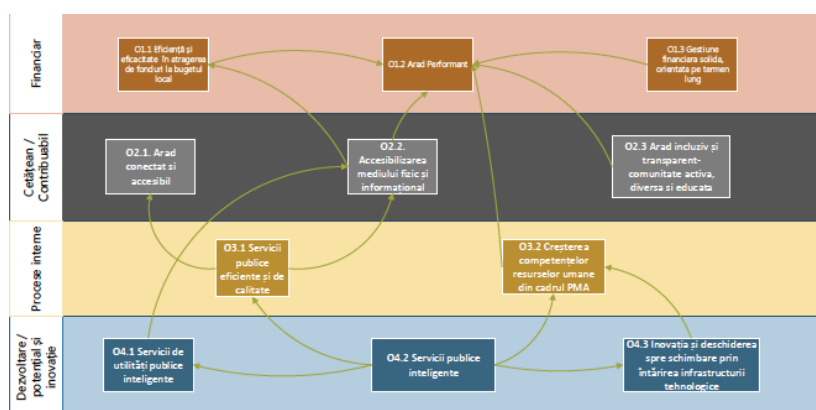


Balanced Scorecard - Harta Strategică



document elaborat în cadrul proiectului „Planificare strategică și management al performanței la nivelul Municipiului Arad prin instrumentul Balanced Scorecard - Tablou de bord echilibrat”, cod MYSMIS 120637, cod SIPOCA 86

CUPRINS

Cuprins	2
1 Managementul strategic	3
2 SCAP	6
3 Definiții cheie	9
4 Fundamentele Tabloului de bord echilibrat (Balanced scorecard - BSC) 10	
4.1. Harta Strategică	16
4.2. Obiective strategice	20
4.2.1. Triada echilibrului	21
4.2.2. Clasificarea obiectivelor	21
4.2.3. Stabilirea obiectivelor.....	25
4.2.4. Metodologia de stabilire a obiectivelor.....	26
4.3. Implementarea BSC in organizație	27
4.3.1. Familiile de Job-uri strategice	27
4.3.2. Implementarea BSC	30
5 Anexe	33
6 Lista figurilor și tabelelor	34

1 MANAGEMENTUL STRATEGIC

Prin **managementul strategic**, conducerea instituției determină evoluția pe termen lung și performanțele acestei evoluții, asigurând o formulare a planului strategic, o aplicare, monitorizare și evaluare a acestuia.

Principalele caracteristici ale planificării strategice sunt următoarele:

- Își propune armonizarea resurselor și abilităților existente în organizație cu oportunitățile și riscurile din mediul extern, oferind un nivel de răspundere instituțională, departamentală și individuală;
- Furnizează baza planificării de detaliu și a luării de decizii zilnice, îmbunătățind performanța organizației;
- Are loc pe termen lung, asigurând o prioritizare în alocarea eficientă și eficace a resurselor de orice natură;
- Este realizată de managerii de pe nivelele de vârf, datorită faptului că aceștia dețin informațiile necesare și pentru că angajamentul lor îi motivează pe subalternii responsabili cu implementarea, îmbunătățind transparența și comunicarea între conducere, angajați și factori interesați.

Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele, în timp ce **planificarea operațională** se referă la luarea de decizii zilnice la nivele mai joase ale organizației. Planificarea strategică se orientează spre a face *lucruri bune* (lucrurile care trebuie - **eficacitate**), iar planificarea operațională, spre a face *lucrurile bine* (lucrurile cum trebuie - **eficiență**).

Peter Drucker a dezvoltat continuu gândirea strategică, fiind un teoretician prolific în domeniul gândirii și elaborării strategiilor. El a subliniat importanța obiectivelor, spunând că „o organizație fără obiective clare este ca o corabie fără o cârmă.” Încă din 1954 a dezvoltat o teorie de management bazată pe obiective. Acest lucru a evoluat în ceea ce ulterior a devenit teoria sa privind managementul prin obiective (MBO).

În cadrul Primăriei Municipiului Arad, existența unui sistem de planificare strategică, precum și a unui sistem de control intern/managerial reprezintă o bună premisă pentru dezvoltarea instrumentului Balanced Scorecard (Tablou de bord echilibrat). O bună metodă de a conduce în mod eficient instituția este existența unei imagini de ansamblu de la nivelul managementului superior, bazată pe următoarele elemente:

⇒ **Viziunea instituției** - reprezintă aspirația instituției către viitor pe termen mediu și lung, oferind un răspuns la întrebarea „unde dorim să ajungem?”.

Viziunea unei instituții trebuie să asigure unitatea acestei instituții prin formularea unui scop comun, reprezentând dezideratul spre care tinde instituția.

Viziunea PMA: în anul 2030 Aradul va avea o administrație publică eficientă și receptivă la nevoile societății, devenind un oraș care:

- va oferi cetățenilor Municipiului Arad oportunități de dezvoltare personală și profesională, asigurând servicii publice moderne și eficiente, adaptate cerințelor și nevoilor comunității;
- va promova o viață urbană activă și de calitate pentru locuitorii municipiului prin atenția sporită acordată culturii, artei, sportului, activităților de agrement și petrecere a timpului liber și, nu în ultimul rând, interacțiunii sociale și calității spațiilor publice;
- va susține buna funcționare a infrastructurilor de transport care să asigure o accesibilitate crescută și o conectivitate ridicată, atât pe plan intern, cât și la nivel regional pentru principala poartă de acces în țară dinspre Europa de Vest;
- va încuraja coeziunea socială prin implicarea comunității locale în procesul de dezvoltare urbană printr-o abordare participativă susținută și însușită de către administrația publică;
- va promova performanțele și potențialul municipiului pentru a determina o dezvoltare economică susținută de atractivitatea în creștere a Aradului;
- va utiliza în mod transparent noile tehnologii inovatoare, echipamentele digitale și soluțiile inovative în beneficiul generației actuale și al celor viitoare, își va fructifica resursele și oportunitățile, își va procesa și recicla reziduurile, emisiile și deșeurile, și își va manifesta responsabilitatea socială într-o asemenea manieră, încât să fie recunoscut de proprii locuitori, de oamenii de afaceri și de turiști, ca un Oraș Inteligent;
- va asigura un management responsabil, eficient și deschis, care să transforme Municipiul Arad într-un centru urban inteligent, preocupat de nevoile cetățenilor săi.

⇒ **Misiunea instituției** - definește care este rolul pentru care această instituție este înființată - nevoia socială căreia i se adresează. Poate fi aflată ca răspuns la întrebarea „de ce s-a înființat această instituție?” În cazul instituțiilor publice, misiunea derivă din textul legii, iar legea de organizare a respectivei instituții definește și scopul pentru care a fost creată aceasta și atribuțiile ei. Astfel, misiunea poate fi considerată un angajament.

Misiunea PMA - *Administrația publică arădeană există pentru a asigura îmbunătățirea calității vieții cetățenilor Municipiului Arad. Scopul ei principal este modernizarea Aradului pentru a fi o importantă metropolă regională, un oraș inteligent și inovator, cu o comunitate puternică și o gestionare eficientă a resurselor și a aspectelor competitive.*

⇒ **Strategia** - cum își propune instituția să atingă misiunea și viziunea propuse și reprezintă stabilirea scopurilor și obiectivelor pe termen lung, adoptarea politicilor publice și alocarea resurselor pentru atingerea acestor scopuri.

Problemele majore la care trebuie să răspundă procesul strategic sunt următoarele:

- Încotro se dorește orientarea organizației?
- Prin ce parametri se pot traduce obiectivele organizației?
- Ce politici publice vor implica aceste obiective?
- Ce resurse umane, materiale și financiare vor trebui angajate?

2 SCAP

Strategia pentru consolidarea capacității administrației publice este elaborată în contextul procesului de programare a fondurilor europene aferente perioadei 2014 - 2020 și reprezintă condiționalitate ex-ante, așa cum este prevăzut în Regulamentul UE nr. 1303/2013, precum și în documentul intitulat Poziția Serviciilor Comisiei cu privire la dezvoltarea Acordului de Parteneriat și a programelor în România pentru perioada 2014 - 2020. Strategia este un document integrat care are în vedere trei elemente cheie:



Figura 1 - Elemente cheie ale SCAP

Procesul de elaborare a Strategiei a fost inițiat de Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP) care, împreună cu Cancelaria Primului-ministru (CPM), a definit principalele orientări strategice. S-a prevăzut că cele două instituții vor face parte din structura responsabilă de coordonarea implementării prezentei Strategii.

Strategia este însoțită de un plan de acțiune care include atât obiective pe termen scurt cât și obiective strategice pe termen lung, vizând orizontul de timp 2020, termen corelat cu derularea **Programului Operațional Capacitate Administrativă (POCA)**:

„În 2020, România va avea o **administrație publică eficientă și receptivă la nevoile societății**. Până în 2020, administrația publică din România va parcurge o spirală a încrederii în raport cu societatea, în care **beneficiarii se vor bucura de servicii publice integrate, oportune și de calitate**, furnizate, după o testare riguroasă a opțiunilor, de către autorități și instituții publice pro-active și receptivă la schimbare. Totodată, administrația publică va oferi fundamentul tehnic pentru agregarea și implementarea unor proiecte majore de țară, pentru încurajarea **creșterii economice și susținerea îmbunătățirii competitivității**. Valorile care

stau la baza dezvoltării unei asemenea administrații sunt transparența, profesionalismul, predictibilitatea și adecvarea la nevoi/receptivitate, toate subsumate interesului public. Administrația va fi deschisă și receptivă la soluții inovatoare, cu resurse umane competente care gestionează fondurile publice în mod eficient. Administrația publică va câștiga încrederea cetățenilor și a altor tipuri de beneficiari, oferindu-le servicii prompte și asigurând constanță în calitatea prestării serviciilor. Autoritățile și instituțiile publice vor fi apte să stimuleze implicarea cetățenilor, identificând astfel probleme, anticipând provocări și propunând soluții pe care le fundamentează, testează și validează sistematic. Astfel, se va genera un cadru de servicii adecvate nevoilor cetățenilor și țintite pe eficiență economică. Relația dintre administrația publică și beneficiari înseamnă dedicație, corelație și orientare pe soluții care să se armonizeze cu reformele din domeniile social, cultural educațional, economico-financiar, justiție și democrație.”

În anul 2020 administrația publică românească va arăta astfel:

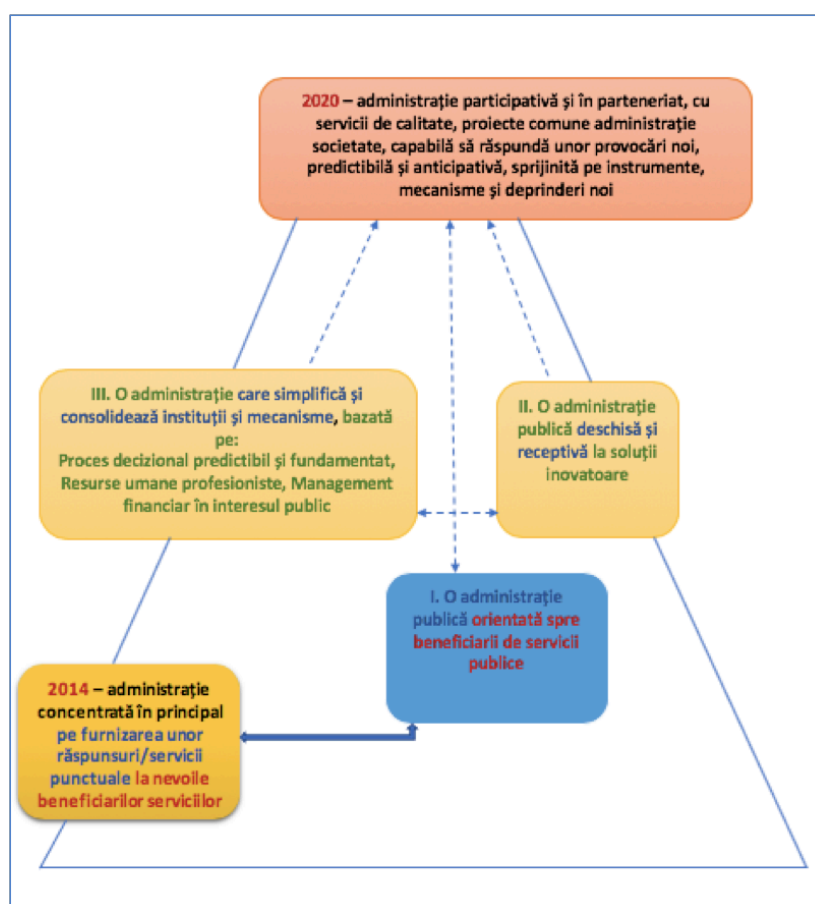


Figura 2 - Administrația publică românească în 2020

Programul Operațional Capacitatea Administrativă este programul prin care se urmărește consolidarea administrației publice și îmbunătățirea performanțelor realizate de către administrația publică. Astfel, în cadrul cererii de proiecte 6, CP

din care face parte și prezentul proiect au fost definite următoarele tipuri de acțiuni orientative:

- Sprijinirea introducerii de instrumente, procese de management la nivel local
 - Introducerea / extinderea utilizării de instrumente de management al calității și performanței în administrația publică locală, în concordanță cu Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016 - 2020, CAF și / sau ISO 9001, BSC
 - Schimburi de experiență / networkingul cu autorități, instituții, organisme publice naționale și internaționale
- Dezvoltarea abilităților
 - Dezvoltarea abilităților personalului din autoritățile și instituțiile publice locale (inclusiv a factorilor de decizie la nivel politic) pe teme specifice de interes (ex. managementul calității, CAF, ISO, managementul performanței BSC)

3 DEFINIȚII CHEIE

În continuare se definesc conceptele-cheie care vor fi: **performanță**, **managementul performanței**, **evaluarea performanțelor**.

Performanța reprezintă gradul de îndeplinire a sarcinilor care definesc postul ocupat de un angajat și se referă la contribuția pe care o aduce acesta la îndeplinirea obiectivelor primăriei. Performanța individuală este corelată direct cu performanța de grup (a subdiviziunii) și performanța organizațională, astfel este important ca să fie asigurată o performanță individuală optimă. Performanța poate fi definită atât prin rezultate concrete, măsurabile, cât și prin abilități profesionale și comportament organizațional.

Managementul performanței reprezintă o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței organizației, echipelor și indivizilor (Armstrong și Baron, 1998; Armstrong, 2001).

Evaluarea performanțelor reprezintă procesul prin care se decide cât de bine lucrează organizația ca un întreg în raport cu obiectivele și criteriile de evaluare / standardele stabilite. Astfel, evaluarea devine un instrument eficient de control și management prin care sunt direcționate resursele umane în vederea îndeplinirii obiectivelor organizaționale.



Un sistem de măsurare a performanței nu are nicio relevanță și importanță dacă rezultatele obținute nu vor fi utilizate pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor prestate de către angajații instituției publice.

Este recomandabil ca un sistem de măsurare a performanței să fie conceput cât mai simplu, să nu implice cheltuieli mari și să cuprindă toată activitatea care are legătură cu misiunea și viziunea pentru care instituția publică funcționează.

4 FUNDAMENTELE TABLOULUI DE BORD ECHILIBRAT (BALANCED SCORECARD - BSC)

Balanced Scorecard (BSC) este un concept care permite obiectivarea strategică echilibrată la nivelul unei întregi organizații sau a unei unități componente a acesteia. Caracterul echilibrat al Balanced Scorecard se bazează pe:

- obiective financiare și non-financiare
- factori de influență interni și externi
- orizont de timp scurt și lung
- indicatori conducători (leading) și conduși (lagging)

Balanced Scorecard este un instrument introdus la începutul anilor 1990 de către Robert S. Kaplan și David P. Norton în *Revista Harvard Business Review*, în renumitul articol „*The Balanced Scorecard: measures that drive performance*”, articol ce avea să constituie baza dezvoltării instrumentului. Astfel, explicația pe care cei doi o acordau acestui nou instrument consta în faptul că „*cei din conducerea organizației sunt conștienți că sistemul de evaluare aplicat în organizația lor afectează în mod hotărâtor comportamentul managerilor și al personalului de execuție. Ei mai știu, totodată, că metodele contabile și financiare tradiționale de evaluare (...) pot transmite informații înșelătoare, de natură să afecteze continua perfecționare și inovație. Măsurarea performanței prin metodele financiare tradiționale a dat rezultate bune în era industrială, dar ele nu mai pot să acopere întreaga gamă de aptitudini și competențe profesionale pe care organizațiile se străduiesc să le gestioneze în prezent.*”

Față de cele prezentate deja, managementul strategic urmărește îmbunătățirea procesului de monitorizare și control (a performanței) de la modelul tradițional de management bazat pe control:

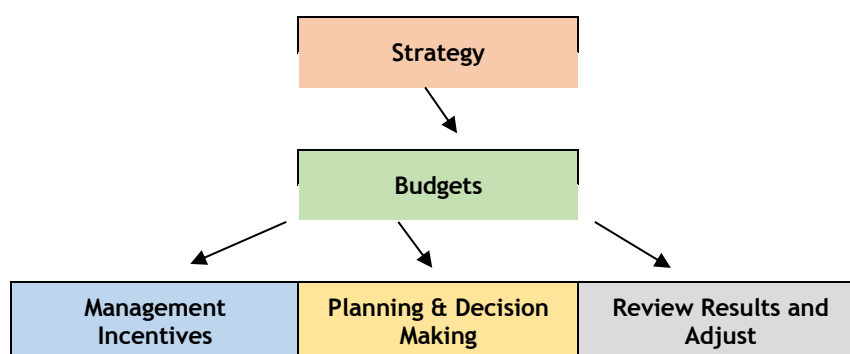


Figura 3 Proces tradițional (existent) de management bazat pe control

La cel orientat spre strategie :

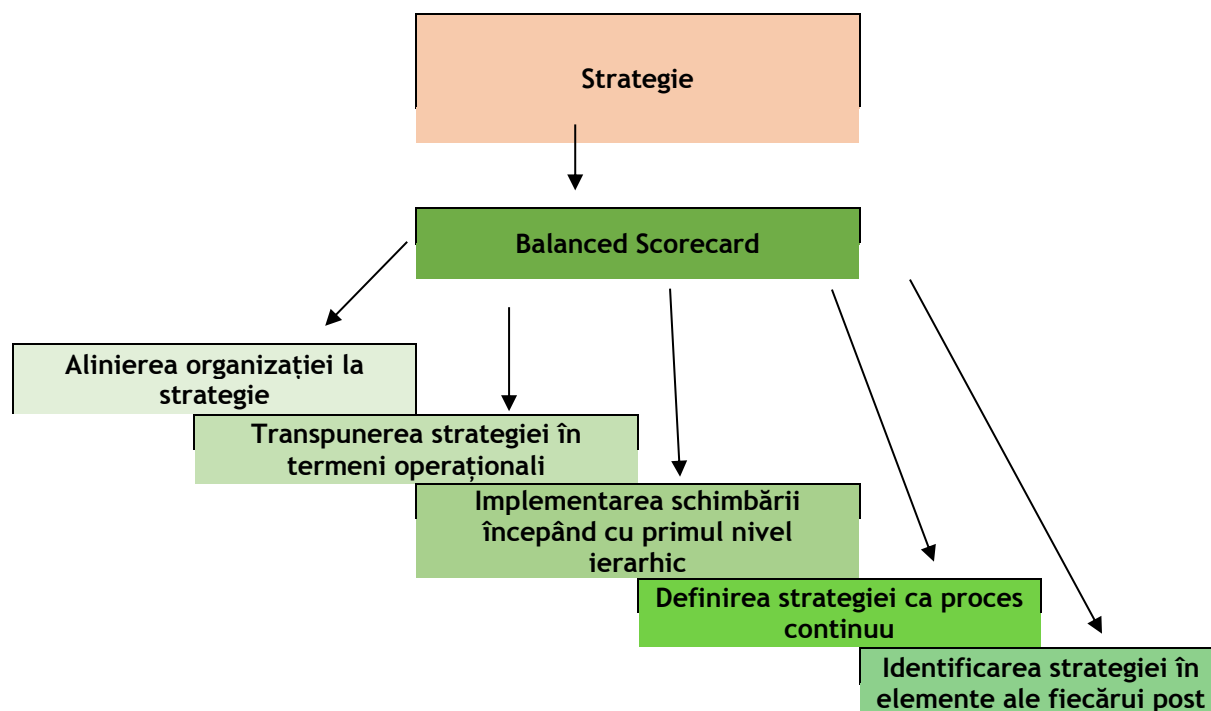


Figura 4 Proces de management orientat spre strategie

Principalele diferențe între cele două modele este prezentat mai jos:

CONTROL	STRATEGIE
Raportarea controlului	Învățare prin bucla informațională
Control prin buget	
Preocupare pentru funcții	Preocupare pentru echipe (partajare informații)
Măsurări izolate	Măsurări integrate (cauza / efect)
Informații dintr-o singură sursă	Informații din surse diverse

Tabel 1 Diferențele dintre procesul de management bazat pe control și procesul de management orientat spre strategie

„Sistemele de îmbunătățire continuă ne învață cum să pescuim mai bine, cu ce undiță, cu ce momeală, etc.

Balanced Scorecard [sistemul de management strategic] ne arată unde sunt peștii și cum să ajungem acolo”.

Robert Kaplan și David Norton

Tabloul măsurării performanței a stabilit un echilibru între indicatorii de performanță, obiectivele pe termen lung și cele pe termen scurt, și perspectivele de performanță interne și externe. Aceste aspecte și măsuri operaționale au completat tradiționalele măsuri financiare, furnizând o imagine atotcuprinzătoare a performanței organizaționale.

BSC operează pe mai multe paliere ale dezvoltării strategice, denumite „perspective”. În mod clasic, Kaplan și Norton definesc patru perspective de bază, relevante pentru evaluarea activității unei organizații.



Figura 5 - BSC - Perspective

BSC / Perspectiva financiară: Norton și Kaplan nu neglijează necesitatea tradițională a datelor financiare. Date oportune și obținute cu acuratețe privind finanțarea vor constitui întotdeauna o prioritate și managerii vor face tot ce se poate pentru asigurarea acestora.

BSC / Perspectiva clienți: Filozofia recentă de management a arătat o creștere a importanței concentrării pe utilizator și a satisfacției clientului în orice organizație. În măsurarea gradului de satisfacție, clienții ar trebui să fie analizați în funcție de tipul lor, dar și în funcție de tipul proceselor pentru care se asigură un produs sau un serviciu.

BSC / Perspectiva procese: se referă la procesele interne ale organizației. Evaluările bazate pe această perspectivă permit conducerii să știe cât de bine merge organizația și dacă produsele și serviciile sunt în conformitate cu cerințele clienților (misiunea). Acestea trebuie să fie atent create de către aceia care cunosc procesele în cea mai mare măsură.

Pot fi identificate două tipuri de procese:

- a) procese orientate pe misiune;
- b) procese suport.

Procesele orientate pe misiune reprezintă funcții speciale ale autorităților statului și multe probleme de tip unic se regăsesc în aceste procese.

Procesele suport sunt repetitive și mai ușor de măsurat folosind evaluări generice.

BSC / Perspectiva personal și inovare: Resursele umane reprezintă principala resursă. În climatul actual, în care tehnologia progresează rapid, apare necesitatea ca personalul să fie într-un proces continuu de învățare. Norton și Kaplan subliniază că învățarea este mai mult decât instruirea; aceasta include mentori și tutori în cadrul organizației, precum și ușurința comunicării printre angajați deoarece aceasta îi ajută să găsească soluția unei probleme mult mai ușor atunci când este necesar.

Nota : Numele date celor patru perspective diferă de la organizație la organizație, dar mențin semnificația acestora. (ex. Clienți / Beneficiari / Contribuabili / Parteneri / etc)

Cele patru perspective oferă un echilibru între obiectivele pe termen scurt și cele pe termen lung, mediul intern cât și extern organizației, între rezultatele dorite și factorii care conduc către acele rezultate, precum și între obiectivele tangibile și efectele intangibile. Rațiunea de la baza acestei idei este următoarea:

Dacă avem personal bine instruit și motivat (perspectiva angajați) ...

... și dacă procesele noastre interne se desfășoară corect (perspectiva proceselor interne) ...

... atunci beneficiarii serviciilor noastre vor fi mulțumiți și gradul lor de încredere va crește (perspectiva beneficiarilor/contribuabililor)

... astfel încât gradul de colectare a taxelor și impozitelor locale va crește și ne vom respecta țintele economice asumate (perspectiva financiară)

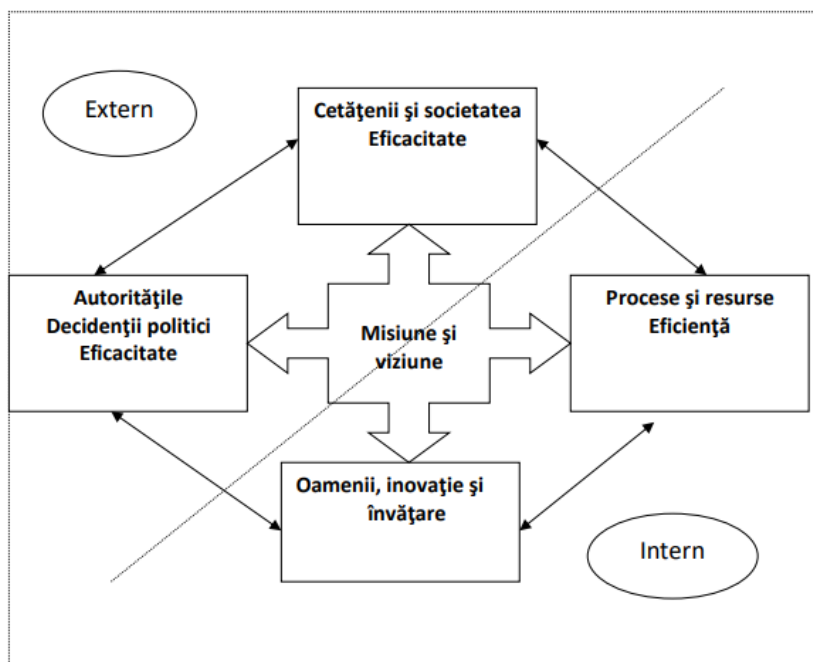


Figura 6 BSC-Relația Perspective, obiective, mediu intern- extern

În cadrul BSC, pentru fiecare perspectivă sunt stabilite obiective pentru care se definesc criteriile de performanță sau KPI (key performance indicators) pentru care sunt stabilite valori țintă (target-uri).

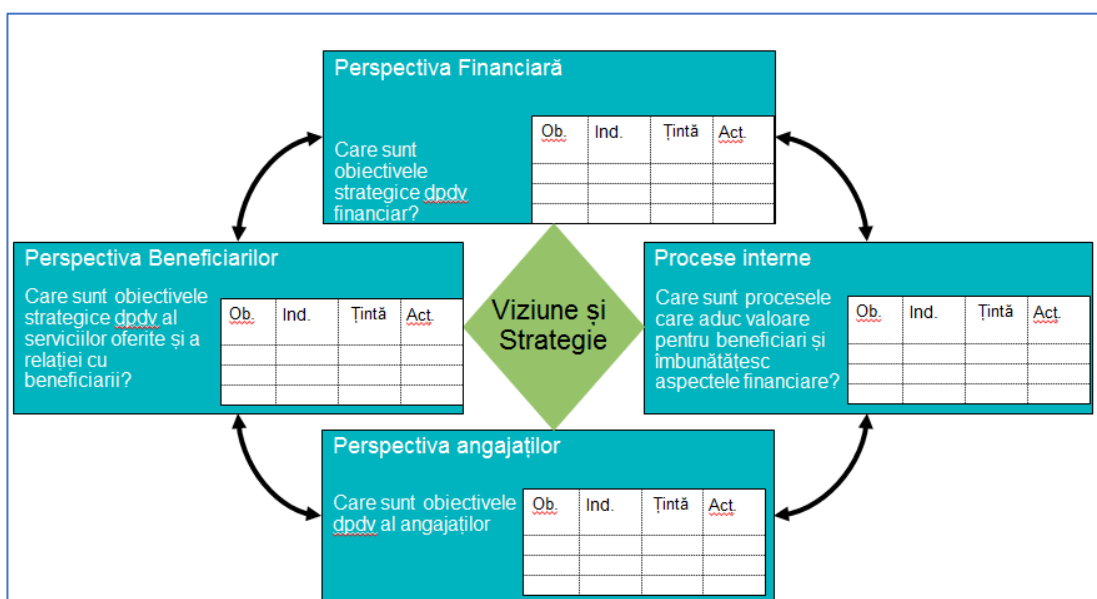


Figura 7 Balanced Scorecard- Versiune completă

Astfel Tabloul de bord reflectă complexitatea strategiei organizației și oferă toate beneficiile propuse :

- formularea și rafinarea strategiei;
- comunicarea strategiei și a priorităților în organizație;
- crearea de legături între obiectivele strategice pe termen lung și buget;

Balanced Scorecard (BSC) este un sistem de management integrat al întregii organizații, prin care se controlează cu ajutorul portofoliului de **Inițiative Strategice** atingerea **Obiectivelor** echilibrate și relaționate cauzal ale **Strategiei** Organizației, monitorizate prin **Indicatorii** lor corelați de performanță și risc.

- monitorizarea progresului și aplicarea de măsuri pentru îmbunătățirea performanței.

În cadrul fiecărei perspective (Financiar, Beneficiar, Procese interne, Angajați) există patru elemente definitorii:

Obiective strategice - reprezintă componenta principală a unui Balanced Scorecard și asigură concretizarea direcțiilor strategice asumate de către instituție prin implementarea Planului strategic. Astfel, obiectivele strategice trebuie să susțină în mod coerent îndeplinirea misiunii instituției și a viziunii managementului. Pornind de la obiectivele strategice generale stabilite în Planul strategic, instituția își stabilește obiective specifice, care sunt mai ușor de planificat, implementat și monitorizat fiind caracterizate prin acronimul SMART (Specific, Măsurabil, Accesibil, Realizabil și în Timp). Un obiectiv specific este foarte clar exprimat și înțeles, deosebindu-se de cele generale prin faptul că vizează rezultate concrete. De regulă, obiectivele specifice sunt stabilite la nivelul compartimentelor ce constituie structura ierarhica a unei instituții. Echilibrul obiectivelor specifice se realizează în cadrul perspectivelor, astfel încât legătura dintre obiective să asigure unitatea strategiei.

Indicatori - reprezintă unitatea de măsură a obiectivului strategic. Prin stabilirea sistemului de indicatori se poate răspunde la întrebarea „în ce măsură îmi îndeplinesc obiectivul strategic propus?” Pentru fiecare obiectiv strategic pot fi propuși unul sau mai mulți indicatori care să-l definească de o manieră cât mai directă, fiecare putând acoperi o anumită componentă din realizarea aceluși obiectiv. Literatura de specialitate a BSC recomandă definirea a maxim cinci indicatori pentru un obiectiv, pentru a păstra o complexitate care să permită un management real.

Ținte - țintele reprezintă valoarea atribuită fiecărui indicator. După cum le spune denumirea, valoarea țintă reprezintă o valoare care trebuie să fie atinsă în cadrul indicatorului; este o valoare planificată. Este probabil ca valorile obținute să fie diferite de valorile planificate. În acest fel, prin comparația realizat/planificat ,

instrumentul BSC își îndeplinește funcția de instrument de control. Sistemul permite calibrarea pe parcurs astfel încât în continuare, pe baza valorilor atinse, se pot planifica ținte realiste pentru perioadele ulterioare.

Inițiative (activități) - reprezintă modalitatea de a duce la îndeplinire obiectivul propus, printr-o sumă de acțiuni, de măsuri (eventual chiar măsuri corective, dacă valorile indicatorilor sunt departe de valorile țintă propuse). Aceste activități trebuie să fie realizate de către nivelul de management care-și propune obiectivul, cât posibil prin resurse proprii, manageriale și financiare, cât mai puțin cu implicarea altor nivele de management.

BSC permite instituțiilor să-și gestioneze Planul strategic prin interconectarea obiectivelor, activităților / inițiativelor, indicatorilor și țăintelor la toate nivelurile și, în aceeași măsură, să centralizeze seturi de măsuri și ținte pentru monitorizarea progresului în arii cheie / perspective.

Astfel, BSC este instrumentul de management esențial care face legătura dintre Planul strategic instituțional și managementul operațional.

În cele din urmă, Balanced Scorecard (BSC) este un sistem de management și optimizare a execuției strategiei unei organizații, care-i permit obținerea unei creșteri accelerate în performanța operațională și atingerea obiectivelor strategice definite. Implementarea sistemului BSC necesită și instrumente informatice consistente, colaborative, analitice și adaptive, integrabile cu celelalte sisteme ale organizației.

4.1. HARTA STRATEGICĂ

Piramida performanței (Performance Pyramid - PP) a fost dezvoltată în anii '90 de către profesorii McNair, Lynch și Cross. Ideea de bază este aceea a combinării principiilor orientate către client cu datele financiare și nonfinanciare. Piramida performanței reprezintă o abordare care ia în considerare organizația ca având patru nivele interdependente, și anume: managementul la nivelul corporației, diviziile de business, procesele aparținând unei divizii de business părinte (cum ar fi cele orientate spre satisfacția clientului sau cota de piață) și obiectivele operaționale care susțin un anumit proces dat. McNair, Lynch și Cross sugerează că un sistem de comunicare în două sensuri sau o piramida de performanță ar trebui să poată transmite informațiile corporatiste ale managementului executiv în ierarhie, de la vârf spre bază, într-un set de obiective operaționale pentru managerii de la nivelul diviziilor de business și, de asemenea, să transmită de la bază spre vârf până la managerii de nivel operațional indicatorii financiari pentru managementul superior, care să fie evaluați pe baza scorecard-urilor financiare. Sistemul Piramidei Performanței (PPS) face distincție între mai multe tipuri și nivele de măsură. Din punct de vedere extern, clienții și acționarii determină ceea ce este important a fi măsurat, în timp ce viziunea internă se concentrează pe angajați, procese etc. PPS

cuprinde patru nivele de obiective care se adresează atât eficienței interne, cât și eficacității externe în cadrul unei organizații. Dezvoltarea unei piramide a performanței la nivelul unei companii începe cu determinarea unei viziuni corporative de ansamblu (viziune, misiune, valori), care este apoi transmisă la nivelul unităților individuale de afaceri. La cel de-al doilea nivel, în scopul de a identifica obiectivele-cheie, pulsul pieței și măsurile financiare, sunt rezultate măsurile cheie de satisfacție a clientului, flexibilitatea și productivitatea. Acestea sunt, la rândul lor, convertite în măsuri operaționale specifice, care stau la baza piramidei: calitate, livrarea, timpii de procesare și timpii morți. Astfel, companiile de succes concurează pe cele trei fronturi de bază ale afacerilor: satisfacția clientului, flexibilitatea și productivitatea:

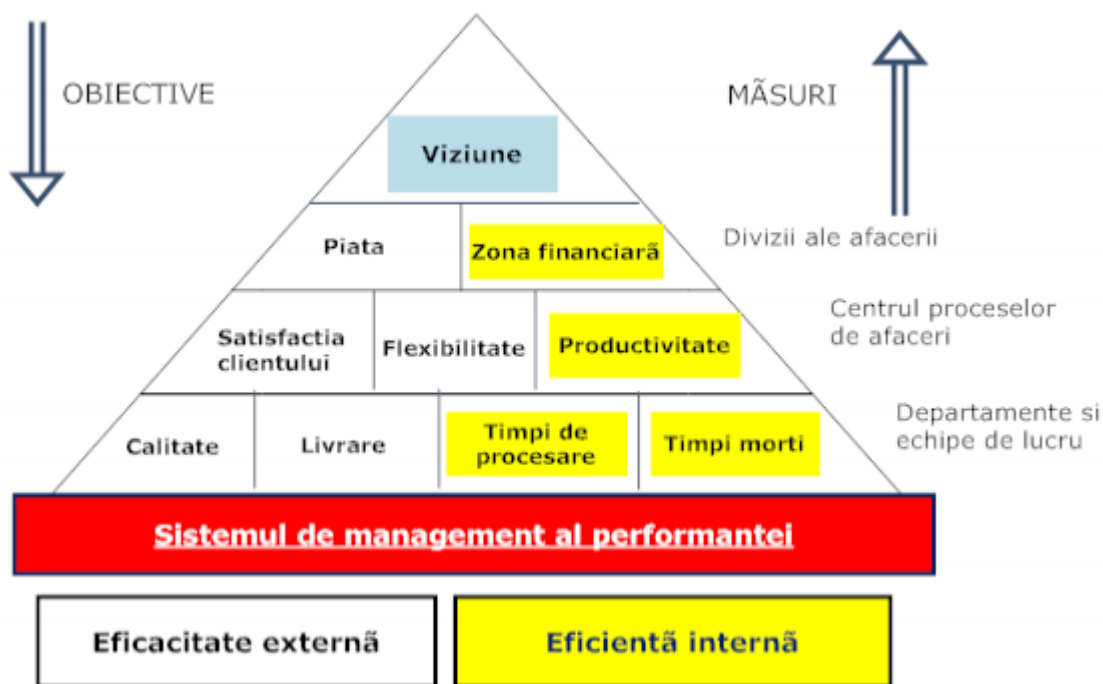


Figura 8 Piramida performanței (prelucrare după Lynch & Cross)

Harta strategică este o diagramă care este folosită pentru a documenta obiectivele strategice urmărite de către o organizație sau o echipă de management. Astfel, harta strategică este instrumentul prin care obiectivele strategice ale organizației sunt definite și relaționate cauzal, reprezentând în același timp și cel mai bun canal de comunicare, către întreaga organizație, a modului în care va fi executată strategia, prin eforturile tuturor.

Perspectivile hărții reprezintă un mod de a grupa obiectivele strategice în zone de interes. În cadrul acestei activități, se revizuiesc obiectivele strategice actuale: modul de definire, structurare logica adaptată la modelul Balanced Scorecard. **Strategia este însoțită de o misiune, de valori și o viziune. Ea prezintă legătura între misiune, valori, viziune, strategie și conceptul de BSC.**

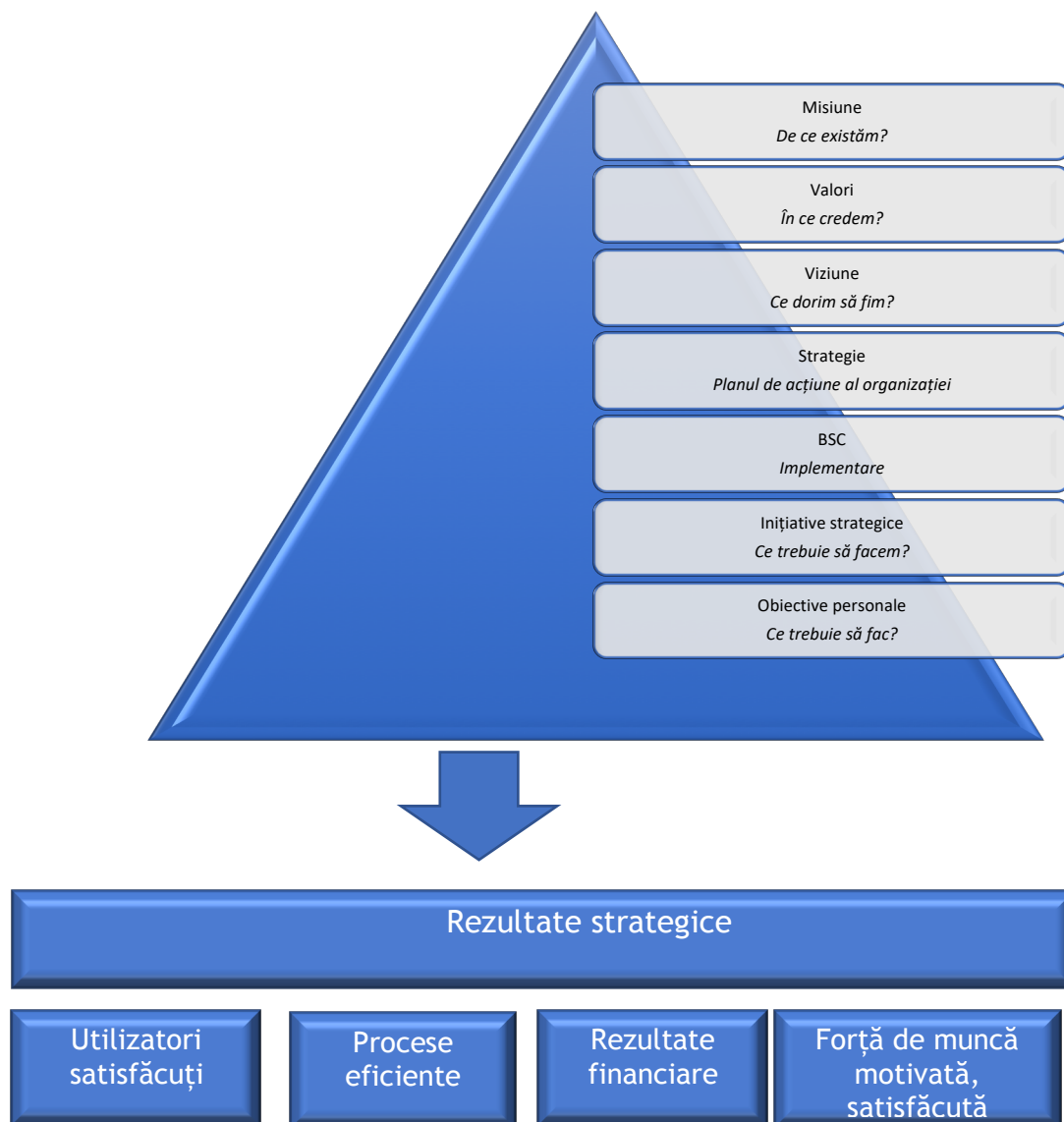


Figura 9 Translatarea viziunii, misiunii și valorilor organizației în rezultatele așteptate gândită de Robert Kaplan și David Norton

O hartă strategică pentru BSC constituie o arhitectură generică pentru descrierea strategiei. Harta ajută organizațiile să privească strategia într-un mod integrat și sistematic. Executivii descriu adesea acest cadru ca fiind instrumentul „pentru cea mai bună înțelegere a strategiei”. În plus, hărțile strategice asigură fundamentul pentru sistemul de management pentru implementarea strategiei într-o manieră eficientă și rapidă. O hartă strategică pentru BSC face ipotezele strategiei explicite. Fiecare măsură a BSC-ului devine inclusă într-un lanț de cauză-efect care conectează rezultatele dorite din strategie cu liniile directe care conduc la rezultate strategice.

Harta strategică descrie procesele pentru transformarea bunurilor intangibile în rezultate tangibile ce vizează rezultatele legate de clienți și de cele financiare. Aceasta asigură executanților un cadru pentru descrierea și administrarea strategiei într-o economie bazată pe cunoaștere.

Harta strategică servește pentru două scopuri:

- În primul rând, ea surprinde starea actuală a organizației. Acest lucru vă permite să înțelegeți unde trebuie să investiți spre a atinge rezultatele pe care vi le propuneți;
- În al doilea rând, te încurajează să acționezi, prin reorientarea către alternative.

Misiunea și valorile rămân stabile de-a lungul timpului.

Viziunea organizației constituie o proiecție care clarifică direcția organizației și ajută indivizii să înțeleagă de ce și cum ar trebui să sprijine organizația.

Strategia este dezvoltată în condiții instabile impuse de lumea reală.

BSC definește setul de obiective și activități, precum și liniile directoare care vor diferenția o organizație de competitorii săi și va crea valoare pentru clienți pe termen lung - rezultatele. **Procesul de implementare începe de la nivelul superior la cel inferior** (perspectiva financiară, perspectiva clienți, perspectiva internă, perspectiva de inovare și învățare), definind strategia din perspectiva clienților. Relația dintre liniile directoare și rezultatele dorite constituie ipoteze pentru definirea strategiei.

Harta Strategică este un element aferent Tabloului de Bord (Balanced ScoreCard - BSC), fiind un instrument managerial folosit atât de managementul executiv cât și de către managerii de linie în:

- ✓ Monitorizarea activităților desfășurate de compartimentele PMA
- ✓ Identificarea nevoilor de intervenție decizională
- ✓ Justificarea deciziilor
- ✓ Îmbunătățirea comunicării interne dar și externe, cu factorii interesați

Principiile care au stat la baza elaborării hărții strategice sunt:

- ✓ Sistemul propus să reflecte cât mai fidel activitățile derulate
- ✓ Implementarea sistemului de indicatori să necesite un efort suplimentar cât mai mic din partea celor implicați
- ✓ Asigurarea unui sistem de securitate a informațiilor din sistemul informatic, bazat pe:
 - Adăugarea sau modificarea valorilor incluse în rapoartele periodice să poată fi realizată doar de către reprezentantul compartimentului responsabil
 - Vizualizarea tuturor indicatorilor este accesibilă tuturor utilizatorilor.

Principalele funcționalități ale hărții strategice sunt:

- Să ofere un instrument pentru introducerea în aplicația informatică a valorilor indicatorilor
- Să ofere instrumente moderne de analiză și prezentare a valorilor indicatorilor de performanță
- Să atenționeze serviciul responsabil cu monitorizarea indicatorilor de performanță în cazul în care un serviciu nu introduce datele de referință
- Să atenționeze serviciul responsabil cu monitorizarea indicatorilor de performanță în cazul în care valoarea unui indicator a atins sau depășește Nivelul de alertă definit pentru acel indicator

Exista in literatura de specialitate o diversitate de modele de reprezentare a unei Harti Strategice. Varianta utilizata in implementare are la baza modelul schematic:

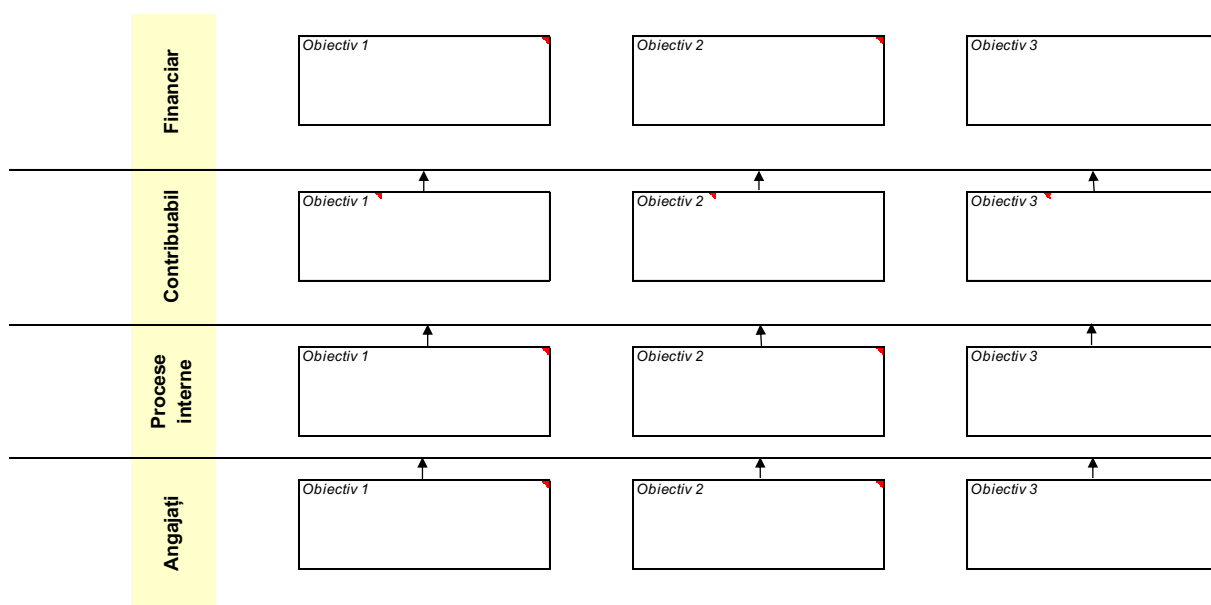


Figura 10 Harta Strategică Inițială

Versiunea implementata a Hărții Strategice este prezentată în ANEXA 1 - Balanced Scorecard- Harta strategică

4.2. OBIECTIVE STRATEGICE

Sistemul pe care se construiește instrumentul Balanced Scorecard este reprezentat de cele *patru perspective* : Financiar, Beneficiar, Procese interne, Angajați, în care *obiectivele strategice* corespunzătoare sunt monitorizate cu

ajutorul *indicatorilor* (care arată gradul de îndeplinire al obiectivelor prin atingerea *țintelor* propuse) ca urmare a executării activităților / inițiativelor pe care le luăm pentru a ne îndeplini obiectivele; scopul final fiind acela de a transpune Planul strategic instituțional în procese operaționale.

4.2.1. TRIADA ECHILIBRULUI

Un alt mod de a privi caracterul echilibrat al BSC (in afara echilibrului perspectivelor) este generat de faptul că Balanced Scorecard are pe lângă Obiective Strategice, Indicatori de Performanță și Risc și Inițiative Strategice adică un portofoliu de proiecte/programe de schimbare, care permit ca atingerea Obiectivelor să nu fie doar EVALUATĂ, prin intermediul Indicatorilor, ci și DETERMINATĂ, prin derularea Inițiativelor asociate.



Figura 11 Echilibrul BSC

Să ne reamintim de legătura esențială dintre triada de componente principale ale BSC: **Obiectivele strategice**, **Indicatorii de performanță și Inițiativele strategice**. Obiectivele definesc schimbările care trebuie realizate pentru atingerea Destinației strategice a organizației. Principala cale de realizare a acestor schimbări este prin intermediul Inițiativelor strategice asociate Obiectivelor respective, iar succesul derulării lor este măsurat prin intermediul Indicatorilor de performanță.

Strategia trebuie să conțină **Obiective strategice**, **Indicatori de performanță**, **Ținte și Inițiative strategice** pentru a nu rămâne doar o declarație inspirațională.

4.2.2. CLASIFICAREA OBIECTIVELOR

Obiectivele reprezintă destinațiile pe care ni le propunem să le atingem într-o anumită activitate sau acțiune. Obiectivele pot fi:

- Din punct de vedere al perioadei estimate a fi necesare pentru atingerea lor obiectivele pot fi stabilite:

- pe termen lung (în general cele pe care ne propunem a fi atinse în perioade mai mari de 10 ani),
- pe termen mediu (acele obiective ce urmează a fi atinse într-un interval între 1 și 10 ani) sau
- pe termen scurt (obiective ce pot fi atinse mai repede de un an)
- Din punct de vedere al impactului pot fi:
 - obiective strategice / generale (acele obiective cu un impact major, pe mai multe planuri) sau
 - obiective specifice / operaționale (obiective ce adresează o problemă punctuală, o acțiune concretă și bine delimitată, etc.)

Viziunea tinde să fie definită destul de larg și poate chiar să semene cu un obiectiv strategic. Un obiectiv strategic și un obiectiv operațional arată direcția organizației, inspiră organizația către noi idei și către un parcurs de dezvoltare general și emoțional.

Misiunea tinde să își pună întrebări mai multe, mai specifice, care să adreseze motivul de dezvoltare al organizației și să constituie baza creării unui avantaj competitiv destinat poziționării pe piață.

Obiectivele strategice sunt folosite pentru a operaționaliza misiunea. Obiectivele strategice susțin dezvoltarea organizației prin faptul că oferă orientări strategice cu privire la modul în care organizația își poate îndeplini misiunea și viziunea. Ca urmare, ele tind să fie mai aplicate și îndeplinite pe un interval de timp cât mai bine definit.

Stabilirea obiectivelor strategice și operaționale se măsoară printr-un sistem de metrică sau indicatori. În cazul în care un obiectiv este lipsit de specificitate sau măsurabilitatea - acest lucru nu se întâlnește atât de des în practică -, acesta va fi eliminat și înlocuit cu un obiectiv adecvat nivelului de analiză la care se evaluează organizația.

Cele mai multe dintre obiectivele strategice sunt îndreptate spre generarea de eficiență, eficacitate și profituri mai mari, în special pentru mediul privat, altele sunt îndreptate către clienții din sectorul public (cetățeni/contribuabili) sau către societate în ansamblul ei.

Pentru a se putea încadra în harta strategică de dezvoltare a organizației, obiectivele strategice și cele operaționale trebuie să fie SMART:¹

- **Specifice.** Acest lucru transmite un mesaj clar cu privire la ceea ce trebuie făcut în organizație și la specificitatea activității desfășurate de organizație. În funcție de profunzimea analizei, se pot lua ca reper și componentele (direcții generale, direcții, departamente,

¹ Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin și Marilyn L. Taylor. Management Strategic. 2 ed. Nou York: McGraw-Hill Irwin, 2005.

compartimente, unități etc.) din cadrul organizației care intră sub incidența analizei.

- **Măsurabile.** Trebuie să existe cel puțin un indicator (sau criteriu) care să măsoare progresul și performanța în procesul de îndeplinire a obiectivului.
- **Realizabile.** Obiectivele trebuie să fie în concordanță cu viziunea și misiunea organizației.
- **Realiste sau Relevante.** Acestea trebuie să fie realiste, relevante și să poată fi puse în aplicare, având în vedere capacitățile organizației și oportunitățile ce pot apărea în mediul în care își desfășoară activitățile. În esență, acestea trebuie să fie provocatoare, dar realizabile.
- **La timp.** Trebuie să existe un interval de timp foarte bine prestabilit pentru îndeplinirea obiectivelor.

Atunci când obiectivele îndeplinesc criteriile de mai sus există multe beneficii pentru organizație. În primul rând, acestea contribuie la îndrumarea angajaților din întreaga organizație spre înțelegerea și îndeplinirea scopurilor comune. Acest lucru ajută la concentrarea și conservarea resurselor valoroase din organizație pentru a răspunde la timp și în timp problemelor apărute și pentru a coagula echipa.

În al doilea rând, o provocare poate ajuta pentru a motiva și inspira angajații din întreaga organizație în sensul atingerii unui nivel mai ridicat de angajament și de efort.

În al treilea rând, există întotdeauna un potențial ridicat în diferitele componente (direcții generale, direcții, unități, compartimente) ale unei organizații în a-și urmări îndeplinirea propriilor obiective, mai degrabă decât obiectivele organizației în ansamblu. Deși sunt bine intenționate, numai că nu văd imaginea de ansamblu, aceste componente ale organizației și-ar putea extinde activitățile de îndeplinire a obiectivelor proprii și către întreaga organizație, conectându-le spre beneficiul echipei și al organizației. Dacă sunt bine definite și legate între ele printr-o hartă strategică clară și realistă, obiectivele strategice și operaționale contribuie la soluționarea conflictelor din organizație sau din afara acesteia, atunci când apar.

În cele din urmă, obiectivele corespunzătoare direcțiilor strategice ale organizației oferă un etalon pentru angajați, care duce către alocarea de recompense și stimulente, pe măsură ce organizația își îndeplinește obiectivele. Aceste elemente, vor duce la o motivare mai mare a angajaților, precum și la crearea sau menținerea unui sentiment mai ridicat de corectitudine față de performanță atunci când resursele financiare sunt alocate.

Există, desigur, și alte obiective care sunt chiar mai specifice. Acestea se concretizează într-un plan de acțiuni pe termen mediu, care sprijină organizația în punerea în aplicare a strategiei elaborate.

Obiectivele pot fi stabilite la nivel de:

- instituție (așa cum sunt cele stabilite la nivelul Primăriei Municipiului Arad);
- departament sau subunitate (de exemplu obiectivele stabilite la nivelul unei direcții a PMA);
- proiect (acela cum ar fi obiectivele proiectului finanțat din fonduri europene nerambursabile);
- acțiune / activitate concretă (așa cum sunt obiectivele stabilite pentru diverse etape / faze într-un proces);
- persoană (așa cum sunt obiectivele personale stabilite în rapoartele de evaluare anuală realizate pentru toți angajații PMA).

Obiectivele în evaluarea performanțelor sunt relevante, atât pentru comportamentul individual, cât și pentru comportamentul organizațional. În practică între obiectivele organizaționale și cele individuale există o condiționare reciprocă. Astfel, pentru a defini cât mai precis obiectivele procesului de evaluare este necesară înțelegerea gradului de complexitate al acestora, atât la nivel organizațional, cât și la nivel individual.

În mod normal, trebuie să existe o legătură de tip „Obiectiv general” - „Obiectiv specific” între obiectivele strategice ale autorității publice și obiectivele angajaților din această autoritate. Această legătură se exprimă prin faptul că realizarea obiectivelor individuale influențează realizarea obiectivelor instituționale. Ansamblul obiectivelor individuale realizate este înglobat în performanța obținută de subdiviziuni, iar performanța subdiviziunilor în performanța instituțională.

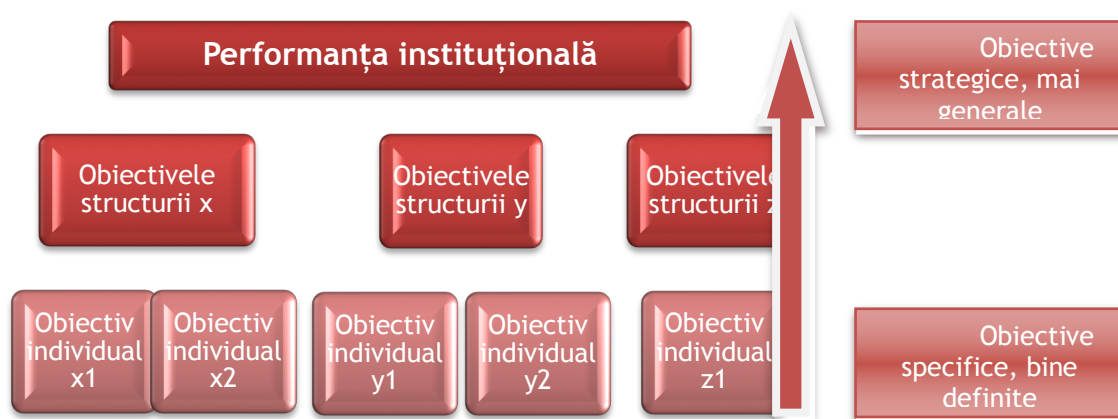


Figura 12 - Relația dintre obiectivele instituției, obiectivele la nivel de subdiviziune și obiectivele individuale

Legătura între obiectivele individuale și obiectivele instituționale este definită în studiile în domeniul managementului resurselor umane ca „obiective formulate în cascadă”. Prin acest procedeu se poate ca obiectivele strategice,

stabilite la nivel de organizație, să derive în obiective specifice pentru direcțiile/serviciile, etc instituției, iar acestea din urmă să derive în obiective și mai specifice și concrete pentru personalul din fiecare structură organizatorică.

Obiectivele la nivel instituțional trebuie să se regăsească în documentele strategice ale organizației. Principalul rol în dezvoltarea procesului de planificare strategică îl are managementul de top al organizației, care trebuie să se implice și să participe activ la stabilirea obiectivelor la nivelul organizației și apoi la stabilirea obiectivelor pentru fiecare structură în parte. Un rol foarte important îl au managerii de nivel mediu care pot propune obiective strategice și care cunosc foarte bine situația curentă a organizației.

4.2.3. STABILIREA OBIECTIVELOR

În procesul de stabilire a obiectivelor sunt luate în considerare și metodele de a le atinge. Pentru aceasta este nevoie de analizarea punctelor forte și slabe ale resurselor interne ale organizației, precum și a oportunităților și amenințărilor oferite de mediul extern.

Obiectivele organizaționale reprezintă continuarea firească a misiunii organizației, iar enunțarea de obiective în acord cu misiunea reprezintă un fundament strategic important.

Punctele forte ale unei instituții reprezintă competențele sale în termenii serviciilor, talentului managerial, resurselor financiare. Acestea îi permit acesteia să profite de condițiile favorabile de mediu și să evite efectele condițiilor nefavorabile. (un punct de plecare este reprezentat de valorile organizației).

Punctele slabe reprezintă incapacitatea instituției de a furniza suficiente resurse pentru a fructifica oportunitățile și de a ocoli amenințările mediului extern.

Planul de acțiune - elementele de lucru prin care instituția își propune să-și atingă strategia. Acesta reprezintă acțiunile ce urmează a fi realizate de către membrii instituției, planificarea acestora în timp și responsabilitățile ce revin în obținerea rezultatelor așteptate. Planul de acțiune se întinde pe o perioadă cuprinsă între 1 și 3 ani, fiind elaborat de o manieră consecventă cu strategia.

Procesele și structura - elementele de funcționare internă prin care instituția funcționează - punerea în operă a planului de acțiune. Acestea reprezintă o succesiune de activități cu caracter repetitiv, ce utilizează resursele disponibile pentru a genera rezultate concrete - servicii - care, în măsura în care satisfac așteptările beneficiarilor/clientilor, duc la îndeplinirea strategiei, conform viziunii managementului. Procesele se desfășoară în cadrul unei structuri care facilitează conducerea și coordonarea efortului membrilor instituției de către management. Procesele, împreună cu structurile aferente, formează **sistemele organizaționale**. Odată ce Planul strategic a fost creat, este necesară încorporarea acestuia în

operațiunile instituției. Formale sau nu, deciziile strategice trebuie să reflecte planul, programele și bugetele adecvate.

În procesul de implementare a planului strategic structurile de conducere au în vedere următorii factori:

- **Oamenii** - Pentru implementarea planului strategic este esențial ca instituția să dispună de oameni cu abilități și competențe potrivite, lucru ce subliniază importanța care trebuie acordată proceselor de recrutare, selecție și perfecționare.
- **Cultura organizațională** - Climatul din organizație, în cadrul căruia se desfășoară munca, suma tuturor proceselor nescrise și a cutumelor existente.
- **Structura organizatorică** - Managerii de la nivelele de vârf ale instituției trebuie să se asigure că structura acesteia este compatibilă cu procesul de planificare, cu stilul managerial și cu strategia respectivă.

Sistemele de control - Acestea permit atingerea obiectivelor strategice ale instituției prin oferirea posibilității de monitorizare a performanțelor și intervenție pentru corectarea abaterilor semnificative.

4.2.4. Metodologia de stabilire a obiectivelor

În stabilirea obiectivelor trebuie să se ia în considerare relevanța strategică pe care acestea o au și măsura în care respectivele obiective contribuie la îndeplinirea misiunii instituției. De asemenea, trebuie să se urmărească ca obiectivele să poată fi precise și măsurabile astfel încât să fie clare și lipsite de ambiguități, să ia în considerare orientările nivelelor ierarhice superioare, să nu se confunde cu alte obiective (dacă două obiective urmăresc același rezultat este de preferat ca aceste două obiective să fie grupate) și, nu în ultimul rând, să fie orientate către efect (outcome) și nu către rezultatul imediat (output), evidențiind astfel schimbările rezultate în urma intervenției. În dezvoltarea instrumentului BSC formularea obiectivelor strategice trebuie să conțină:

- Perspectiva pe care este alocat obiectivul strategic;
- Descrierea obiectivului strategic (care să conțină inclusiv explicații cu privire la elementele utilizate);
- Persoana/persoanele responsabile cu monitorizarea și îndeplinirea obiectivului.

Obiectivele trebuie să susțină misiunea instituției și trebuie stabilite pentru fiecare compartiment al instituției deoarece rezultatele și performanța fiecărui compartiment influențează direct reușita instituției. Pentru fiecare perspectivă, se vor stabili maximum 4-5 obiective strategice. Pentru a asigura o înțelegere comună, fiecare obiectiv strategic va fi dezvoltat cu o scurtă descriere.

Tot în cadrul acestei etape, se vor stabili și reprezenta relațiile dintre obiective. Pentru a avea o privire de ansamblu asupra implementării Planului strategic la nivelul Primăriei, trebuie stabilite relațiile cauză-efect dintre obiective. Un astfel de instrument ajută membrii organizației să înțeleagă modul în care planul strategic va fi executat, oferind un bun canal de comunicare. Astfel, toți membrii instituției vor înțelege că este nevoie de efortul tuturor pentru a implementa planul strategic asumat.

Situația detaliată a Hărții și Obiectivelor strategice se regăsesc în ANEXA 1 - Balanced Scorecard- Harta strategică și Anexa 2 Balanced Scorecard - Obiective

4.3. IMPLEMENTAREA BSC IN ORGANIZAȚIE

La nivelul Primăriei Municipiului Arad, cele patru perspective ale BSC au fost personalizate astfel: „Perspectiva financiară”, „Perspectiva procese interne”, „Perspectiva Cetățean/Contribuabil” și „Perspectiva Dezvoltare/Potențial (și inovație)”.

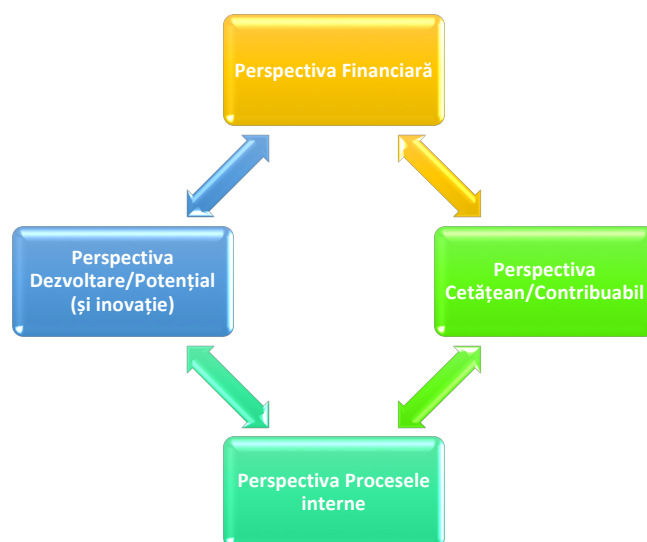


Figura 13 Cele patru perspective BSC ale Primăriei Municipiului Arad

4.3.1. FAMILIILE DE JOB-URI STRATEGICE

Robert Kaplan și David Norton au introdus un nou concept: „Famiile de Job-uri Strategice”, care reprezintă acele categorii de angajați care participă efectiv la Execuția Strategiei. Ceilalți sunt obiectivați, iar performanța lor este măsurată doar la nivel operațional, pe baza unor obiective derivate din Planurile Operaționale care privesc procesele în care acești angajați își desfășoară activitatea de zi cu zi. Corespunzător, Indicatorii lor principali de performanță (denumiți frecvent KPI - Key

Performance Indicators) sunt cuprinși în Tablouri de Bord (dashboards), care sunt corelate din punct de vedere strategic la nivelul Balanced Scorecard-urilor departamentului/echipei din care angajații respectivi fac parte.

Diagrama de mai jos prezintă modul de Aliniere organizațională strategică și operațională la nivel individual a celor două grupe de angajați:

- cei din Familiile de Job-uri Strategice, care au, în afară de responsabilitățile operaționale, și responsabilități strategice (Obiective strategice, Scorecard, Inițiative strategice la care participă) și
- angajații care au doar responsabilități operaționale.

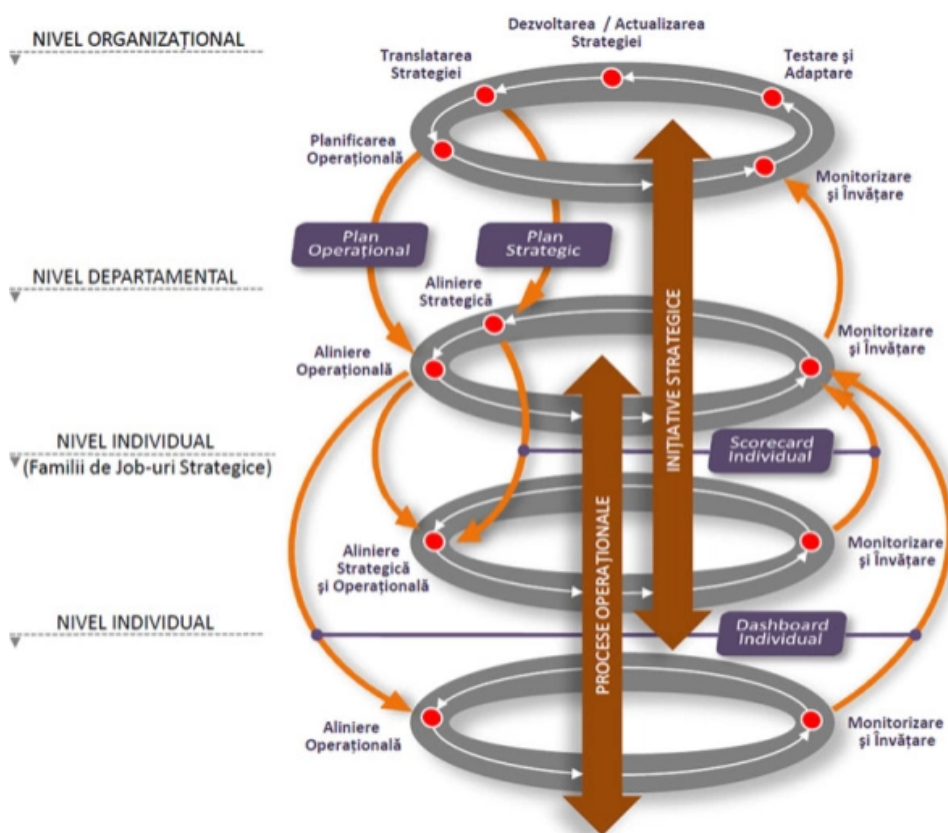


Figura 14 Alinierea organizațională strategică

Se pot formula proceduri diferite pentru managerii superiori și pentru fiecare nivel al organizației:

Echipa de conducere - înțelege și articulează strategia, oferă suport BSC.

Competențe necesare:

- Gândire strategică (vede imaginea de ansamblu);
- Suport evident/vizibil în organizație al BSC;
- Oferă suport tuturor celor implicați în proces;
- Bun comunicator al strategiei;
- Are putere de decizie în domeniul strategiei și implementării BSC.

Roluri și responsabilități

- Stabilește prin consens viziunea și strategia organizației. Viziunea strategică a organizației reprezintă o stare ideală proiectată în viitor de către managerii de vârf și care configurează o dezvoltare dezirabilă a organizației în viitor. Viziunea creată trebuie să ia în considerare posibilitățile organizației de a se dezvolta pentru transformarea viziunii asumate în realitate.
- Analizează ce relevanță are pentru organizație fiecare din cele patru perspective:
 - satisfacția clienților;
 - procesele interne;
 - inovarea și învățarea, în vederea îmbunătățirii continue;
 - măsurile financiare.
- Pentru fiecare perspectivă se aleg maximum 5 indicatori care ar releva progresul pentru îndeplinirea strategiei organizației.
- Se aleg indicatori pentru fiecare obiectiv, care, dacă sunt realizați, vor aduce organizația mai aproape de viziunea sa de excelență.

Echipa de implementare - este cea mai importantă echipă unde are loc cea mai mare parte din muncă, colectează și documentează date/informații, construiește hărți, grafice, documentează procesul, etc.

Echipa de implementare are ca sarcină principală construirea BSC, va colecta informații prin interviuri cu echipa de management. De asemenea înțelege aspectele strategice și documentează componentele BSC: perspective, obiective, hărți / grafice etc.

Cea mai mare provocare este finalizarea și aprobarea hărții strategice.

Competențe necesare:

- O bună înțelegere a mediului în care funcționează;
- Bune capacități de interviu (extrage esențialul imaginii de ansamblu);

- Are credibilitate și susținere din partea managementului;
- Bun „ambasador” al implementării BSC;
- Abilități de documentare și prezentare a rezultatelor la nivel strategic.

Roluri și responsabilități pentru fiecare nivel al organizației și fiecare angajat:

- Analizează scorecard-ul pentru organizație și pentru unitatea funcțională a organizației;
- În cadrul fiecărei „perspective” (din cele patru menționate) se aleg maximum 5 indicatori pentru unitatea luată în considerare, care să indice contribuțiile la obiectivele organizației;
- Se aleg niveluri ridicate pentru indicatorii respectivi. Acestea devin balanced scorecard-ul unității luate în considerare.

Echipa de monitorizare - Personal cu competențe în domeniul măsurărilor (performanței).

Competențe necesare:

- Foarte bună înțelegere a ariei funcționale;
- Poate analiza și prezenta cu claritate datele/informațiile altor membri ai echipei;
- Poate face legătura între sarcinile proprii cu obiectivele strategice;
- Lucrează bine cu echipa de management.

Roluri și responsabilități:

- Derulează operațiunile necesare culegerii datelor necesare
- Gestionează sistemul de analiză informatică a datelor culese (ex. istoricul datelor)
- Rulează procesele necesare obținerii rezultatelor în vederea monitorizării (crearea formatelor în vederea prezentării datelor)

4.3.2. IMPLEMENTAREA BSC

Procesul de implementare a BSC la nivelul organizației are șase pași, și presupune:

Faza 1 Strategie (6 - 12 luni)

- Creare BSC inițial;
- Dezvoltare plan al schimbării;
- Comunicare educare a angajaților;
- Finalizare implementare versiune „producție” a BSC la nivelul organizației

Fazele 2 - 4 Planificare - Implementare (12 - 24 luni)

- Propagarea BSC la nivelele inferioare ale organizației;
- Testarea BSC, revizuire, adaptare la nivelul fiecărei entități;
- Implementarea unui plan strategic de transformare a organizației (Plan transformare către modelul BSC prezentat mai sus);
- Crearea unui proces formal de raportare BSC;
- Alocarea bugetelor la programele strategice;
- Propagarea BSC la nivelul obiectivelor echipelor și angajaților.

O vizualizare simplificată - utilizând formatul Gantt - a procesului de implementare a BSC este:

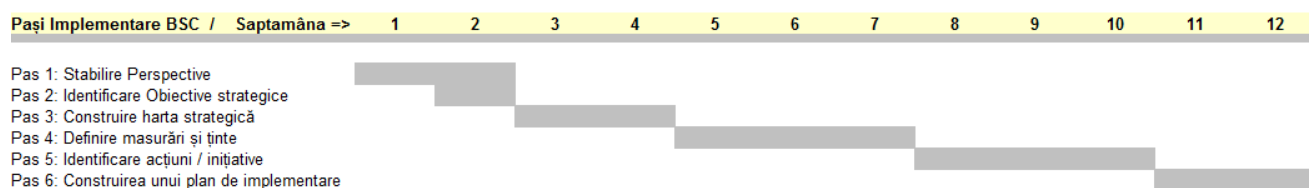


Figura 15 Proces implementare BSC

După finalizarea implementării BSC la nivelul strategic / management al organizației urmează propagarea în celelalte nivele ale organizației funcție de planul de implementare.

Aceasta înseamnă propagarea obiectivelor și eforturilor până la nivel de departament/echipă/angajat.

Acest proces se poate sintetiza astfel:

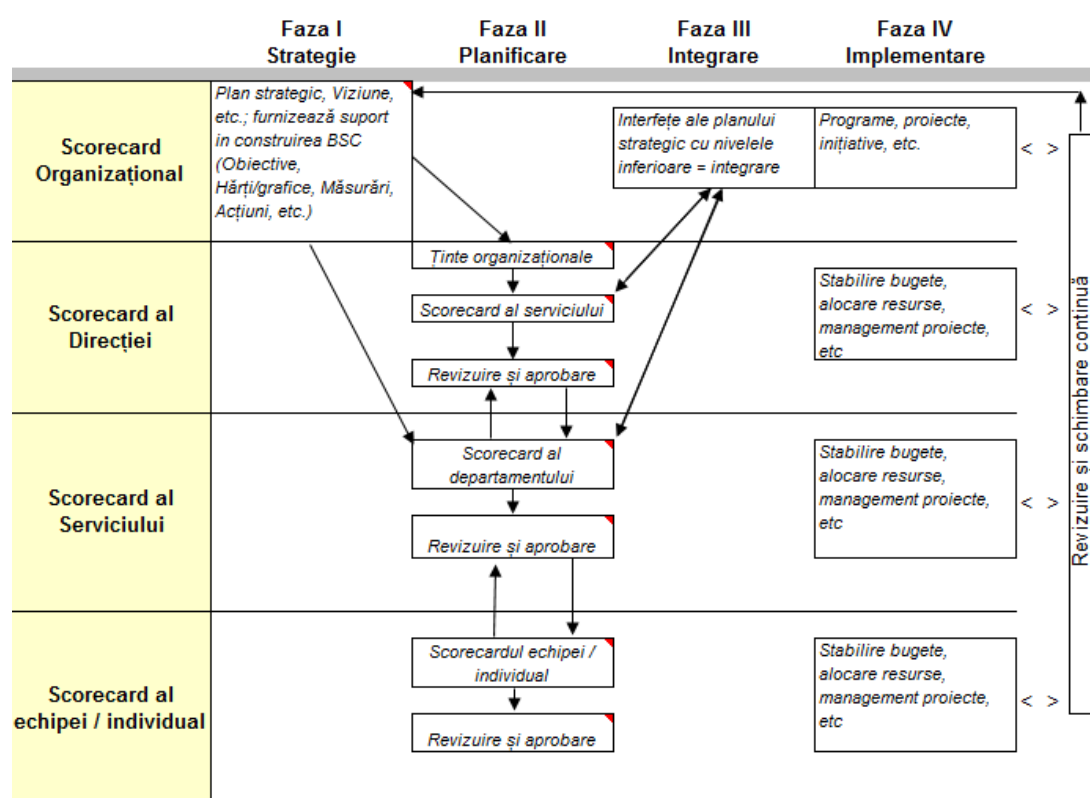
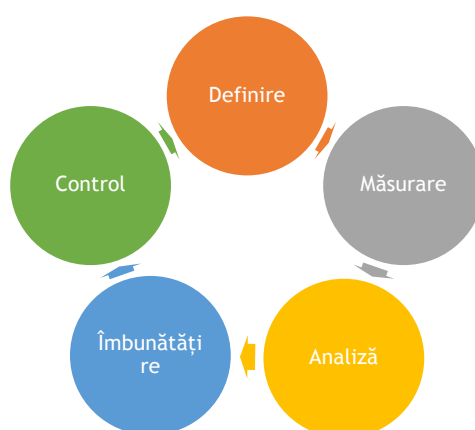


Figura 16 Proces de propagare BSC la nivelul întregii organizații

Notă : „Revizuire și schimbare continuă” este principiul procesului D-M-A-I-C de îmbunătățire a proceselor.



DMAIC (un acronim pentru Definire, Măsurare, Analiză, Îmbunătățire și Control) se referă la un ciclu de îmbunătățire bazat pe date/informații, utilizat pentru îmbunătățirea, optimizarea și stabilizarea proceselor și modelelor de afaceri. Sunt necesare toate etapele procesului DMAIC și continuat întotdeauna în ordinea dată.

Figura 17 Procesul DMAIC

5 ANEXE

- Anexa 1 Harta strategică BSC Primăria Municipiului Arad
- Anexa 2 Balanced Scorecard - Obiective

6 LISTA FIGURILOR ȘI TABELELOR

Figura 1 - Elemente cheie ale SCAP	6
Figura 2 - Administrația publică românească în 2020.....	7
Figura 3 Proces tradițional (existent) de management bazat pe control.....	10
Figura 4 Proces de management orientat spre strategie.....	11
Figura 5 - BSC - Perspective	12
Figura 6 BSC-Relația Perspective, obiective, mediu intern- extern	14
Figura 7 Balanced Scorecard- Versiune completă	14
Figura 8 Piramida performanței (prelucrare după Lynch & Cross).....	17
Figura 9 Translatarea viziunii, misiunii și valorilor organizației în rezultatele așteptate gândită de Robert Kaplan și David Norton	18
Figura 10 Harta Strategică Inițială	20
Figura 11 Echilibrul BSC	21
Figura 12 - Relația dintre obiectivele instituției, obiectivele la nivel de subdiviziune și obiectivele individuale.....	24
Figura 13 Cele patru perspective BSC ale Primăriei Municipiului Arad.....	27
Figura 14 Alinierea organizațională strategică.....	28
Figura 15 Proces implementare BSC	31
Figura 16 Proces de propagare BSC la nivelul întregii organizații	32
Figura 17 Procesul DMAIC	32
Tabel 1 Diferențele dintre procesul de management bazat pe control și procesul de management orientat spre strategie	11

Balanced Scorecard – Harta Strategică

Misiune	<p>Modernizarea Aradului pentru a fi o importantă metropolă regională, un oraș inteligent și inovator, cu o comunitate puternică și o gestionare eficientă a resurselor și a aspectelor competitive</p>
Viziune	<p>În anul 2030 Aradul va avea o administrație publică eficientă și receptivă la nevoile societății, devenind un oraș care:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ va oferi cetățenilor Municipiului Arad oportunități de dezvoltare personală și profesională, asigurând servicii publice moderne și eficiente, adaptate cerințelor și nevoilor comunității; ❖ va promova o viață urbană activă și de calitate pentru locuitorii municipiului prin atenția sporită acordată culturii, artei, sportului, activităților de agrement și petrecere a timpului liber și nu în ultimul rând interacțiunii sociale și calității spațiilor publice; ❖ va susține buna funcționare a infrastructurilor de transport care să asigure o accesibilitate crescută și o conectivitate ridicată atât pe plan intern, cât și la nivel regional pentru principala poartă de acces în țară dinspre Europa de Vest; ❖ va încuraja coeziunea socială prin implicarea comunității locale în procesul de dezvoltare urbană printr-o abordare participativă susținută și însușită de către administrația publică; ❖ va promova performanțele și potențialul municipiului pentru a determina o dezvoltare economică susținută de atractivitatea în creștere a Aradului; ❖ va utiliza în mod transparent noile tehnologii inovatoare, echipamentele digitale și soluțiile inovative în beneficiul generației actuale și al celor viitoare, își va fructifica resursele și oportunitățile, își va procesa și recicla reziduurile, emisiile și deșeurile, și își va manifesta responsabilitatea socială într-o asemenea manieră, încât să fie recunoscut de proprii locuitori, de oamenii de afaceri și de turiști, ca un Oraș Inteligent; ❖ va asigura un management responsabil, eficient și deschis, care să transforme Municipiul Arad într-un centru urban inteligent, preocupat de nevoile cetățenilor săi.
Finanțiar	<p>O1.1 Eficiență și eficacitate în atragerea de fonduri la bugetul local</p> <p>O1.2 Arad Performant</p> <p>O1.3 Gestiune financiară solidă, orientată pe termen lung</p>
Cetățean / Contribuabil	<p>O2.1. Arad conectat și accesibil</p> <p>O2.2. Accesibilizarea mediului fizic și informațional</p> <p>O2.3 Arad incluziv și transparent-comunitate activă, diversă și educată</p>
Procese interne	<p>O3.1 Servicii publice eficiente și de calitate</p> <p>O3.2 Creșterea competențelor resurselor umane din cadrul PMA</p>
Dezvoltare / potențial și inovație	<p>O4.1 Servicii de utilități publice inteligente</p> <p>O4.2 Servicii publice inteligente</p> <p>O4.3 Inovația și deschiderea spre schimbare prin întărirea infrastructurii tehnologice</p>
Valori	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Profesionalism și inovație în exercitarea funcției publice; ❖ Dedicare, corelație și orientare pe soluții care să se armonizeze cu reformele din domeniile social, cultural-educational, economico-financiar, justiție; ❖ Transparența actului administrativ; ❖ Predictibilitatea și adecvarea la nevoi/ receptivitate, subsumate interesului public; ❖ Flexibilitate, adaptabilitate și dinamism; ❖ Calitatea serviciilor publice furnizate; ❖ Onestitate și integritate în exercitarea funcției publice; ❖ Comunicare eficientă inter și intra - instituțională; ❖ Responsabilitate în cheltuirea fondurilor publice, susținută de procese decizionale coerente și transparente, de proceduri de implementare clare, simple și predictibile; ❖ Respectarea normelor eticii și deontologiei profesionale;

PMA Balanced Scorecard

Harta Strategică - Obiective

Perspectivă	Obiective strategice	Descriere
P1 Financiar	O1.1 Eficiență și eficacitate în atragerea de fonduri la bugetul local	Optimizarea procesului de atragere de fonduri din surse noi și/sau îmbunătățirea celor existente
	O1.2 Arad Performant	Îmbunătățirea managementului activităților inovative de transformare urbană a orașului
	O1.3 Gestiune financiară solidă, orientată pe termen lung	Utilizarea eficientă a fondurilor publice
P2 Cetățean / Contribuabil	O2.1. Arad conectat și accesibil	Transformarea orașului într-unul inteligent și mai aproape de cetățean
	O2.2. Accesibilizarea mediului fizic și informațional	Creșterea gradului de accesibilitate a spațiului public și a serviciilor oferite cetățenilor
	O2.3 Arad incluziv și transparent- comunitate activă, diversă și educată	Creșterea transparenței decizionale a primăriei și îmbunătățirea calității activității administrative
P3 Proceduri interne	O3.1 Servicii publice eficiente și de calitate	Eficientizarea activității PMA prin utilizarea de noi instrumente digitale
	O3.2 Creșterea competențelor resurselor umane din cadrul PMA	Creșterea calității și a gradului de satisfacție al resurselor umane

Perspectivă	Obiective strategice	Descriere
P4 Dezvoltare / potențial și inovație	O4.1 Servicii de utilități publice inteligente	Oferirea de servicii de utilități publice inovative către cetățeni
	O4.2 Servicii publice inteligente	Diversificarea informațiilor și instrumentelor disponibile pe site-ul PMA
	O4.3 Inovația și deschiderea spre schimbare prin întărirea infrastructurii tehnologice	Transformarea primăriei într-o organizație informațională bazată pe managementul obiectivelor



Titlul proiectului: Planificare strategică și management al performanței la nivelul Municipiului Arad prin instrumentul Balanced Scorecard - Tablou de Bord Echilibrat, cod MySMIS 120637 / cod SIPOCA 86

Editorul materialului: Municipiul Arad

Data publicării: Ianuarie 2019

Material gratuit

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014 - 2020

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.