

Obiective. Indicatori

Obiective strategice	<ul style="list-style-type: none">• componenta principală a unui Balanced Scorecard• definesc scopul organizației pe termen lung și vizează modul în care organizația își poate îndeplini misiunea și viziunea.
Indicatori	<ul style="list-style-type: none">• unitatea de măsură a obiectivului strategic. Prin stabilirea sistemului de indicatori se poate răspunde la întrebarea „în ce măsură îmi îndeplinesc obiectivul strategic propus?”
Ținte	<ul style="list-style-type: none">• valoarea atribuită fiecărui indicator, valoarea care trebuie să fie atinsă în cadrul indicatorului; este o valoare planificată.
Activități	<ul style="list-style-type: none">• modalitatea de a duce la îndeplinire obiectivul propus, printr-o sumă de acțiuni, de măsuri.

Document referitor la stabilirea măsurilor în vederea realizării indicatorilor de performanță

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 Inițiative strategice	3
1.1 TRIADA ECHILIBRULUI.....	3
1.2 RESURSE NECESARE	4
1.3 DEFINIREA ȘI RAȚIONALIZAREA INIȚIATIVELOR STRATEGICE	6
1.4 ROLUL INIȚIATIVELOR STRATEGICE.....	6
1.5 RELAȚIA DINTRE ȚINTE ȘI INIȚIATIVELE STRATEGICE.....	8
1.6 INIȚIATIVE CU EFECT CONTINUU ȘI DISCRET	10
Anexe	11
Lista figurilor si tebelelor	12

1 INIȚIATIVE STRATEGICE

1.1 TRIADA ECHILIBRULUI

Un alt mod de a privi caracterul echilibrat al BSC (în afara echilibrului perspectivelor) este generat de faptul că Balanced Scorecard are pe lângă Obiective Strategice, Indicatori de Performanță și Risc și Inițiative Strategice (activități / acțiuni) 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 1 - 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.

Oricât de corect ar fi formulată **Strategia**, ea nu va rămâne decât o declarație inspirațională, a cărei aplicare în activitatea zilnică depinde de noroc, dacă nu este obiectivată și acționabilă. Adică, **translatată** în **Obiective strategice**, **Indicatori de performanță**, **Ținte** și **Inițiative strategice**.

1.2 RESURSE NECESARE

Atingerea oricărui obiectiv implică derularea unor activități. Orice activitate, pentru a fi derulată, are nevoie de resurse. Resursele necesare în vederea derulării unei activități pot fi:

- **Resurse materiale.** Aici se încadrează imobilizările corporale (obiectele de inventar și mijloacele fixe) și consumabilele. Indiferent de unde provin aceste resurse (sunt ale noastre, le închiriem, le împrumutăm, le pune la dispoziție un partener etc.) ele trebuie avute în vedere și menționate în planul de acțiune propus. O resursă trebuie menționată și luată în considerare indiferent dacă ea se reflectă sau nu în contabilitatea organizației;
- **Resursele umane.** Aici se încadrează toate persoanele necesare în vederea derulării activității. Similar cu situația resurselor materiale, resursele umane ce trebuie avute în vedere nu se limitează la angajații sau colaboratorii organizației. Reflectarea unei resurse în politica sau cheltuielile de personal ale organizației nu influențează luarea ei în considerare pentru derularea activității;
- **Resursele financiare.** Din această categorie fac parte disponibilitățile financiare necesare pentru achiziția de resurse suplimentare. Necesarul acestor disponibilități financiare poate fi acoperit de către organizație, de către un partener, un sponsor / finanțator, de către utilizatori (de exemplu pentru o investiție) sau de către un terț (de exemplu o bancă prin intermediul unei linii de credit). Trebuie evidențiate separat resursele financiare totale necesare derulării activității (care este diferența între numerarul intrat și cel ieșit) precum și cele necesare pentru acoperirea fluxurilor de numerar (de exemplu, pentru derularea acestui curs organizatorii au achitat deja costul multiplicării materialelor, cost care ulterior va fi acoperit prin încasarea de la PMA);
- **Resursele intangibile.** Aceasta este categoria cel mai greu de estimat și analizat. În această categorie se încadrează:
 - o cunoștințele;
 - o brevetele;
 - o licențele;
 - o renumele ("brand") ;
 - o poziția pe piață (dacă există sau nu competitori și dacă da, cât sunt ei de puternici comparativ cu noi);
 - o relația cu clienții: sunt ei dependenți de noi și / sau sunt critice pentru ei produsele / serviciile ce rezultă în urma derulării activității;
 - o relația cu furnizorii: cât de deschisă și de largă este piața de produse și servicii ce urmează a fi achiziționate în cadrul activității, ce poziție avem noi față de furnizorii vizați, ce imagine avem noi față de ei etc.;
 - o alte constrângeri și limitări ce estimăm că ne vor influența activitatea. De exemplu, faptul că activitatea urmează să se deruleze în cadrul unui proiect cu finanțare europeană determină analiza impactului asupra activității respective a regulilor și reglementărilor finanțatorului

(pentru derularea unui curs trebuie să avem anumite formulare - liste și chestionare - ce trebuie să respecte anumite reguli).

Atingerea obiectivelor propuse presupune derularea unor activități / acțiuni / inițiative. Principalele caracteristici pe care trebuie să le aibă orice activitate sunt:

- Să fie strict necesară atingerii obiectivului propus (dacă am elimina acea activitate, fără să o înlocuim cu altă acțiune sau resursă, obiectivul propus nu ar putea fi atins);
- Să fie clar definită temporar (are o dată de început și una de finalizare);
- Să aibă identificate dependențele (nu poate să înceapă înaintea finalizării altei activități, trebuie să înceapă sau să se finalizeze simultan cu altă activitate, etc.);
- Să aibă identificate și alocate resursele necesare;
- Să aibă identificate rezultatele / indicatorii de realizare.

În practică, pentru atingerea unor obiective mai complexe (așa cum se întâmplă în cazul unui proiect, de exemplu Implementare BSC in organizație) pentru definirea, monitorizarea și evaluarea activităților se folosesc aplicații informatice și instrumente software adaptate. Cu ajutorul unui astfel de instrument informatic pot fi și prezentate într-un mod grafic destul de intuitiv activitățile propuse, așa cum este exemplificat în imaginea următoare.

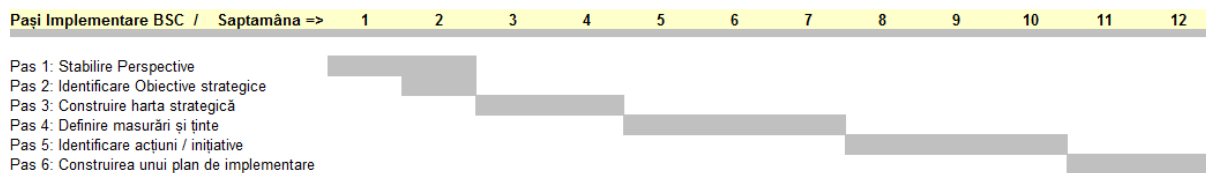


Figura 2 - Exemplu de diagramă Gantt (Implementare BSC in organizație)

Cu ajutorul unei astfel de aplicații poate fi monitorizat și evaluat întregul proces, fiind posibilă estimarea gradului de îndeplinire a fiecărei activități și contribuția ei la atingerea obiectivelor / obiectivului propus.

Pentru estimarea gradului de realizare a unei activități putem utiliza următoarele metode:

1. Considerând o derulare uniformă a acelei activități, estimăm că gradul de realizare a ei reprezintă procentul timpului curs de la începerea activității comparativ cu întreaga durată a ei (s-au scurs 10 zile din cele 200 de zile estimate pentru realizarea activității, înseamnă că activitatea are un grad de realizare de 5%);
2. Pe baza resurselor consumate: considerăm că gradul de realizare a activității reprezintă raportul dintre resursele consumate în cadrul activității și totalul resurselor ce estimăm că vor fi utilizate pentru acea activitate. De exemplu,

pentru o activitate de consultanță unde avem alocate 200 zile / om, în momentul în care am consumat 10 zile / om înseamnă că avem un grad de realizare al activității de 5%;

Pe baza rezultatelor obținute: considerăm că gradul de realizare a activității reprezintă raportul dintre rezultatele obținute până în acel moment în cadrul activității și totalul rezultatelor pe care estimăm că le vom obține în urma derulării acelei activități.

1.3 DEFINIREA ȘI RAȚIONALIZAREA INIȚIATIVELOR STRATEGICE

Strategia trebuie să fie **acționabilă**. Asta înseamnă că trebuie să fie acompaniată de un ansamblu conjugat de acțiuni, care să faciliteze atingerea Obiectivelor strategice și - implicit - a Destinației Strategice. Aceste acțiuni sunt grupate în proiecte de importanță strategică, pe care le numim **Inițiative strategice**.

Inițiativele au formatul unui proiect cu sponsor, manager de proiect, buget, termen-limită, echipă de proiect, etc. (Vezi Anexa 1 BSC - Formular acțiune).

Este important de evidențiat că o inițiativă poate facilita mai mult de un singur Obiectiv. Din acest motiv, ea poate fi asociată mai multor Obiective, așa cum aceluiși Obiectiv pot să-i fie asociate mai multe Inițiative.

Ansamblul tuturor Inițiativelor strategice ale organizației formează **Portofoliul de Inițiative strategice**, și reprezintă esența **Execuției Strategiei**. Ansamblul bugetelor Inițiativelor din Portofoliu formează **StratEx** (Strategy Expenditures), similar cu CapEx și OpEx, și evidențiat ca atare în bugetul consolidat al organizației.

Este important de menționat că rareori o organizație nu are în derulare proiecte de îmbunătățire a proceselor sale de business. Din păcate, prioritizarea și relevanța strategică a acestor proiecte nu este nici clară și nici aceeași pentru toată lumea. Pentru acest motiv, lansarea Portofoliului de Inițiative strategice este frecvent acompaniată de un program de raționalizare și - implicit - de închidere a proiectelor de schimbare care nu au relevanță strategică.

1.4 ROLUL INIȚIATIVELOR STRATEGICE

Execuția Strategiei implică cel puțin două etape preliminare:

- Formularea Strategiei și
- Planificarea Strategică.

Odată Planul Strategic finalizat, Execuția Strategiei constă în primul rând în:

- Gestionarea portofoliului de Inițiative Strategice
- Monitorizarea Indicatorilor de performanță
- Analiza rezultatelor, învățare și testarea scenariilor alternative
- Revizuirea strategiei și sistemului de management al acesteia

Dintre acestea, Inițiativele Strategice asociate Obiectivelor din Harta Strategiei, reprezintă cea mai importantă componentă a execuției strategice, datorită faptului că prin aceste proiecte se materializează schimbarea organizațională pe care strategia o presupune.

Gestionarea acestor inițiative se face în conformitate cu principiile cunoscute din domeniul Managementului proiectelor/programelor/portofoliului.

Fiecare dintre aceste Inițiative trebuie să fie asociate unuia sau mai multor Obiective strategice, a căror atingere o facilitează. În procesul de definire a portofoliului de Inițiative Strategice, are loc mai întâi o analiză a diverselor inițiative și proiecte de modernizare aflate în derulare în cadrul organizației. Analiza poate evidenția un anumit nivel de inconsistență al acestora, impunându-se raționalizarea lor (vezi exemplul de mai jos).

Analiza portofoliului de Inițiative existente (exemplu)

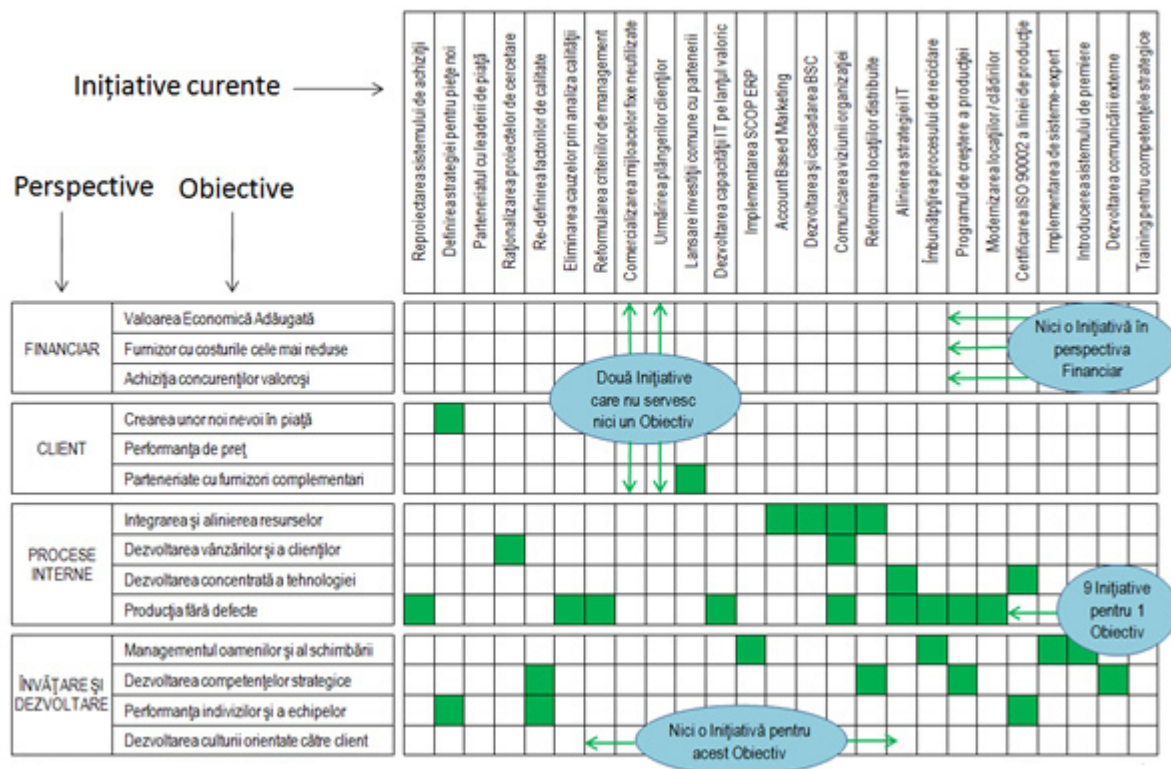


Figura 3 - Matricea Obiective-Inițiative (potrivit Kaplan & Norton)

Gestionate ca și orice alte proiecte, Inițiativele Strategice trebuie să aibă (vezi Anexa 1 BSC - Formular acțiune):

- un responsabil - manager de proiect
- un sponsor executiv - parte a echipei de conducere
- un buget - parte a StratEx
- resurse, inclusiv o echipă de participanți la proiect
- un set de acțiuni corelate consecutiv și
- un termen de finalizare.

În mod evident, Inițiativele Strategice, a căror derulare este coordonată centralizat de către Biroul pentru Managementul Strategiei (OSM - Office for Strategy Management), pot fi gestionate de către Biroul pentru Managementul Proiectelor (PMO - Project Management Office), al cărui rol fundamental este cel puțin acela de a furniza managerul de proiect.

Fără gestionarea adecvată a portofoliului de Inițiative Strategice, probabilitatea de succes al Execuției Strategiei este foarte redusă, iar implementarea Balanced Scorecard devine cvasi-inutilă.

1.5 RELAȚIA DINTRE ȚINTE ȘI INIȚIATIVELE STRATEGICE

Putem considera ordinea etapelor de construire a Planului Strategic (Obiective-Indicatori-Inițiative), bazate pe practica implementării BSC, ca fiind definirea:

- Obiectivelor și Hărții Strategiei
- Portofoliului de Inițiative și abia apoi a
- Indicatorilor de Performanță și Risc (KPI & KRI) și a Țintelor acestora,

respectiv în această secvențiere.

Unul dintre motivele acestei etapizări este chiar crearea posibilității stabilirii Țintelor pentru durata ciclului strategic (anului) funcție de perioadele de derulare a Inițiativelor strategice. Profit de ocazie să reamintesc că Indicatorii de Performanță și Risc sunt folosiți în primul rând pentru a măsura efectul derulării Inițiativelor strategice asupra proceselor de a căror transformare / modernizare / perfecționare depinde îndeplinirea Obiectivelor strategice.

Pe parcursul măsurării periodice a Indicatorilor, putem evalua gradul de îndeplinire a Obiectivelor, în primul rând ca efect al derulării Inițiativelor care sunt corelate cu Obiectivele (vezi matricea Obiective-Inițiative). Dar această evaluare are sens doar în măsura în care valorile măsurate ale Indicatorilor sunt

comparate cu Țintele acestora. Pe de altă parte, ne așteptăm ca aceste valori măsurate să se schimbe semnificativ în intervalele de timp în care Inițiativele strategice produc efectele anticipate.

Stabilirea de o manieră efectivă, practică și rațională a procesului: ce Ținte intermediare (lunare/trimestriale) avem de atins pentru un Indicator de Performanță sau Risc pe parcursul anului, până la atingerea Țintei anuale, finale, astfel încât să putem evalua periodic gradul de îndeplinire al Obiectivului în cauză, măsurat prin Indicatorul pentru care stabilim valorile intermediare/finale ale Țintei?

Răspunsul este: prin corelarea valorilor intermediare ale Țintei cu efectele așteptate ale derulării Inițiativelor asociate Obiectivului de care este legat Indicatorul respectiv. Spre exemplu (diagrama de mai jos):

Pentru îndeplinirea Obiectivului O1 derulăm pe parcursul ciclului strategic (anului) Inițiativele I1 și I2. Efectul acestor Inițiative asupra Obiectivului este măsurat printr-un număr de Indicatori, în exemplul nostru Indicatorul X, măsurat lunar. Ținta finală (anuală) asociată acestui Indicator este Y.

Cum stabilim valorile intermediare Y1-12 (lunare) ale Țintei, astfel încât evaluarea periodică (lunară) a valorilor Indicatorului X să aibă sens? În primul rând estimând efectul așteptat al Inițiativelor pe parcursul derulării lor. În exemplul nostru, am considerat că 1/2 din efect este rezultat din derularea Inițiativei I1, iar 1/2 din Inițiativa I2, luând în considerare și datele de lansare și finalizare a acestora. În acest fel, avem o bază de descompunerea a valorii finale a Țintei Y în valorile lunare Y1-12, corelate cu efectele anticipate ale Inițiativelor respective.

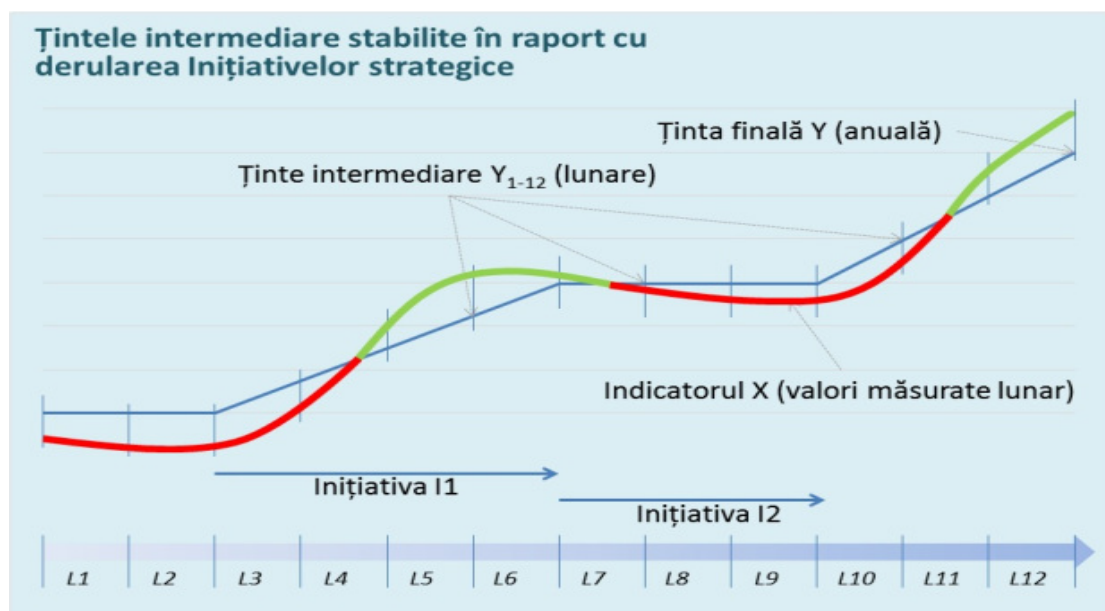


Figura 4 - Țintele intermediare

1.6 INIȚIATIVE CU EFECT CONTINUU ȘI DISCRET

Putem avea cel puțin două tipuri de Inițiative strategice:

- Inițiative cu efect Continuu și
- Inițiative cu efect Discret.

Primele sunt Inițiative care produc efecte în sensul schimbării proceselor operaționale vizate pe parcursul derulării lor, spre exemplu, un program de colectare de la clienții existenți a sugestiilor de îmbunătățire a serviciilor oferite. Pe măsura derulării programului și colectării sugestiilor, acestea pot fi aplicate imediat, efectele manifestându-se incremental, pe parcursul derulării Inițiativei.

Inițiativele cu efect Discret produc efecte doar odată cu finalizarea lor, respectiv în perioada următoare. În exemplul nostru, putem considera că Inițiativa I2 reprezintă lansarea unui nou serviciu, care să includă toate sugestiile clienților, culese pe parcursul Inițiativei I1, dar care n-au putut fi aplicate serviciilor existente. Atâta timp cât lucrăm la dezvoltarea noului serviciu, impactul este nul, pentru că nu este disponibil clienților. Însă odată ce acesta este lansat, anticipăm un efect incremental, care se va manifesta în perioada următoare.

Situația detaliată a Inițiativelor utilizate în implementare se regăsește în Anexa 1 Model formular actiune, A2 *Balanced Scorecard* - Indicatori

ANEXE

- Anexa 1 BSC - Model formular acțiune
- Anexa 2 - Balanced Scorecard - Indicatori
- Anexa 3 - Aplicații informatice relevante în PMA

LISTA FIGURILOR SI TEBELELOR

FIGURA 1 – ECHILIBRUL BSC	3
FIGURA 2 - EXEMPLU DE DIAGRAMĂ GANTT (IMPLEMENTARE BSC IN ORGANIZAȚIE)	5
FIGURA 3 - MATRICEA OBIECTIVE-INIȚIATIVE (POTRIVIT KAPLAN & NORTON).....	7
FIGURA 4 - ȚINTELE INTERMEDIARE	9

PMA Balanced Scorecard

• Anexa 1 BSC - Model formular acțiune

Nume acțiune:		Data start:				
		Data finalizare:				
Responsabil acțiune:		Responsabil executiv:				
Acțiune jalon (milestone)		Da / Nu				
Resurse necesare: (personal, materiale, financiare)						
Beneficii acțiune	Natura beneficiului	Total beneficii	Beneficii			
			AN 1	An 2	AN 3	An 4
	Venituri					
	Costuri					
	Eficiență					
	Productivitate					
	TBD					
TBD						
TBD						
Descriere impact in obiectivele strategice:						
Comentarii:						

Comentarii:

Selecția acțiunilor se face in urma unui proces care sa asigure obiectivitate.

Acesta este rezultatul unei analize a diferențelor constatate, cât și a prioritizării.

Adițional fiecare acțiune va fi alocată unuia (sau mai multor) obiective strategice in baza unei documentări a programului (studiu de necesitate aprobat).



PMA Balanced Scorecard

Anexa 2 - Balanced Scorecard - Indicatori

Perspectivă	Obiective strategice	Indicatori	Sursa	Mod de calcul	Valoarea țintă	Interval semaforizare			
						Rosu	Galben	Verde	
P1 Financiar	O1.1 Eficiență și eficacitate în atragerea de fonduri la bugetul local	11.1.1 Creșterea numărului de contracte de finanțare semnate	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Valoare actuala / Valoare tinta	5,00	<2	<2 - <4	>4	
		11.1.2. Creșterea % a numărului de persoane care își plătesc taxele și impozitele online	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Valoare actuala-Valoarea anterioară / Valoare anterioară	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%	
	O1.2 Arad Performant	11.2.1 Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public prin extinderea subvențiilor acordate	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Valoare actuala-Valoarea anterioară / Valoare anterioară	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%	
		11.2.2 Scăderea numărului de clădiri și terenuri neîngrijite, pentru care s-a aplicat măsura supraimpozitării	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Valoare actuala-Valoarea anterioară / Valoare anterioară	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%	
	O1.3 Gestiune financiară solidă, orientată pe termen lung	11.3.1 Numărul de măsuri de creștere a eficienței energetice inițiate/implementate	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Număr de măsuri inițiate/implementate	10,00	<5	<5 - <9	>9	
		11.3.2 Reducerea numărului de rectificări ale bugetului	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Număr de rectificări	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%	
P2 Cetățean / Contribuabil	O2.1. Arad conectat și accesibil	12.1.1 Creșterea numărului de servicii digitale oferite cetățenilor	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Numărul de servicii nou introduse	4,00	<2	<2 - <3	>3	
		12.1.2 Extinderea % a rețelei WIFI utilizată în spațiile publice	Informații gestionate de compartimentele responsabile	Numărul de hotspoturi disponibile pentru cetățeni	10,00	<5	<5 - <9	>9	
		12.1.3 Diversificarea instrumentelor de comunicare digitale cu cetățenii	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Număr de instrumente de comunicare online	4,00	<2	<2 - <3	>3	
	O2.2. Accesibilizarea mediului fizic și informațional	12.2.1 Numărul de măsuri de accesibilizare a serviciilor digitale	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Număr de măsuri inițiate/implementate	4,00	<2	<2 - <3	>3	
		12.2.2 Numărul de măsuri de accesibilizare a spațiului public	Informații gestionate de compartimentele responsabile	Număr de măsuri inițiate/implementate	4,00	<2	<2 - <3	>3	
		12.3.1 Sporirea și consolidarea încrederii cetățeanului/contribuabilului în PMA și serviciile furnizate de PMA	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Pondere cetățenilor mulțumiți în totalul cetățenilor intervievați	60,00%	<25%	<25% - <50%	>50%	
	O2.3 Arad incluziv și transparent- comunitate activă, diversă și educată	12.3.2 Definirea și publicarea pe site a unor seturi de date deschise	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Numărul de seturi de date deschise disponibile	2,00	0		1 >=2	
		12.3.3 Publicarea rapoartelor și formularelor solicitate de lege în format editabil	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Numărul de rapoarte/formulare în format editabil publicate	10,00	<5	<5 - <9	>9	
		12.3.4. Creșterea numărului de vizitatori ai site-ului PMA	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Valoare actuala-Valoarea anterioară / Valoare anterioară	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%	
		Existența planului strategic și al criteriilor de prioritizare a investițiilor	Sistemul de management al instituției		1,00	0		0 >=1	
P3 Proceduri interne	O3.1 Servicii publice eficiente și de calitate	13.1.2 Implementare de fluxuri electronice pentru documentele generate intern	Sistemul de management al documentelor	Număr documente pentru care s-au definit fluxuri electronice	5,00	<2	<2 - <4	>4	
		13.1.3 Sistem de arhivare electronică	Sistemul de management al documentelor	Platforma de arhivare electronică funcțională și utilizată	1,00	0		0 >=1	
		13.2.1 Evaluarea satisfacției angajaților privind mediul de lucru	Raport de evaluare	Numărul de angajați cu grad ridicat de satisfacție raportat la numărul total de angajați ai PMA	60,00%	<25%	<25% - <50%	>50%	
	O3.2 Creșterea competențelor resurselor umane din cadrul PMA	13.2.2 Program anual de instruire adaptat nevoilor instituționale și cerințelor legislative	Sistemul de gestiune al resurselor umane	Programul anual de instruire	1,00	0		0 >=1	
		13.2.3 Actualizarea planului de integritate al PMA	Raportări anuale privind implementarea SNA	Plan de integritate actualizat	1,00	0		0 >=1	
		13.2.4 Organizarea unei sesiuni de instruire/formare / an privind etica, responsabilitatea și integritatea în administrația publică	Sistemul de gestiune al resurselor umane	1 sesiune de instruire/formare organizată	1,00	0		0 >=1	
P4 Dezvoltare / potențial și inovație	O4.1 Servicii de utilități publice inteligente	14.1.1 Implementarea de platforme subterane de colectare a deșeurilor menajere	Informații gestionate de compartimentele responsabile	Sistem de platformă subterană de colectare a deșeurilor menajere într-un cartier din Arad	1,00	0		0 >=1	
		14.1.2 Servicii smart de mobilitate	Informații gestionate de compartimentele responsabile	Numărul de servicii smart introduse în Mun Arad	2,00	0		1 >=2	
	O4.2 Servicii publice inteligente	14.2.1 Compartiment de strategii și proiecte digitale	Organigrama PMA	Număr de compartimente înființate	1,00	0		0 >=1	
		14.2.2 Diversificarea informațiilor accesibile la secțiunea Arad city map în vederea creșterii funcționalităților acesteia	Website-ul PMA	Număr de seturi de informații disponibile	3,00	1		2 >=3	
	O4.3 Inovația și deschiderea spre schimbare prin întărirea infrastructurii tehnologice	14.3.1 Extinderea soluției de Document management cu noi module	Sistemul integrat de management al documentelor	Modul nou implementat în Document Management	1,00	0		0 >=1	
		14.3.2 Integrarea a două dintre aplicațiile IT existente	Sistemul informatic al PMA	Cel puțin două aplicații informatice schimbă informații între ele	2,00	0		0 >=2	
			14.3.3 Implementarea sistemului BSC (Balanced ScoreCard) la nivelul direcțiilor și compartimentelor din cadrul PMA	Sistemul de management din cadrul instituției	Pondere direcțiilor în care este implementat sistemul BSC	80,00%	<40%	<40% - <75%	>=75%

Explicații atribute:

Frecvență actualizare => L = Lunar; T = Trimestrial, S = Semestrial, A= Anual

Grad Obiectivitate => F= Foarte obiectiv; M=Obiectivitate medie; S=Obiectivitate scazută

Reprezentativitate => F= foarte reprezentativ; M=reprezentativitate medie; S=reprezentativitate scazută

Mod raportare => M=Introducere de date manual; A=Introducere de date automat

Responsabilitate => Departament/Serviciu/Persona

PMA Balanced Scorecard

Anexa 2 - Balanced Scorecard - Indicatori

Perspectivă	Obiective strategice	Indicatori	Măsura / acțiune / activitate	Durata	Termen propus	Acțiune jalon (milestone) Da / Nu	Responsabil
P1 Financiar	O1.1 Eficiență și eficacitate în atragerea de fonduri la bugetul local	I1.1.1 Creșterea numărului de contracte de finanțare semnate	Semnarea a cel puțin 5 contracte de finanțare	2 ani	31/12/2020	DA	Serviciul Programe Europene de Dezvoltare
		I1.1.2 Creșterea % a numărului de persoane care își plătesc taxele și impozitele online	Extinderea și promovarea sistemului privind plata taxelor și impozitelor locale (atât pentru persoanele fizice, cât și pentru persoanele juridice)	4 ani	31/12/2022	NU	Direcția Venituri
	O1.2 Arad Performant	I1.2.1 Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public prin extinderea subvențiilor acordate	Extinderea sistemului de subvenționare a transportului public (elevi, studenți, pensionari)	4 ani	31/12/2022	NU	Serviciul Transport Local Serviciul Buget
I1.2.2 Scăderea numărului de clădiri și terenuri neîngrijite, pentru care s-a aplicat măsura supraimpozitării		Stimularea proprietarilor pentru renovarea fațadelor, inclusiv prin acordarea de reduceri de termene și taxe pentru obținerea autorizației de construire	2 ani	31/12/2020	NU	Serviciul Disciplina în Construcții Arhitect Șef Direcția Venituri	
P2 Cetățean / Contribuabil	O1.3 Gestiune financiară solidă, orientată pe termen lung	I1.3.1 Numărul de măsuri de creștere a eficienței energetice inițiate/implementate	Achiziție tramvaie și autobuze mai eficiente din punct de vedere energetic Reabilitare termică clădiri publice Elaborare ghid de promovare pentru utilizarea responsabilă a energiei Extindere sistem de iluminat public cu led	4 ani	31/12/2022	DA	Direcția Tehnică Direcția Comunicare Direcția Economică
		I1.3.2 Reducerea numărului de rectificări ale bugetului	Îmbunătățirea sistemului de previziuni și estimări raportate la prioritățile factorilor decizionali	2 ani	31/12/2020	DA	Direcția Economică
	O2.1. Arad conectat și accesibil	I2.1.1 Creșterea numărului de servicii digitale oferite cetățenilor	Identificarea și implementarea de servicii furnizate prin mijloace digitale	2 ani	31/12/2020	DA	Direcția Comunicare
I2.1.2 Extinderea % a rețelei WIFI utilizată în spațiile publice		10 zone noi cu rețea WIFI gratuită	4 ani	31/12/2022	NU	Biroul Informatică	
O2.2. Accesibilizarea mediului fizic și informațional	I2.1.3 Diversificarea instrumentelor de comunicare digitale cu cetățenii	Identificarea și implementarea de noi forme de comunicare adaptate cetățenilor	4 ani	31/12/2022	DA	Direcția Comunicare	
							I2.2.1 Numărul de măsuri de accesibilizare a serviciilor digitale
O2.3 Arad incluziv și transparent- comunitate activă, diversă și educată	I2.2.2 Numărul de măsuri de accesibilizare a spațiului public	Identificarea măsurilor oferite cetățenilor care pot fi accesibilizate pentru persoanele cu dizabilități Implementarea măsurilor de accesibilizare	4 ani	31/12/2022	DA	Direcția Tehnică	
							I2.3.1 Sporirea și consolidarea încrederii cetățeanului/contribuabilului în PMA și serviciile furnizate de PMA
P3 Proceduri interne	O3.1 Servicii publice eficiente și de calitate	I2.3.2 Definirea și publicarea pe site a unor seturi de date deschise	Identificarea surselor de date și mecanismelor de generare a seturilor de date deschise	2 ani	31/12/2020	NU	Direcția Comunicare
		I2.3.3 Publicarea rapoartelor și formularelor solicitate de lege în format editabil	Identificarea documentelor a căror publicare este obligatorie pe site și publicarea variantei editabile a acestor documente	4 ani	31/12/2022	NU	Direcția Comunicare
		I2.3.4 Creșterea numărului de vizitatori ai site-ului PMA	Reproiectarea website-ului PMA Analiza informațiilor căutate și accesate de utilizatorii site-ului, a secțiunilor vizitate și ai timpilor petrecuți în cadrul fiecărei secțiuni	2 ani	31/12/2020	DA	Direcția Comunicare
		I3.1.1 Plan strategic instituțional și criteriile de prioritarizare a investițiilor	Achiziționarea serviciilor de specialitate în vederea elaborării planului strategic instituțional	2 ani	31/12/2020	DA	Direcția Comunicare Direcția Tehnică
P4 Dezvoltare / potențial și inovație	O3.2 Creșterea competențelor resurselor umane din cadrul PMA	I3.1.2 Implementare de fluxuri electronice pentru documentele generate intern	Realizare inventar documente Achiziție module/aplicație implicate	3 ani	31/12/2021	DA	Direcția Comunicare
		I3.1.3 Sistem de arhivare electronică	Achiziție sistem electronic integrat de arhivare electronică	3 ani	31/12/2021	DA	Direcția Comunicare
		I3.2.1 Evaluarea satisfacției angajaților privind mediul de lucru	Achiziționarea serviciilor specializate în evaluarea calității satisfacției profesionale a angajaților	2 ani	31/12/2020	DA	Serviciul Resurse Umane
	O4.1 Servicii de utilități publice inteligente	I3.2.2 Program anual de instruire adaptat nevoilor instituționale și cerințelor legislative	Analiza nevoilor de instruire și alocarea resurselor financiare Achiziționarea serviciilor de specialitate	2 ani	31/12/2020	DA	Serviciul Resurse Umane
		I3.2.3 Actualizarea planului de integritate al PMA	Evaluarea acțiunilor și activităților cuprinse în planul de integritate Adaptarea planului de integritate la cerințele instituționale	2 ani	31/12/2020	DA	Consilier etic
	O4.2 Servicii publice inteligente	I3.2.4 Organizarea unei sesiuni de instruire/formare / an privind etica, responsabilitatea și integritatea în administrația publică	Achiziționarea serviciilor de instruire Derularea sesiunii de instruire	2 ani	31/12/2020	DA	Serviciul Resurse Umane
		O4.3 Inovația și deschiderea spre schimbare prin întărirea infrastructurii tehnologice	I4.1.1 Implementarea de platforme subterane de colectare a deșeurilor menajere	Achiziționarea unui sistem de platforme subterane de colectare a deșeurilor menajere într-un cartier din Mun Arad	2 ani	31/12/2020	NU
I4.1.2 Servicii smart de mobilitate	Realizarea proiectelor de investiții Alocarea fondurilor necesare Achiziționarea produselor / serviciilor / lucrărilor		3 ani	31/12/2021	NU	Direcția Tehnică	
O4.2 Servicii publice inteligente	I4.2.1 Compartiment de strategii și proiecte digitale	Înființarea unui compartiment în cadrul PMA responsabil de strategii și proiecte digitale	1 an	31/12/2019	NU	Serviciul Resurse Umane	
							I4.2.2 Diversificarea informațiilor accesibile la secțiunea Arad city map în vederea creșterii funcționalităților acestora
O4.3 Inovația și deschiderea spre schimbare prin întărirea infrastructurii tehnologice	I4.3.1 Extinderea soluției de Document management cu noi module	Evaluarea activităților din cadrul PMA Achiziția unui modul nou în cadrul sistemului de Document Management utilizat la nivelul PMA	2 ani	31/12/2020	DA	Biroul Informatică	
							I4.3.2 Integrarea a două dintre aplicațiile IT existente
		I4.3.3 Implementarea sistemului BSC (Balanced ScoreCard) la nivelul direcțiilor și compartimentelor din cadrul PMA	Definirea obiectivelor, indicatorilor și măsurilor pentru fiecare direcție Divizarea obiectivelor strategice în obiective specifice Definirea seturilor de indicatori și măsuri adecvate Monitorizarea și evaluarea îndeplinirii obiectivelor asumate	5 ani	31/12/2023	DA	Unitatea de Implementare a Proiectului

Explicații atribuite:

Frecvență actualizare => L = Lunar; T = Trimestrial, S = Semestrial, A= Anual

Grad Obiectivitate => F= Foarte obiectiv; M=Obiectivitate medie; S=Obiectivitate scăzută

Reprezentativitate => F= foarte reprezentativ; M=reprezentativitate medie; S=reprezentativitate scăzută

Mod raportare => M=Introducere de date manual; A=Introducere de date automat

Responsabilitate => Departament/Serviciu/Persoana

PMA Balanced Scorecard

Anexa 2 - Balanced Scorecard - Indicatori



Perspectivă	Obiective strategice	Indicatori	Frecvență actualizare	Grad de obiectivitate	Reprezentativitate	Mod raportare	
P1 Financiar	O1.1 Eficiență și eficacitate în atragerea de fonduri la bugetul local	I1.1.1 Creșterea numărului de contracte de finanțare semnate	A	F	F	M	
		I1.1.2. Creșterea % a numărului de persoane care își plătesc taxele și impozitele online	L	F	F	M	
	O1.2 Arad Performant	I1.2.1 Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public prin extinderea subvențiilor acordate	A	F	M	M	
		I1.2.2 Scăderea numărului de clădiri și terenuri neîngrijite, pentru care s-a aplicat măsura supraimpozitării	A	F	F	M	
	O1.3 Gestiune financiară solidă, orientată pe termen lung	I1.3.1 Numărul de măsuri de creștere a eficienței energetice inițiate/implementate	A	M	M	M	
		I1.3.2 Reducerea numărului de rectificări ale bugetului	A	F	F	M	
P2 Cetățean / Contribuabil	O2.1. Arad conectat și accesibil	I2.1.1 Creșterea numărului de servicii digitale oferite cetățenilor	A	F	F	M	
		I2.1.2 Extinderea % a rețelei WIFI utilizată în spațiile publice	A	F	F	M	
		I2.1.3 Diversificarea instrumentelor de comunicare digitale cu cetățenii	A	F	F	M	
	O2.2. Accesibilizarea mediului fizic și informațional	I2.2.1 Numărul de măsuri de accesibilizare a serviciilor digitale	A	F	F	M	
		I2.2.2 Numărul de măsuri de accesibilizare a spațiului public	A	F	F	M	
		I2.3.1 Sporirea și consolidarea încrederii cetățeanului/contribuabilului în PMA și serviciile furnizate de PMA	A	F	F	M	
	O2.3 Arad incluziv și transparent- comunitate activă, diversă și educată	I2.3.2 Definirea și publicarea pe site a unor seturi de date deschise	A	F	M	M	
		I2.3.3 Publicarea rapoartelor și formularelor solicitate de lege în format editabil	A	F	F	M	
		I2.3.4. Creșterea numărului de vizitatori ai site-ului PMA	A	F	F	M	
	P3 Proceduri interne	O3.1 Servicii publice eficiente și de calitate	I3.1.1 Plan strategic instituțional și criteriile de prioritarizare a investițiilor	A	F	F	M
			I3.1.2 Implementare de fluxuri electronice pentru documentele generate intern	A	F	F	M
			I3.1.3 Sistem de arhivare electronică	A	F	F	M
O3.2 Creșterea competențelor resurselor umane din cadrul PMA		I3.2.1 Evaluarea satisfacției angajaților privind mediul de lucru	A	F	F	M	
		I3.2.2 Program anual de instruire adaptat nevoilor instituționale și cerințelor legislative	A	F	F	M	
		I3.2.3 Actualizarea planului de integritate al PMA	A	F	F	M	
P4 Dezvoltare / potențial și inovație	O4.1 Servicii de utilități publice inteligente	I4.1.1 Implementarea de platforme subterane de colectare a deșeurilor menajere	A	F	F	M	
		I4.1.2 Servicii smart de mobilitate	A	F	F	M	
	O4.2 Servicii publice inteligente	I4.2.1 Compartiment de strategii și proiecte digitale	A	F	M	M	
		I4.2.2 Diversificarea informațiilor accesibile la secțiunea Arad city map în vederea creșterii funcționalităților acestora	A	F	F	M	
	O4.3 Inovația și deschiderea spre schimbare prin întărirea infrastructurii tehnologice	I4.3.1 Extinderea soluției de Document management cu noi module	A	F	F	M	
		I4.3.2 Integrarea a două dintre aplicațiile IT existente	A	F	F	M	
		I4.3.3 Implementarea sistemului BSC (Balanced ScoreCard) la nivelul direcțiilor și compartimentelor din cadrul PMA	A	F	F	M	

Explicații atribute:

Frecvență actualizare => L = Lunar; T = Trimestrial, S = Semestrial, A= Anual
 Grad Obiectivitate => F= Foarte obiectiv; M=Obiectivitate medie; S=Obiectivitate scăzută
 Reprezentativitate => F= foarte reprezentativ; M=reprezentativitate medie; S=reprezentativitate sc.
 Mod raportare => M=Introducere de date manual; A=Introducere de date automat
 Responsabilitate => Departament/Serviciu/Persoana

Anexa 3 - Aplicații informatice relevante în PMA

Nr. crt.	Utilizarea aplicației	Furnizorul aplicației	Date contact reprezentant local furnizor / distribuitor aplicație, dacă există (nume, telefon)	Persoana din primărie care poate prezenta funcționalitățile aplicației	Persoana din primărie care se ocupa tehnic de aplicație (IT)
1	Managementul documentelor în Primăria Municipiului Arad	SOBIS Solutions SRL	Calea Dombrovii nr.99, Sibiu	Eliza Barbura	Cristian Gavrea
2	Aplicația pentru managementul riscurilor	Vituas Platform http://www.vituas.com	SC HOLOVISION SRL	SALAJAN ADINA	Cornel-Daniel Krausz
3	Aplicația de contabilitate Expert bugetar	SC ADI COM SOFT SRL		Popa Dorin	Popa Dorin
	Contabilitatea veniturilor - fox			Popa Dorin	Popa Dorin
4	Managementul (inclusiv colectarea) taxelor și impozitelor locale	INDECO SOFT BAIA MARE	Direcția Venituri	Pavel Neamțiu	Livia Lenghel
	Platforma de plată online a taxelor și impozitelor	INDECO SOFT BAIA MARE	Direcția Venituri	Pavel Neamțiu	Livia Lenghel
	Realizarea și urmărirea bugetului	INDECO SOFT BAIA MARE	Direcția Venituri	Pavel Neamțiu	Livia Lenghel
	Efectuarea plăților (relația cu trezoreria)	INDECO SOFT BAIA MARE	Direcția Venituri	Pavel Neamțiu	Livia Lenghel
5	Evidența procese verbale ale Poliției Locale	SC NICSOFT SRL	Direcția Generală a Poliției Locale		Barna Florian

Aplicații informatice care pot prezenta interes doar dacă preiau date din alte baze de date sau pot să exporte date în alte baze de date

7	Aplicația de contabilitate Expert bugetar	SC ADI COM SOFT SRL		Popa Dorin	Popa Dorin
8	Contabilitatea veniturilor - fox			Popa Dorin	Popa Dorin
9	Aplicația de salarizare	SC ARSOFT SRL		Kraus Ramona	Kraus Ramona
10	Aplicația Gis	SC PROMAX SRL	Arhitect Șef		Doina Gălășel
11	Aplicația Registru spații verzi	SC INTERGRAF COMPUTER SERVICES			Simona Pașca
12	Aplicația de Managementul performanțelor școlare	SC Lasting System SRL			Cristian Gavrea

Aplicații informatice ce nu prezintă interes din punct de vedere al implementării BSC

13	Avize de săpătură - access				
14	Evidența dispozitiilor primarului - visual fox				
15	Evidența HCLM - visual fox				
16	Fond funciar - evidența proprietăților agricole - fox				
17	Adeverințe de proprietate teren agricol - visual fox				
18	Declarații teren agricol - access				
19	Evidența locuințelor ANL-access			Fabian Trinc	Fabian Trinc
20	Managementul resurselor umane	Soft Revisal	Serviciu Resurse Umane	Adriana Sobaru	
21	Aplicația Lex expert	SC COMPANIA DE INFORMATICA NEAMT SA;			Cristian Gavrea
22	Aplicația de Evidența persoanei	Romvari Attila	Serviciul Public Comunitar de Evidență a Persoanelor	Sorina Ila	Sorina Ila
23	Aplicația E-guvernare	SC Lasting System SRL			Cristian Gavrea



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.