazione da parte di ciascun Ministro delle priorità politiche (coerenti con le priorità politiche del Governo indicate nelle Direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri) che confluiscono nelle note preliminari.
 - Predisposizione da parte delle amministrazioni delle proposte delle previsioni finanziarie ed economiche per l'anno successivo.
 - Inizializzazione della predisposizione delle Note preliminari coerenti con le proposte di cui sopra.
- Fase 2 (luglio-settembre)
 - Le amministrazioni trasmettono tramite i SECIN alla Ragioneria Generale dello Stato (RGS) la propria Nota Preliminare che incorpora le variazioni apportate dalla RGS alle proposte di bilancio delle amministrazioni entro il termine del 15 settembre.
 - Ciascun Ministro aggiorna il Budget economico che viene trasmesso al Parlamento.
- Fase 3 (ottobre-novembre)
 - Una volta presentato il Disegno di Legge Finanziaria, ciascuna amministrazione aggiorna la nota preliminare e la trasmette nuovamente tramite il SECIN alla RGS che a sua volta la trasmette al Parlamento. La nuova Nota incorpora gli obiettivi nuovamente ridefiniti, tenendo in considerazione gli effetti della manovra proposta.
- Fase 4 (dicembre)

Una volta approvata la Legge di Bilancio e la Legge Finanziaria:

- Ciascuna amministrazione predispone la versione definitiva della nota preliminare e la trasmette tramite SECIN alla RGS.
- Ciascun Ministro sulla base degli obiettivi descritti sulla nota preliminare vara la *Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione*, ai sensi dell'art 14, comma 1 del decreto legislativo n. 165/2001, entro dieci giorni dalla pubblicazione delle Legge di Bilancio, ripartendo le risorse del proprio bilancio fra i vari Uffici dirigenziali generali.
- Le amministrazioni predispongono la versione definitiva del Budget che trasmettono alla RGS per la presentazione al Parlamento