



COMUNE DI AREZZO

NOTA METODOLOGICA DELLA PERFORMANCE 2025 -2027

Allegato A.3

Indice generale

Piano della Performance.....	pag. 2
1. Definizione.....	pag. 2
2. Attori del ciclo di gestione delle performance.....	pag. 2
3. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni.....	pag. 3
Il mandato istituzionale e la missione.....	pag. 7
1. Definizione.....	pag. 7
2. la Missione.....	pag. 8
3. L'albero della performance.....	pag. 9
Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance.....	pag.10

Piano della Performance

1. Definizione

Il Piano delle performance è composto in maniera integrata dai seguenti documenti:

1. **Piano degli Obiettivi.** Definisce il piano operativo di realizzazione degli obiettivi di gestione. Con il Piano degli obiettivi l'Ente individua:
 - (a) chi è responsabile per il raggiungimento dell'obiettivo;
 - (b) le attività da effettuare;
 - (c) le tempistiche (cronoprogramma);
 - (d) le risorse assegnate;
 - (e) gli indicatori di risultato;
2. **Portafoglio delle attività e dei servizi.** Con il Portafoglio delle attività e dei servizi l'Ente individua i servizi da erogare e per ogni tipologia analizza:
 - (a) chi produce il servizio;
 - (b) le modalità di erogazione;
 - (c) da chi è prodotto il servizio;
 - (d) quando è prodotto il servizio e secondo quali tempi;
 - (e) dove il servizio è erogato;
 - (f) gli indicatori di efficienza dei processi;
 - (g) le risorse umane e strumentali utilizzate;
 - (h) le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi ovvero l'accessibilità, la tempestività, la trasparenza l'efficienza e l'efficacia.

2. Attori del ciclo di gestione delle performance

Il presente Piano è frutto del contributo di più attori del sistema "Comune di Arezzo".

La *Giunta Comunale* con il Piano Integrato di attività e organizzazione individua per Servizi/Uffici, gli obiettivi operativi nonché i relativi indicatori, le dotazioni finanziarie, umane e strumentali necessarie al raggiungimento degli stessi. Il Piano della Performance, risultato del processo negoziale interno tra parte politica e parte tecnica, rappresenta un importante documento organizzativo-gestionale che definisce gli assetti, le responsabilità e gli strumenti dell'Ente e delle sue articolazioni, utili per una sua efficace gestione e funzionalità. Attraverso il Piano della Performance l'amministrazione definisce:

1. le attività, gli obiettivi e quindi i livelli di performance attesi assegnati alle strutture;
2. il personale assegnato rispetto alla dotazione organica dell'Ente;
3. gli indicatori di risultato.

Con il Piano Dettagliato degli Obiettivi il Segretario Generale presenta gli obiettivi operativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dall'Amministrazione all'interno della Sezione Strategica del Documento Unico di Programmazione (DUP) coordinando a tal fine l'attività dei dirigenti nell'esercizio delle funzioni loro assegnate.

Ciascun Dirigente, infatti, nell'ambito delle proprie attività, degli obiettivi specifici individuali e delle strutture assegnate, declina gli obiettivi di performance in relazione al personale assegnato e secondo le priorità definite negli indirizzi strategici.

Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, come descritta più sopra, intervengono quindi:

- (a) l'Organismo indipendente di valutazione della performance (Oiv);
- (b) la Giunta Comunale, per quanto di competenza,
- (c) il Consiglio Comunale, per quanto di competenza;
- (d) il Segretario Generale.

3. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni

Le unità organizzative e i servizi del Comune di Arezzo sono stati classificati, nel sistema di misurazione e valutazione della performance adottato, in funzione della valutazione della performance organizzativa secondo la "Catena strategica del valore". La catena strategica del valore è ricavata dal modello della catena del valore di Michael Porter, che distingue le attività primarie dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore, secondo quanto di seguito rappresentato:

Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	SVILUPPO E MANTENIMENTO DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE	PORTATORI DI INTERESSI
	MANTENIMENTO DELLE INFRASTRUTTURE	
	GESTIONE DELLE TECNOLOGIE	
Funzioni di supporto	SUPPORTO AI SERVIZI E ALLE POLITICHE ISTITUZIONALI	
FUNZIONI PRIMARIE	COESIONE SOCIALE	
	SERVIZI ISTITUZIONALI	
	ASSETTO DEL TERRITORIO	
	POLITICHE EDUCATIVE E CULTURALI	
	POLITICHE DELLA SICUREZZA	

Uno sviluppo ulteriore di questa rappresentazione è riportato nella tabella *funzioni e servizi*, dove si riporta la scomposizione di funzioni in servizi forniti dall'ente per i quali la valutazione dei livelli di performance organizzativa avviene con riferimento ai seguenti ambiti:

- > attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- > attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- > rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- > modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- > sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- > efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- > qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- > raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Coerentemente al ciclo di gestione della performance è quindi possibile sviluppare una misurazione multidimensionale delle performance organizzativa nella misura in cui, nella fase di definizione degli obiettivi, ciascuno dei suddetti ambiti è già stato preso in considerazione secondo la prospettiva rappresentata dalla deliberazione n.89/2010 della CiVIT ovvero:

Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	outcome
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)	processi
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	risultati
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	processi
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lettera e)	processi
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	input
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	output
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	processi

Macrofunzione	Funzione	Servizi
A Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	1 Sviluppo e mantenimento delle risorse umane e finanziarie	1 Gestione risorse umane
		2 Sviluppo risorse umane
		3 Bilancio e programmazione
		4 Contabilità generale
		5 Gestione del patrimonio
		6 Tributi
B Funzioni di supporto	2 Mantenimento delle infrastrutture	7 Società partecipate
		1 Manutenzione del patrimonio
	3 Gestione e sviluppo delle tecnologie	1 Gestione servizi informativi
		2 Sviluppo serv. Informativi
		1 Approvvigionamenti
		2 Stampa
C Funzioni primarie	1 Supporto ai servizi e alle politiche istituzionali	3 Comunicazione
		4 Sicurezza del lavoro
		5 Servizio legale
		6 Pianificazione e controllo strategico
		7 Ciclo di programmazione e performance
		8 Supporto agli organi collegiali /politici
A Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	2 Mantenimento delle infrastrutture	9 Affari generali
		10 Servizi statistici
	3 Gestione e sviluppo delle tecnologie	11 Magazzino
		12 Autoparco
		13 Partnership e relazioni internazionali
		14 Appalti opere pubbliche e manutenzione
B Funzioni di supporto	1 Supporto ai servizi e alle politiche istituzionali	15 Centralino
		16 Portineria
		17 Coop. Decentrata
		18 Attività di staff
C Funzioni primarie	1 Coesione sociale	1 Servizi Socio sanitari
		2 Asili nido
		3 Servizio assegnazione alloggi E.R.P.
		4 Integrazione
		5 Pari opportunità
		6 Famiglie e minori
A Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	2 Mantenimento delle infrastrutture	7 Servizi a supporto zona socio sanitaria
		8 Gestione albi
	3 Gestione e sviluppo delle tecnologie	9 Contributi problematiche abitative
		1 Anagrafe
		2 Stato civile
		3 servizi elettorali
B Funzioni di supporto	1 Supporto ai servizi e alle politiche istituzionali	4 Servizio sportello polifunzionale
		5 Notificazione e pubblicazione all'albo
		6 Protezione civile
		7 Protocollo e archiviazione documentale
		1 pianificazione urbanistica e del territorio
		2 Edilizia
C Funzioni primarie	2 Servizi Istituzionali	3 Mobilità
		4 Servizi per l'ambiente
	3 Politiche di gestione del territorio	5 Opere pubbliche
		6 Manutenzione strade
		7 Manutenzione verde pubblico
		8 Servizi alle imprese e commercio
A Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	3 Politiche di gestione del territorio	9 Pubblica illuminazione
		10 Servizio espropri
		11 Servizio edilizia pubblica
		12 Gestione risorse forestali
		13 Concessioni e autorizzazioni
		14 Servizi utenze e vigilanza
B Funzioni di supporto	4 Politiche educative e culturali	1 Scuole dell'infanzia
		2 Servizio trasporto scolastico
		3 Servizio ristorazione scolastica
		4 Servizi/Progetti a garanzia del diritto all'istruzione
		5 Sport
		6 Cultura
C Funzioni primarie	5 Politiche della sicurezza	7 Spettacolo
		8 Giovani
		9 Giostra e Folklore
		10 Turismo
		1 Polizia amministrativa
		2 Sicurezza stradale
A Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	5 Politiche della sicurezza	3 Sicurezza urbana/polizia giudiziaria

Con la predisposizione del *Portafoglio delle attività e dei servizi* l'amministrazione intende avviare il processo definizione della qualità effettiva (*actual*) dei servizi che può essere considerata una forma di rappresentazione dell'efficacia interna del processo di erogazione.

In particolare per ciascun servizio sono definite, se e laddove rilevanti ai fini della valutazione della qualità del servizio, le seguenti dimensioni ¹:

[1] Accessibilità: disponibilità/diffusione di un insieme predefinito d'informazioni che consentono a qualsiasi potenziale fruitore di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione può essere richiesta, nonché di fruirne direttamente e nel minor tempo possibile. In pratica l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e predisponendo opportuni segnalatori o contenuti informativi messi a disposizione del pubblico, per mezzo dei quali si limitano gli impedimenti che, rendendo difficoltosa la individuazione dei siti fisici o virtuali nei quali il servizio o la prestazione può essere richiesta, di fatto (cioè nel momento in cui si presenta l'esigenza di ottenere quel servizio o quella prestazione) ne limitano la fruizione diretta ed immediata.

[2] Tempestività: tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario alla erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito (e ritenuto, convenzionalmente, appropriato per coloro che lo richiedono). Più precisamente un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa, come a volte si dice 'in tempo reale'. In questo caso si può dire, convenzionalmente, che il tempo intercorso tra richiesta ed erogazione è pari a zero. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora la erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio - anche se successivamente erogato - non sia stato erogato tempestivamente.

[3] Trasparenza: intesa quale accessibilità totale a dati informativi afferenti l'organizzazione, l'erogazione di servizi e l'utilizzo delle risorse pubbliche.

[4] Efficacia: rispondenza del servizio o della prestazione alle esigenze del richiedente. La nozione di efficacia può essere caratterizzata operativamente ricorrendo a molteplici significati quali la conformità ovvero la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio, l'affidabilità ovvero la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitori e la completezza ovvero l'eshaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze del cliente/fruitori.

La valutazione della qualità effettiva richiede che la singola organizzazione progetti un sistema di indicatori appropriati a questo scopo, si doti di un sistema di rilevazione di dati, elabori le informazioni necessarie per la rappresentazione dei livelli di qualità raggiunti e, infine, sviluppi opportune modalità di feedback organizzativo che consentano, grazie alle informazioni raccolte, di selezionare gli aspetti o le aree operative critiche o suscettibili di interventi migliorativi (ivi compresi quelli orientati al cambiamento organizzativo).

¹

Cfr. Manuale Tecnico - BAROMETRO DELLA QUALITÀ EFFETTIVA DEI SERVIZI PUBBLICI – Anno 2010 del Dipartimento della pubblica amministrazione e l'innovazione

Il mandato istituzionale e la missione

1. Definizione

Come affermato dalla deliberazione n. 112/2010 – “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance” (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e sue mm.ii) della CiVIT, *il “mandato istituzionale” definisce il perimetro nel quale l’amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire il mandato istituzionale significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica.*

La *mission* esprime quindi la ragion d’essere dell’Ente locale, ma anche i suoi tratti distintivi, specificando in che modo potrà realizzare la propria vision, attraverso una chiara dichiarazione di intenti strategici. La definizione della *mission* implica l’individuazione dei bisogni da soddisfare, delle risposte da offrire e delle relative modalità di attuazione. Alla *mission* dell’ente si correlano quelle delle funzioni e dei servizi in cui l’ente è impegnato. Il *mission statement* (manifesto della missione), definendo i motivi di esistenza dell’ente e gli obiettivi traguardati a medio termine, dovrebbe essere tale da ispirare sostegno e consenso da parte dei suoi interlocutori esterni, nonché partecipazione e motivazione da parte di coloro che operano in, con e per l’ente. Le domande a cui rispondere sarebbero: “chi siamo?”, “dove siamo?”, “perché ci siamo?”, “che cosa vogliamo fare?”” (Guida agli Enti locali n. 6/2007)

Essa pertanto deve essere chiara, sintetica e in grado di rispondere alle seguenti domande:

- cosa e come vogliamo fare?
- perché e quando lo facciamo?
- quali sono i risultati attesi?
- quanto mi costeranno?
- chi è responsabile?

2. La missione

La missione rappresenta quindi l’esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che l’organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato.

Pertanto la formulazione deve essere chiara, sintetica e si caratterizza per la sua connotazione di “interpretazione” del mandato stesso, tenendo conto dell’indirizzo politico, delle attese degli stakeholder e dello specifico momento storico.

Il Comune di Arezzo intende proseguire con l’intento di imprimere sull’organizzazione una nuova cultura del servizio pubblico e del lavoro pubblico che si fonda sul miglioramento continuo e sul coinvolgimento diretto delle risorse umane e dei diversi interlocutori che direttamente e/o indirettamente interagiscono con il sistema “Arezzo”.

Nella certezza che questi impegni caratterizzeranno l’azione dell’anno corrente e non solo, possiamo credere che, in modo chiaro e sintetico, la ragion d’essere del Comune di Arezzo possa essere la seguente:

Arezzo: la città che soddisfa i bisogni della collettività, del cliente-cittadino, della persona e del personale generando sicurezza, coesione, valorizzazione del territorio, semplificazione e qualità per la comunità locale e la società in generale.

Pertanto le aree strategiche rispetto alle quali saranno quindi identificati gli stakeholders e valutato il raggiungimento sono:

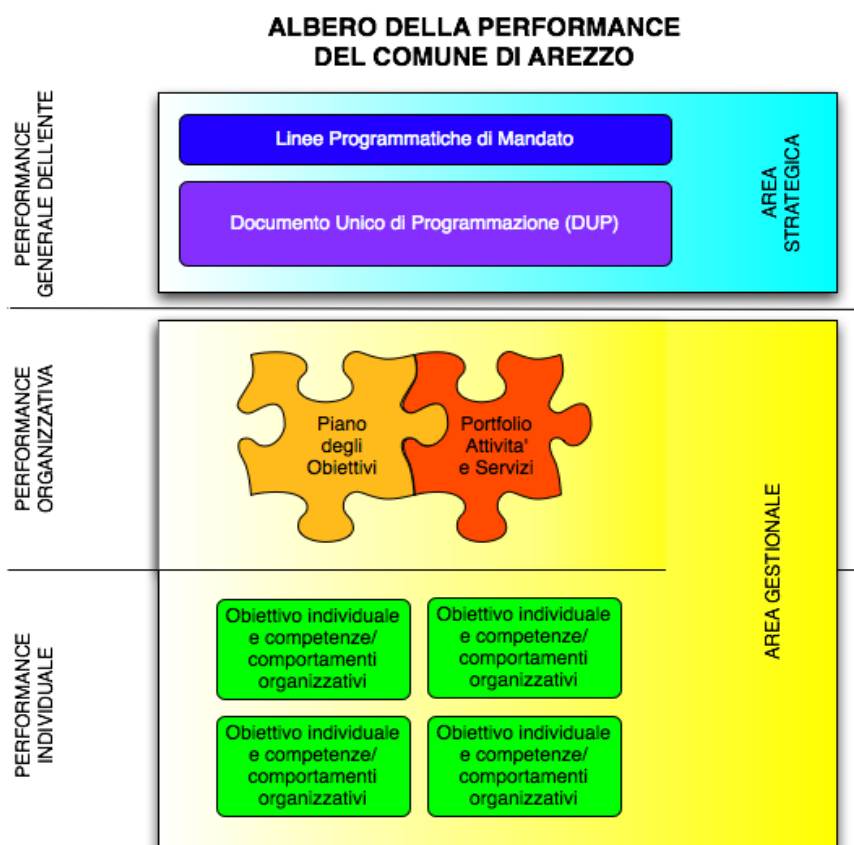
1. **La Città di tutti e di ciascuno**
2. **La Città della crescita sostenibile**
3. **La Città della cultura come “capitale”**
4. **La Città europea, resiliente ed innovativa**
5. **La Città del benessere**

3. L'albero della performance

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione (Cfr. Deliberazione n.112/2010 CiVIT).

Il Comune di Arezzo ha inteso rappresentare l'albero della performance nei suoi contenuti generali, rimandando al Documento Unico di Programmazione l'individuazione dei progetti e degli obiettivi strategici e al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) ovvero al Piano dettagliato degli Obiettivi la definizione dei programmi operativi per la realizzazione del mandato istituzionale.

Il Portafoglio delle attività e dei servizi, costituisce la carta d'identità dei servizi del Comune di Arezzo, da realizzarsi con riferimento alle dimensioni che rappresentano la qualità effettiva dei servizi ovvero l'accessibilità, la tempestività, la trasparenza e l'efficacia.



Il piano strategico che rappresenta il legame tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici ed obiettivi gestionali è rappresentato nel Documento unico di Programmazione (DUP) - Sezione Operativa, nella parte relativa agli Obiettivi Operativi, a cui si fa rinvio.

Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Premessa

L'introduzione di un percorso di pianificazione e programmazione che fosse rispondente ad una cultura di orientamento al risultato, fatta propria dal decreto legislativo 150/09 inizia, nel Comune di Arezzo, già dalla seconda metà del 2007, quando, con la nomina della Direzione Generale, il processo di pianificazione strategica, gestionale ed economico finanziaria viene "guidato" in logica di stretto raccordo fra programma di mandato, piani e programmi politici esplicitati nella relazione previsionale e programmatica, obiettivi gestionali e relativi piani operativi.

A partire dalla programmazione 2008 le fasi di pianificazione hanno portato a definire le politiche prioritarie di mandato enucleando i programmi annuali e triennali e declinando in programmazione operativa le priorità evidenziate.

In tale processo particolare attenzione è stata prestata a rafforzare:

1. Il sistema di programmazione e pianificazione operativa in coerenza con le risorse assegnate,
2. l'individuazione di specifici obiettivi che sviluppessero l'attività dell'ente verso il soddisfacimento dei bisogni dei cittadini,
3. il miglioramento dei sistemi di comunicazione degli obiettivi,
4. la cultura della qualità dei servizi,
5. Il miglioramento organizzativo continuo, attraverso l'acquisizione dell'analisi organizzativa come metodologia costante di rilettura dei modelli di gestione dei servizi in presenza di risorse in diminuzione,
6. la cultura e sistemi di accountability con particolare riferimento alla definizione di adeguate misure del risultato prodotto(indicatori),
7. la chiarezza delle dimensioni organizzative relative ai centri di responsabilità gestionale sulle risorse assegnate ed i risultati conseguiti,
8. lo sviluppo delle pratiche imprenditoriali e manageriali nella gestione delle attività attraverso nuove forme organizzative che privilegino l'organizzazione per processi e progetti e non unicamente per funzioni,
9. la valutazione dei risultati conseguiti e comportamenti organizzativi posti in essere e la correlazione con sistemi premianti delle strutture direzionali.

Il percorso sopra delineato ha consentito di disporre di molti strumenti successivamente richiesti dal decreto legislativo 150/09 così come modificato dal D.Lgs. Del 25 maggio 2017 n.74 in merito al ciclo di gestione della performance.

Il percorso di definizione del piano della performance

Il presente piano della performance è redatto in attuazione del vigente sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il modello di pianificazione e rendicontazione adottato fino ad oggi in attuazione del processo di programmazione e controllo previsto dal decreto legislativo 267/2000, ha dunque consentito di capitalizzare modelli e strumenti già in uso, raccordando le regole e gli strumenti preesistenti alle previsioni normative contenuta nel decreto legislativo 150/09 così come modificato dal D.Lgs. Del 25 maggio 2017 n.74.

L'attuale percorso di costruzione del piano prevede:

la declinazione degli obiettivi attraverso un percorso di confronto/negoiazione che coinvolge il Sindaco e gli Assessori di riferimento, il Segretario Generale e la dirigenza;

i dirigenti e i direttori con incarico di posizione organizzativa, individuano per ciascuno dei servizi dell'ente, i processi organizzativi gestiti ed i relativi indicatori di efficienza, nonché alcuni indicatori di qualità dei servizi stessi.

Sia per gli obiettivi che per i servizi sono utilizzate apposite schede di rilevazione per garantire omogeneità e un'adeguata codifica nella raccolta dei dati.

Le azioni di sviluppo programmate

Il “percorso evolutivo” del processo di messa a punto ed implementazione degli strumenti di misurazione della performance nel Comune di Arezzo, richiede alcune azioni di sviluppo che consentano, progressivamente, di passare dallo stadio attuale a quello più evoluto e maggiormente rispondente alle nuove disposizioni normative.

La fase attuale nella quale si colloca il Comune di Arezzo risulta caratterizzata:

- dalla differenziazione tra obiettivi operativi direttamente riconducibili linee/aree strategiche e attività istituzionali ordinarie qualificate attraverso il risultato atteso legato al mantenimento della qualità dei servizi;
- dalla progressiva messa a punto di un sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli dei servizi comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità e rivisitazione del sistema di controllo di gestione nell'ottica della metodologia prevista dal sistema di misurazione e valutazione della performance;
- inizio della fase di valutazione dei risultati secondo l'ottica dei diversi portatori di interesse;
- utilizzo di un sistema di definizione degli obiettivi “a cascata” (*cascading*) attraverso un meccanismo che consenta di collegare in modo univoco il passaggio dalle linee programmatiche, al Documento Unico di Programmazione, al Piano dettagliato degli obiettivi ed al Portafoglio delle attività e servizi.

Le attività di sviluppo consistono nei seguenti punti di miglioramento:

- individuazione degli indicatori di outcome collegati alle linee strategiche;
- incremento nell'utilizzo degli indicatori di risultato tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target.