

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018



**MANUALUL BSC
BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD**

**DEZVOLTAREA ȘI IMPLEMENTAREA
INSTRUMENTULUI DE EVALUARE A
PERFORMANȚELOR LA NIVELUL CONSILIULUI
JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA**

Elaborat de: LASTING PROJECTS S.R.L

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

CUPRINS:

		Pagina
1.	INTRODUCERE.....	3
2.	ISTORIC.....	9
2.1.	Etapele dezvoltării instrumentului Balanced Scorecard.....	9
3.	ELEMENTE ALE MANAGEMENTULUI STRATEGIC	11
3.1.	Aspecte pozitive ale implementării BSC.....	11
3.2.	Aspecte negative ale implementării BSC.....	12
4.	ELEMENTE ALE MANAGEMENTULUI ȘI PERFORMANȚEI.....	13
4.1.	Managementul strategic.....	13
4.2.	Managementul performanței.....	16
5.	INDICATORI DE PERFORMANȚĂ.....	19
5.1.	Despre performanță.....	19
5.2.	Managementul și măsurarea performanței.....	20
5.2.1.	Managementul performanței.....	20
5.2.2.	Măsurarea performanței.....	20
5.2.3.	Beneficiile măsurării.....	20
5.3.	Niveluri în managementul performanței.....	21
5.4.	Principii în măsurarea performanței.....	22
5.5.	Tipuri de indicatori de performanță.....	23
5.6.	Caracteristicile unor indicatori buni.....	25
5.7.	Selecția și formularea indicatorilor.....	27
5.8.	Stabilirea și monitorizarea țintelor.....	28
5.9.	Utilizarea indicatorilor.....	29
5.10.	Capcanele indicatorilor și cum pot fi ele evitate.....	30
5.11.	Vizualizarea indicatorilor și integrarea tehnologiei.....	31
5.12.	Direcții cheie în managementul performanței.....	32
6.	INDICATORI SPECIFICI AI JUDEȚULUI DÂMBOVIȚA.....	34
7.	DEZVOLTAREA ȘI IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI “BALANCED SCORECARD”.....	36
8.	BIBLIOGRAFIE.....	41

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

1. INTRODUCERE

Proiectul se încadrează în elaborarea, dezvoltarea și implementarea unor sisteme de management ale performanței în baza „Balance ScoreCard” și vizează operațiuni precum dezvoltarea de metodologii și instrumente pentru îmbunătățirea sistemelor și procedurilor de măsurare a performanțelor și de raportare, inclusiv a mecanismelor de feedback asupra activității administrației publice, luându-se în considerare opinia societății civile și a publicului larg (cetățenii).

Scopul proiectului îl reprezintă crearea la nivelul Consiliului Județean Dâmbovița a unui instrument de management performant, care să aibă în vedere modernizarea instituției. Pentru obținerea performanțelor s-a considerat oportună implementarea instrumentului Balance Scorecard (BSC) care va oferi o analiza completă bazată pe indicatori macro.

Având în vedere faptul că BSC este un sistem de management al performanței care se utilizează în formularea strategiei și alinierea organizațională, și generează identificarea indicatorilor de performanță, atât financiari cât și tehnici, iar ISO este un sistem de management al calității, prin combinarea celor două sisteme se garantează crearea unui climat performant de management instituțional, ele constituie cei doi vectori de măsurare și control a eficienței unei activități.

Acțiunile pe care se centrează proiectul sunt:

- Misiunea și viziunea organizației și activitățile sale;
- Obiectivele pe termen lung și acțiunile pe termen scurt;
- Managementul superior și funcționarii publici de execuție.

Instrumentul ales îl reprezintă Balanced Scorecard (Tablou de bord echilibrat), instrument ce va fi implementat ca instrument de management și aplicație software și va permite persoanelor de decizie din CJD, urmărirea în timp real a unui set de indicatori în scopul ducerii la îndeplinire a obiectivelor generale și specifice ale CJD.

Abordarea modernizării instituției prin implementarea instrumentului Balanced Scorecard este una bottom-up (de jos în sus), deoarece o astfel de abordare permite implementarea acelor măsuri care sunt relevante pentru instituție, precum și participarea activă a personalului la procesul decizional, de planificare și implementare a planului strategic.

Balanced Scorecard este folosit ca instrument de conducere și orientare a organizației pentru urmărirea anumitor obiective strategice. În comparație cu misiunea și viziunea instituției (care apar ca esențiale în cadrul planului strategic), BSC propune crearea unor obiective strategice măsurabile prin indicatori de performanță, în vederea realizării acestui plan strategic; în continuare, BSC propune realizarea unor activități/inițiative pentru punerea în aplicație a acestor obiective.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

Ca element de noutate în implementarea planului strategic instituțional, BSC operează pe mai multe paliere ale dezvoltării strategice, denumite “perspective” în literatura de specialitate. În mod clasic, Kaplan și Norton definesc patru perspective de bază, relevante pentru evaluarea activității unei organizații. În funcție de tipul de organizație, perspectivele fundamentale sunt: aspectul financiar, clienții (beneficiarii), procesele interne și dezvoltarea. Aceste perspective pot fi adaptate specificului și nevoilor organizațiilor.

1. Clienți / Beneficiari / Parteneri – zona de dezvoltare strategică unde organizația trebuie să-și dezvolte și să-și îmbunătățească serviciile;
2. Perspectiva financiară – zona de dezvoltare strategică referitoare la managementul financiar propriu ;
3. Procese interne – zonă strategică referitoare la felul în care funcționează organizația din punctul de vedere al birocrăției interne și al sistemelor de management;
4. Inovare, învățare și dezvoltare – zonă strategică care se referă la satisfacția și păstrarea în instituție a angajaților, sisteme de training pentru angajați, sisteme de motivare pentru angajați.

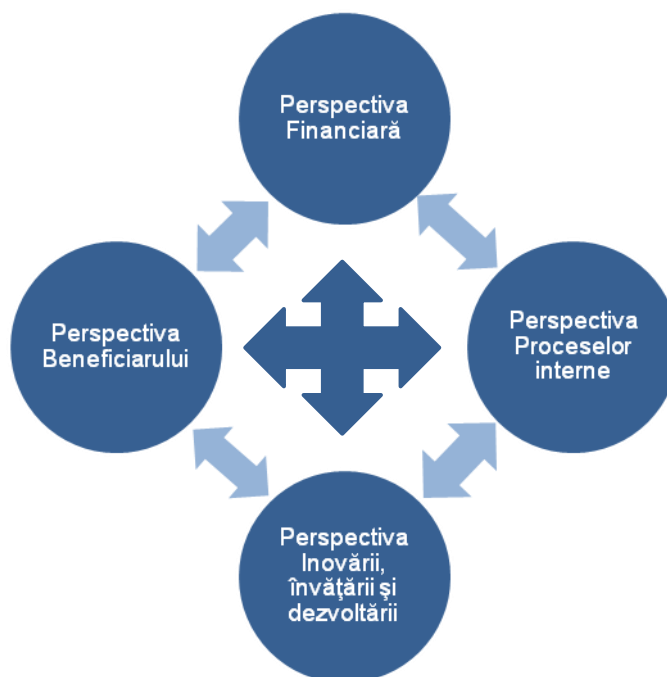


Figura 1: Perspectivele de evaluare ale activității

Termenul de BSC este de foarte multe ori folosit eronat pentru orice fel de sistem de indicatori. Denumirea Balanced Scorecard, tradusă din engleză în română, înseamnă plan echilibrat de indicatori. Cele patru perspective oferă un echilibru între obiectivele pe termen scurt și cele pe termen lung, între

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

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

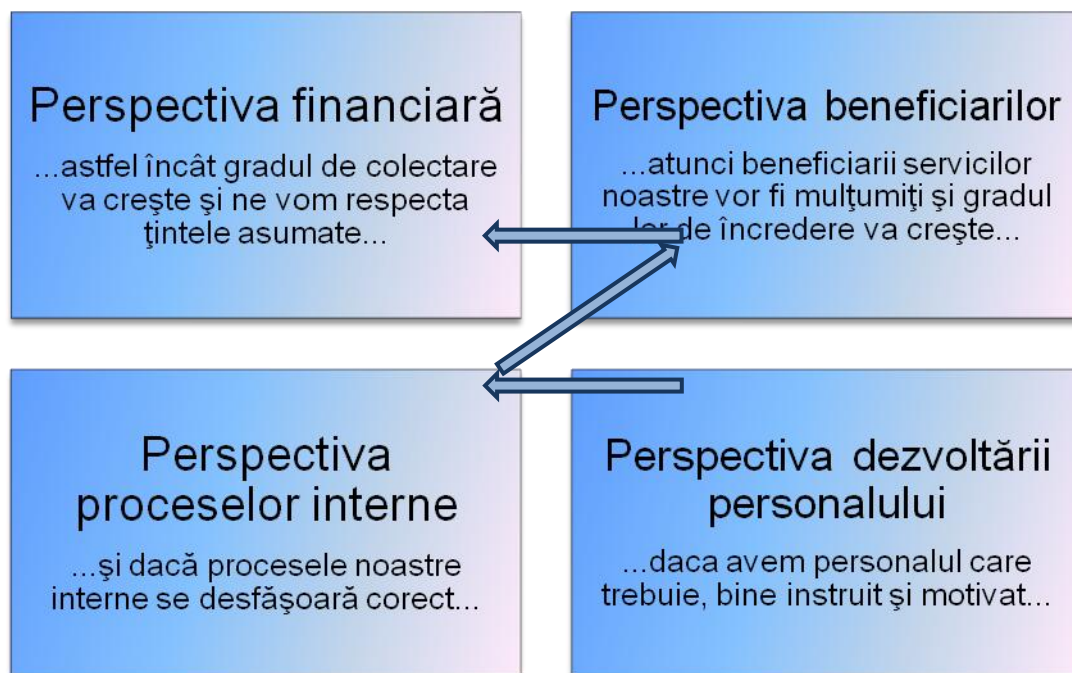


Figura 2 : Structura BSC

Echilibrarea acestui plan de indicatori se face prin două metode:

1. Prin alegerea mai multor indicatori pentru fiecare obiectiv al unei perspective pentru care operează BSC;
2. Prin faptul că îndeplinirea sau neîndeplinirea unui obiectiv din cadrul unei perspective duce la îndeplinirea sau neîndeplinirea unui alt obiectiv din cadrul altei perspective, relație evidențiată prin harta strategică a unei organizații. Aceasta are la bază gruparea obiectivelor existente pe cele patru perspective, oferind o imagine de ansamblu a legăturilor dintre aceste obiective și a modului de funcționare a planului strategic.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

Astfel, prin BSC, formularea abstractă a planului strategic instituțional devine operațională, realizabilă și prelucrabilă.

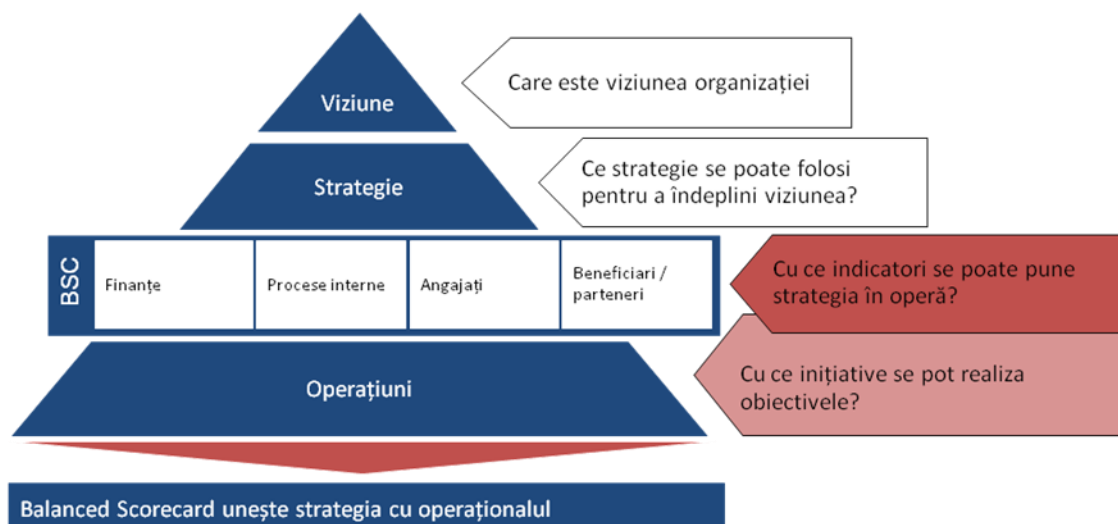


Figura 3: Structura piramidală a BSC

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

Motivele implementării BSC pot fi orientate către:

- Formularea și rafinarea strategiei;
- Comunicarea strategiei și a priorităților în organizație;
- Crearea de legături între obiectivele strategice pe termen lung și buget;
- Monitorizarea progresului și aplicarea de măsuri pentru îmbunătățirea performanței.

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

Sistemul clasic pe care se construiește instrumentul Balanced Scorecard îl constituie cele patru perspective standard, în care obiectivele strategice sunt monitorizate cu ajutorul indicatorilor (care arată gradul de îndeplinire al obiectivelor prin atingerea țintelor propuse) și a planului de acțiune (activitățile/inițiativile pe care le luăm pentru a ne îndeplini obiectivele), scopul final fiind acela de a

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

transpune planul strategic instituțional în procese operaționale. În construirea unui instrument BSC se au în vedere următoarele elemente:

➤ Elementele centrale ale managementului strategic sunt viziunea, misiunea și prioritățile strategice ale instituției. Acestea se analizează, se măsoară și se operaționalizează prin cele 4 perspective clasice, prezentate mai sus. Fiecare din cele 4 perspective are aceeași importanță, ceea ce definește conceptul de „echilibrat”.

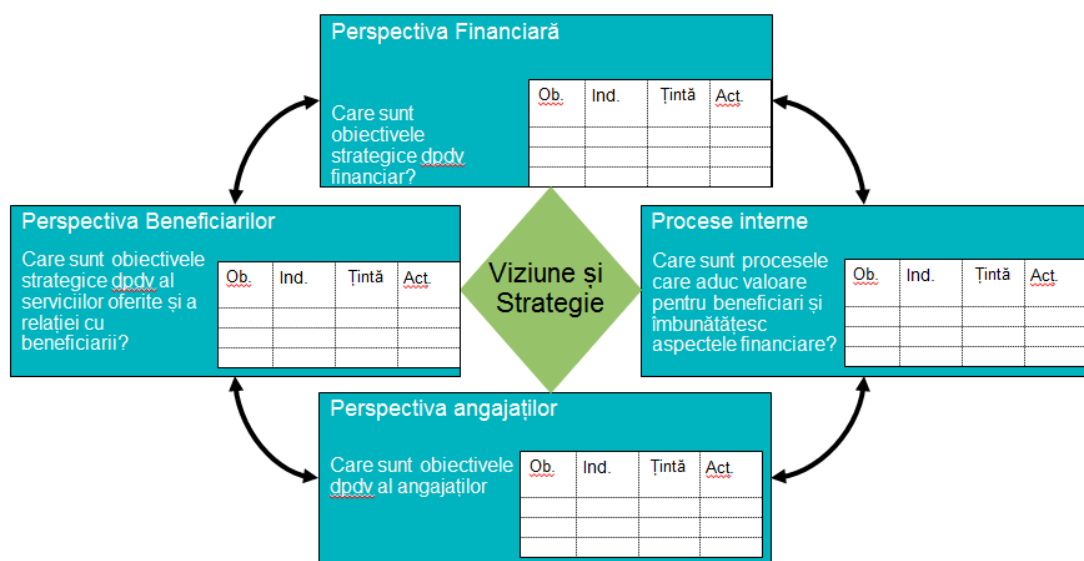


Figura nr. 4 –Perspectivele sistemului

În cadrul fiecărei perspective clasice există 4 concepte importante:

- **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 privind realizarea misiunii. 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?”

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

Pentru fiecare obiectiv strategic pot fi propuși mai mulți indicatori, fiecare putând acoperi o anumită componentă din realizarea acelui obiectiv. Literatura de specialitate a BSC recomandă definirea în medie a trei-cinci indicatori pentru un obiectiv, pentru a păstra o complexitate redusă. Pentru fiecare obiectiv trebuie să fie definiți anumiți indicatori care să fie specifici acelui obiectiv și pe care să-l definească de o manieră cât mai directă.

• **Ținte** - țintele reprezintă valoarea atribuită fiecărui indicator. Recomandarea este ca aceste ținte să aibă valori definite pe mai mulți ani, pentru că țintele sunt valori ale unor indicatori atribuiți obiectivelor strategice, deci, trebuie să aibă valabilitate multianuală. După cum le spune denumirea, valoarea țintă reprezintă o valoare care trebuie să fie atinsă în cadrul indicatorului; este o valoare planificată. Este foarte posibil ca valorile obținute să fie diferite de valorile planificate. În acest fel, prin comparația planificat - realizat, instrumentul BSC își îndeplinește funcția de instrument de controlling. Sistemul permite calibrarea pe parcurs astfel încât în continuare, pe baza valorilor atinse, se pot planifica ținte realiste pentru perioade 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, după cum se poate observa din figura nr. 4.

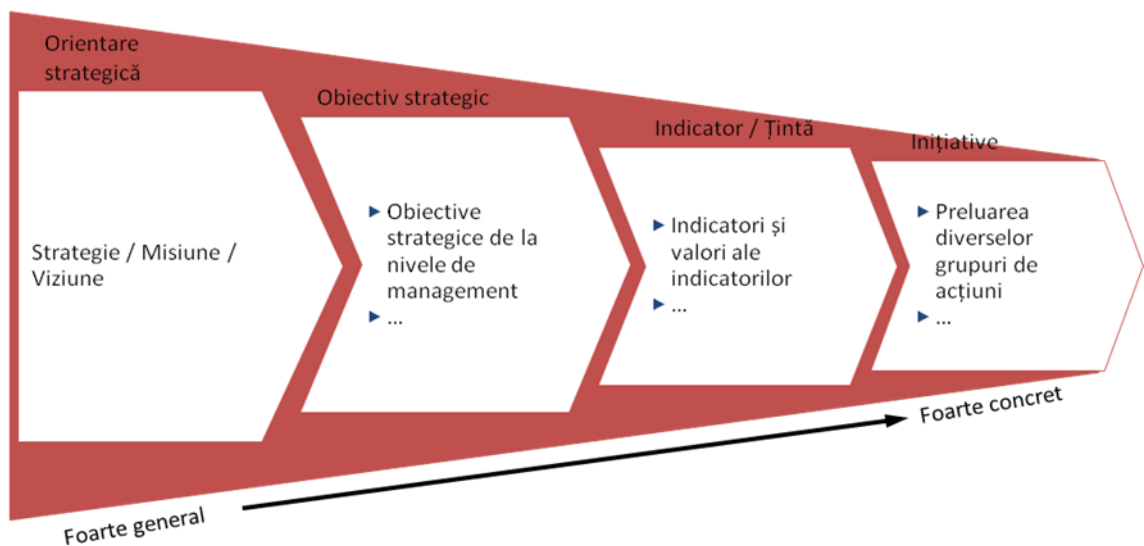


Figura nr. 5
Modul de abordare în BSC

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

2. ISTORIC

“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”.

Deși inițial “Balacend Scorecard” era considerat un simplu instrument de măsurare a performanței, astăzi “Balanced Scorecard” este privit ca un sistem strategic de management al performanței organizaționale, ce utilizează planuri de performanță strategică, operațională și individuală ca suport pentru comunicarea, monitorizarea și îmbunătățirea performanței organizaționale. Cu alte cuvinte, “Balanced Scorecard” reprezintă un instrument de măsurare a performanței organizaționale prin corelarea strategiei cu obiective, inițiative, ținte și măsuri.

2.1. Etapele dezvoltării instrumentului Balanced Scorecard:

1992 – Instrument de măsurare a performanței

Conceptul BSC a fost introdus publicului larg în anul 1992 de către Kaplan și Norton. Acesta a fost descris la acea perioadă drept un instrument pentru măsurarea performanței folosit pentru a monitoriza, dincolo de indicatorii financiari, activitățile creatoare de valoare rezultate din activele intangibile ale unei organizații (Kaplan & Norton, 1992).

1996 – Sistem de management al performanței

În anul 1996, conceptul BSC a fost prezentat drept un sistem strategic de management al performanței, ce constituie baza unui model pentru procesele strategice, alocarea de resurse bugetare și planificare, stabilirea obiectivelor și învățarea organizațională. În același an, autorii au publicat prima carte pe această temă, incluzând și sfaturi asupra modului în care ar trebui să fie implementat conceptul.

2000 - Sistem de management strategic și control

Folosirea în context strategic a conceptului BSC a fost confirmată într-un nou articol publicat în anul 2000 de către Kaplan și Norton. În anul următor, cea de-a doua carte a acelorași autori (Kaplan & Norton,

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

2001) a evidențiat folosirea conceptului Balanced Scorecard ca un sistem unitar de management strategic și control.

2004/2005 - Planurile Strategice și Departamentul de Management Strategic

Tranziția de la școala de management tradițional la școala de management strategic este ilustrată de accentul pus pe două componente ale BSC ce susțin rolul său strategic: Planul Strategic și Departamentul de Management Strategic (Kaplan & Norton, 2004, 2005).

2008 - Integrare - strategie și operațiuni

O nouă etapă în evoluția conceptului Balanced Scorecard este cea în care accentul este pus pe rolul său integrator, de aliniere a strategiei la operațiuni (Kaplan & Norton, 2008). Balanced Scorecard este prezentat ca fiind un factor fundamental pentru punerea în aplicare a strategiei, aceasta fiind prezentată în sine drept o capacitate organizațională.

Se poate afirma că “Balanced Scorecard” a devenit una dintre cele mai răspândite abordări și metode de management folosite pe plan mondial. În cadrul unui studiu anual al practicilor de management, Bain & Co. indică faptul că peste 60% dintre companiile Fortune 1.000 au implementat Balanced Scorecard, iar publicația Harvard Business School Review a apreciat nu cu mult timp în urmă că BSC este una dintre cele mai influente idei de business din ultimii 75 de ani.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

3. ASPECTE POZITIVE ȘI NEGATIVE ALE IMPLEMENTĂRII BSC

Prin implementarea BSC nu există o garanție a succesului organizației. “Balanced Scorecard” are o serie de plusuri și minusuri pe care le enumerăm în ceea ce urmează:

3.1. Aspecte pozitive ale implementării BSC

Principalele aspecte pozitive sunt:

- *Oferă o privire de ansamblu a stării* organizației;
- *Claritate:* a priorităților strategice, a obiectivelor, a indicatorilor, a țintelor și a măsurilor;
- *Operaționalizare:* BSC are funcția de „punte” între componenta de management strategic și cea de management operațional. Se poate implementa pe fiecare nivel de management, inclusiv la nivel personal, dacă este necesar acest grad de detaliere. De asemenea, prin operaționalizare se pot stabili prioritățile conducerii pe acele măsuri care crează valoare în cadrul instituției;
 - *Acceptanța:* prioritățile strategice sunt comunicate prin BSC, toate nivelele de management și toți angajații contribuie prin acțiunile lor la implementarea acestora în instituție. În plus, managementul primește feedback, ceea ce îi folosește la adaptarea priorităților față de resursele pe care le are la dispoziție.
 - *Comunicare:* facilitează comunicarea și înțelegerea obiectivelor strategice către toate nivelurile;
 - *Încurajează prioritizarea* în cadrul organizației, ajută la alocarea resurselor și ajută instituția să devină mult mai orientată către rezultat.

Particularizat, implementarea instrumentului BSC la nivelul CJD generează următoarele aspecte pozitive:

- Creșterea transparenței activității CJD;
- Întărirea relației dintre CJD și beneficiari;
- Creșterea flexibilității și adaptării CJD la schimbările din mediul economic și politic;
- Crearea unei imagini de ansamblu a modului în care CJD se îndreaptă către atingerea obiectivelor strategice;
- Posibilitatea de a planifica, monitoriza și evalua în timp real performanța instituției;
- Creșterea transparenței și conștientizarea importanței rolului fiecărei direcții în structura organizatorică a CJD.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

3.2. Aspecte negative ale implementării BSC

În continuare se vor trece în revistă și aspectele negative, subliniind faptul că dacă nu se îndeplinesc anumite condiții, implementarea BSC, poate genera unele dezavantaje cum ar fi:

- BSC se poate implementa doar în organizații mature, în care există un sistem de controlling relativ funcțional și o orientare strategică definită de management;
- Implementarea BSC trebuie să fie susținută de la nivel de top management și cu implicarea puternică și categorică a nivelelor de middle management (conducere de nivel intermediar), respectiv a persoanelor influente din conducere; aceste persoane trebuie să-și aloce timp suficient pentru a coordona implementarea BSC;
- BSC trebuie să fie proiectat clar și cuprinzător: trebuie să existe o privire de ansamblu asupra elementelor strategice și trebuie să fie proiectat cu concentrare asupra elementelor esențiale din organizație. Acest lucru nu poate fi făcut decât dacă există implicare din partea managementului organizației, atât de top, cât și middle management (conducere de nivel intermediar). Claritatea și eficiența implementării BSC se pot pierde dacă obiectivele strategice nu contribuie la realizarea misiunii și viziunii și dacă activitățile/inițiativaile nu duc la îndeplinirea obiectivelor strategice. De asemenea, claritatea se pierde dacă indicatorii prin care sunt măsurate obiectivele nu sunt relevanți pentru acele obiective; sau dacă țintele indicatorilor sunt prea ambițioase și par imposibil de atins de către angajați, ceea ce duce la o lipsă de motivare;
- BSC trebuie să fie un instrument „viu” care să funcționeze ulterior implementării lui în organizație. În cazul în care organizația nu recunoaște instrumentul, atunci el nu poate fi folosit. Obiectivele, indicatorii și activitățile/inițiativaile vor rămâne neschimbate, nu se va urmări realizarea lor, ceea ce va face ca BSC să rămână doar un instrument nefolosit în cadrul organizației.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

4. ELEMENTE ALE MANAGEMENTULUI STRATEGIC ȘI AL PERFORMANȚEI

Se spune deseori că “Ceea ce măsoară este și ceea ce obții”, însemnând că de multe ori organizațiile tind să se ridice mai degrabă la înălțimea standardelor după care sunt evaluate, decât să caute cea mai bună și eficientă soluție pentru atingerea lor.

Măsurarea performanței este mai mult decât un mod de a determina ce s-a întâmplat deja; este și o metodă de a ajuta organizațiile să-și îndrepte eforturile înspre obținerea rezultatelor dorite.

4.1. Managementul strategic

Planificarea strategică este definită ca un instrument de management ce permite unei organizații alinierea resurselor pe care le deține (atât umane, cât și financiare) cu misiunea și viziunea acesteia. Cu alte cuvinte, este o activitate de management, de planificare și de decizie, parte a unui management eficient și eficace, deoarece asigură un cadru de acțiune, precum și o bază de evaluare a performanțelor unei instituții. Managementul strategic reprezintă ansamblul proceselor prin care conducerea unei organizații elaborează, implementează și evaluează planul strategic al instituției, cu implicarea directă a membrilor organizației.

Planificarea strategică este privită ca un proces de management ce obligă instituțiile să privească spre viitor, punând accentul pe planificare și previzionare. O astfel de abordare este importantă deoarece majoritatea organizațiilor nu se gândesc decât la problemele interne, concentrându-se asupra unei perspective pe termen scurt. În cazul instituțiilor publice s-a dovedit că acele instituții care se concentrează pe o planificare strategică pe termen mediu și lung obțin o performanță mai bună față de cele care nu procedează astfel. Planificarea strategică oferă cadrul general pentru luarea unor decizii fundamentale și evocă raționamentul din spatele acestor decizii, fiind totodată un instrument de comunicare, oferind motivele pentru care o instituție a ales anumite măsuri.

Strategia aleasă descrie modelul deciziilor și al acțiunilor care stabilesc rolul, obiectivele și activitățile funcțiunii operațiunilor, astfel încât acestea să poată contribui la definirea și susținerea planului strategic instituțional.

Planul strategic este menit să descrie imaginea pe care o instituție dorește să o aibă în viitor, fiind orientat către ceea ce vrea să facă organizația și nu către cum vrea ea să acționeze. Planul strategic este definit drept cadrul ce orientează alegerile care determină natura și direcția instituției și ajută la stabilirea unei direcții unitare pentru aceasta în termenii obiectivelor sale operaționale, furnizând baza alocării resurselor necesare pentru orientarea organizației către atingerea acestor obiective. Planul strategic este implementat, de regulă, prin dezvoltarea de planuri operaționale în acord cu misiunea și obiectivele instituției.

Pentru instituțiile publice din România, planificarea strategică este reglementată prin:

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

- Hotărârea Guvernului nr.1.807/2006 pentru aprobarea Componentei de management din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central și
- Hotărârea Guvernului nr.158/2008 pentru aprobarea Componentei de programare bugetară din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central.

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

În cadrul CJD, existența unui sistem de planificare strategică, precum și a unui sistem de control intern/managerial reprezintă, în contextul derulării acestui proiect, o foarte bună premisă pentru dezvoltarea instrumentului “Balanced Scorecard”.

O bună metodă de a conduce în mod eficient o instituție 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?”. Aceasta trebuie exprimată concis și să poată fi ușor de înțeles de către angajați și contribuabili, într-o singură propoziție, dar care să nu conțină

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

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

➤ **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.

➤ **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:

- a. Încotro se dorește orientarea organizației?
- b. Prin ce parametri se pot traduce obiectivele organizației?
- c. Ce politici publice vor implica aceste obiective?
- d. Ce resurse umane și financiare vor trebui angajate?

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. **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.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

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. Managementul performanței

Managementul performanței include activitățile care asigură atingerea obiectivelor într-o manieră eficientă și eficientă. Poate fi orientat către performanța instituției, a unui departament, a unui angajat sau chiar a procesului implementat pentru obținerea unui serviciu. Managementul performanței se referă la modalitatea prin care sunt gestionate atât comportamentele, cât și rezultatele, două elemente de bază în definirea performanței.

Performanța este privită ca un comportament prin modul în care acționează instituțiile per ansamblu, echipele și indivizii pentru a-și îndeplini sarcinile. Managementul performanței reprezintă o abordare strategică și integrată în vederea asigurării succesului de durată în activitatea instituțiilor, prin îmbunătățirea performanței instituției, a echipelor și a indivizilor.

Managementul performanței aduce următoarele beneficii:

- Oferă o abordare structurată orientată spre rezultate și câștig, nu spre desfășurarea activităților. Oferă un mecanism de raportare a datelor și informațiilor privind rezultatele către managementul superior, în directă corelare cu obiectivele acestuia și alți factori interesați.
- Implică părțile – beneficiari, angajați, structurile de conducere, alți factori interesați – în procesul de planificare și evaluare a performanței. Angajații capătă mai multă încredere în procesul managerial, prin cunoașterea felului în care pot contribui la îndeplinirea obiectivelor organizației.
- Propune un mod etic de comportament. Deciziile importante ale unei organizații (alocarea resurselor, promovarea, repartizarea sarcinilor în muncă, distribuirea recompenselor etc.) sunt

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

luate pe baza unor criterii obiective de evaluare a rezultatelor și a performanței, care sunt făcute cunoscute într-un mod transparent. Sunt eliminate astfel evaluările subiective de orice fel.

- Facilitează îndeplinirea obiectivelor, orientarea întregului personal spre scopurile comune ale instituției, adoptarea unor decizii mai bune, într-un timp mai scurt, asigurarea unei încrederi și motivări în rândul managerilor și al personalului.

Managementul performanței la nivel strategic poate fi definit ca procesul ce facilitează conducerea instituției prin intermediul definirii sistematice a misiunii, strategiei și obiectivelor acesteia. Aceste elemente devin măsurabile prin definirea unor indicatori de performanță, necesari pentru a semnaliza și semnaliza nevoia implementării unor acțiuni corective pentru a redresa instituția pe traseul stabilit.

Managementul performanței la nivel operațional reprezintă alinierea tuturor structurilor cu scopul de a asigura conlucrarea acestora către atingerea obiectivelor comune. Deși aliniată cu prioritățile strategice, atenția este concentrată mai mult către funcțional, unul dintre instrumentele folosite fiind tocmai “Balanced Scorecard”, care face legătura dintre strategic și operațional.

În mod frecvent managementul performanței este aplicat în instituții la nivel individual, dedicat îmbunătățirii performanței angajaților. Managementul performanței individuale este determinat de definirea unei misiuni și descrieri pentru fiecare post în parte. Acestea includ definirea obiectivelor și standardelor, evaluarea performanței în raport cu aceste standarde, coordonarea activă a tuturor nivelelor de performanță.

Etapele unui sistem de management al performanței sunt următoarele:

1. Stabilirea obiectivelor și standardelor – ceea ce trebuie realizat și nivelul realizării. Pentru a putea fi măsurate, obiectivele vor fi definite într-o manieră SMART (Specific, Măsurabil, Accesibil, Realizabil și în Timp);
2. Definirea unui sistem de măsurare a performanței – prin implementarea unui program de monitorizare și evaluare internă permanentă;
3. Convenirea responsabilităților – prin delegarea unei persoane/grup sau instituției în ansamblu pentru a îndeplini sarcinile ce derivă din obiectivele repartizate;
4. Stabilirea unui sistem de colectare a datelor referitoare la performanță;
5. Stabilirea unui sistem de analiză și comparare a datelor despre realizările efective și obiective;
6. Decizia asupra acțiunilor corective.

Pe măsură ce așteptările generale privind managementul performanței cresc, nevoia de eficientizare și economisire a resurselor a devenit un element principal în agenda autorităților publice. Managementul și

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

Îmbunătățirea performanței necesită o abordare strategică ce capătă contur prin utilizarea unui cadru de lucru orientat pe atingerea obiectivelor. Un sistem de management al performanței este orientat către:

- A ajuta la o înțelegere mai bună a nevoilor beneficiarilor;
- A ajuta instituțiile și angajații lor să devină orientați spre rezultat;
- Îmbunătățirea calității serviciilor prin îmbunătățirea proceselor și practicilor;
- Crearea de legături între obiectivele individuale și cele ale instituției;
- Traducerea priorităților strategice în măsuri și tinte ale performanței;
- Semnalizarea contribuției individuale la atingerea obiectivelor instituției prin implicarea părților în procesul de planificare și evaluare a performanței. Orientarea membrilor către scopurile comune ale instituției, adoptarea unor decizii mai sigure, într-un timp mai scurt, asigurarea unei mai mari încrederi și motivări în rândul managerilor și personalului facilitează îndeplinirea obiectivelor (și chiar depășirea lor);
- Identificarea punctelor forte și a ariilor ce pot fi îmbunătățite;
- Facilitarea comunicării interne și externe.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

5. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

5.1. Despre performanță

În mediul economic actual, Managementul Performanței este un termen omniprezent, acesta fiind încadrat în conceptualizarea mai multor discipline și utilizat la toate nivelurile organizaționale în managementul științific. Performanță este asociată cu două procese cheie: **Managementul Performanței** și **Măsurarea Performanței**, acestea fiind strâns corelate, întrucât managementul performanței atât precede, cât și urmează procesului de măsurare a performanței.

Managementul Performanței este un proces esențial pentru atingerea nivelului dorit de performanță. Asemănător managementului, termenul "performanță" poate fi folosit la diferite niveluri (individual, operațional, organizațional) pentru a exprima realizările, precum performanță în sport sau pentru a facilita o comparație în contexte similare.

În mod tradițional, într-un context organizațional, Managementul Performanței a fost abordat la trei niveluri: **strategic, operațional și individual**.

Managementul Performanței la nivel organizațional, operațional sau individual reprezintă una dintre funcțiile esențiale ale managementului, "performanță" fiind un termen cu o largă utilizare în viața cotidiană pentru ilustrarea progresului înregistrat și a rezultatelor obținute.

La nivel strategic, Managementul Performanței vizează atingerea obiectivelor organizaționale globale. Profesioniștii îl mai numesc managementul performanței organizaționale, al afacerii sau acorporativ, acesta fiind cel mai înalt și complet nivel de utilizare a principiilor de management al performanței în organizații. Managementul strategic este un îndrumător esențial al managementului performanței la acest nivel, întrucât procesele cheie legate de sistemele managementului performanței sunt formularea strategiei și executarea acesteia. Instrumente precum Balanced Scorecard, Performance Prism, Tableau de Bord sau alt set de modele sau de premii pentru calitate precum Premiul Baldrige sau Modelul de Excelență EFQM sunt utilizate la acest nivel pentru a ghida realizarea obiectivelor organizaționale.

Managementul Performanței la **nivel operațional** este strâns corelat cu managementul operațional, întrucât se concentrează asupra obiectivelor operaționale. Deși se aliniază la strategia organizațională, accentul care se pune în acest caz este unul funcțional. Evoluția managementului performanței la nivel operațional este legată de evoluția contabilității și a managementului. Acest lucru se datorează faptului că performanță operațională a fost evaluată în termeni de eficiență și eficacitate. Cel mai facil mod de a realiza acest lucru este prin utilizarea indicatorilor financiari, furnizați de funcția financiar-contabilă din organizații. De-a lungul timpului, întrucât mediile de operare interne și externe au devenit mai complexe, organizațiile au început să își îndrepte atenția spre indicatorii de performanță nefinanțari. Acest lucru a făcut legătură cu managementul operațional și alte aspecte generale de management.

Nivelul tradițional la care este folosit Managementul Performanței în organizații este **nivelul individual**, având în vedere performanță angajaților într-un context organizațional. La nivel individual, managementul performanței este reprezentat printr-un sistem integrat și planificat pentru îmbunătățirea continuă a performanței tuturor angajaților. Acest lucru implică definirea obiectivelor muncii și a standardelor, revizuirea performanței în raport cu aceste standarde, gestionarea activă a tuturor nivelurilor de performanță și maximizarea învățării și a dezvoltării. Managementul performanței la nivel individual

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

este, probabil, nivelul cu cea mai lungă evoluție în istorie întrucât reflectă gradul de maturitate organizațională.

5.2. Managementul și măsurarea performanței

5.2.1. Managementul Performanței

Managementul Performanței este domeniul major care își propune studiul și analiză performanței, reflectând abordarea unei entități față de realizarea acesteia. Acest domeniu include procese subordonate precum definirea strategiei (planificare/stabilire de obiective), executarea strategiei, măsurarea periodică a performanței și decizia de acțiuni viitoare de îmbunătățire.

5.2.2. Măsurarea Performanței

Măsurarea Performanței este un **proces subordonat** Managementului Performanței, care se concentrează pe identificarea, monitorizarea și comunicarea rezultatelor prin intermediul utilizării indicatorilor de performanță. Măsurarea Performanței se preocupă de **evaluarea rezultatelor**, în timp ce Managementul Performanței cuprinde procesul decizional bazat pe rezultatele măsurării, pentru obținerea performanței dorite. Indicatorii de performanță reprezintă un instrument de baza în evaluare, comunicând aspecte importante legate în raport cu definirea și realizarea obiectivelor. Măsurarea performanței este o necesitate pentru susținerea sistemului de management al performanței, facilitând înțelegerea, gestionarea și îmbunătățirea rezultatelor obținute prin măsurare.

5.2.3. Beneficiile măsurării

Măsurarea performanței este un proces consecvent folosit pentru **învățare susținută**, feedback-ul ajutând la analiză realizărilor și efectuarea de ajustări pe parcursul desfășurării activităților. Este de asemenea folosit pentru a asigura excelență continuă a activităților și serviciilor și pentru perfecționare în vederea realizării misiunii, viziunii și obiectivelor organizației. În plus, sistemul de măsurare a performanței poate asigura o **evaluare echilibrată și sistematică** a eficienței operațiunilor organizațiilor din diferite puncte de vedere: financiar, al clienților și al angajaților.

Măsurarea performanței oferă o perspectivă esențială pentru **îmbunătățirea luării deciziilor** în organizații la toate nivelurile: strategic, operațional sau individual. Fiind un proces de măsurare complet, acesta se preocupă atât cu colectarea de date asociate unui obiectiv sau standard de performanță predefinit, cât și de analiză datelor. Măsurarea performanței poate fi asociată cu un sistem global de management care implică anticipare și urmărirea realizării conformității produsului muncii sau serviciului cu cerințele clientului. În plus, măsurarea performanței cuprinde și optimizarea de proces prin creșterea eficienței și eficacității procesului și a produsului rezultat. Aceste acțiuni au loc într-o succesiune continuă, permițând aplicarea de opțiuni de extindere și dezvoltare a procesului muncii sau a produsului, pe măsură ce sunt descoperite și implementate tehnici mai bune.

De ce avem nevoie de măsurare?

O activitate care nu poate fi măsurată, nu poate fi controlată sau gestionată. Performanță măsurată, raportată și revizuită periodic, poate fi îmbunătățită în mod conștient și iconștient, la o viteză accelerată de implementare. Indicatorii de performanță reprezintă un instrument de baza al acestui proces, fiind folosiți pentru:

Control: ajută la reducerea variațiilor.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

Autoevaluare: indicatorii pot fi utilizați pentru a evalua cât de bine decurge un proces, luând în calcul și îmbunătățirile deja implementate.

Îmbunătățire consecvență: identifica sursele defectelor, tendințele procesului, are în vedere prevenirea defectelor și determina eficiența și eficacitatea procesului și a oportunităților de îmbunătățire.

Evaluare de către conducere: conceptul de baza al măsurării performanței implică planificarea și atingerea obiectivelor stabilite, detectând abaterile de la nivelurile de performanță dorite.

5.3. Niveluri în managementul performanței

Înglobând numeroase activități complementare, Managementul Performanței cuprinde elemente strâns legate de o multitudine de alte discipline, precum Managementul Strategic, Managementul Proiectelor, Managementul Resurselor Umane, Contabilitate și Psihologie.

Managementul Performanței la nivel individual

Nivelul tradițional la care este folosit managementul performanței în organizații este cel individual, având probabil cea mai lungă evoluție în istorie, întrucât reflectă nivelul de maturitate organizațională.

Managementul Performanței la nivel operațional

Managementul Performanței la nivel operațional este puternic influențat și corelat cu managementul operațional, întrucât centrul sau de interes îl reprezintă realizarea obiectivelor de echipă sau departamentale. Deși se aliniază strategiei organizaționale, accentul care se pune în acest caz este unul funcțional. “Scorecard-urile” și “Dashboard-urile” sunt instrumente de baza în acest proces de management, fiind des utilizate la acest nivel. De exemplu, Dashboard-urile pentru Resurse Umane (HR - Human Resources) sunt folosite pentru a colecta și a analiza indicatorii managementului resurselor umane, care ghidează deciziile departamentului de Resurse Umane. Instrumente similare în alte arii funcționale sunt Scorecard-urile de marketing, Dashboard-uri ale portofoliilor de proiecte și Scorecard-urile activităților de aprovizionare. O mare varietate de instrumente ale managementului performanței la nivel operațional sunt, de asemenea, utilizate de către departamentul Financiar, caz în care managerii elaborează o mare varietate de rapoarte financiare, utilizate pentru a susține procesul decizional.

Managementului Performanței la nivel strategic

La nivel strategic, Managementul Performanței se concentrează asupra atingerii obiectivelor organizaționale, fiind amintit în literatură de specialitate și sub denumirile de managementul performanței organizaționale, al afacerii sau corporativ. Managementul strategic este un îndrumător esențial al managementului performanței la acest nivel, întrucât procesele cheie legate de sistemele de management al performanței sunt formularea strategiei și executarea acesteia. Instrumente precum Balanced Scorecard, Performance Prism, Tableau de Bord sau alt set de modele precum Premiul Baldrige sau Modelul de Excelență EFQM sunt utilizate la acest nivel pentru a ghida realizarea obiectivelor organizaționale, acesta fiind cel mai înalt și complet nivel de utilizare a principiilor managementului performanței în organizații.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

5. 4. Principii în măsurarea performanței

Pentru a asigura o bună dezvoltare, implementare și operare, **sistemul de măsurare a performanței** trebuie să respecte un set de principii:

1. Corelare organizațională: Acest sistem trebuie să susțină misiunea organizației și obiectivele sale.

2. Responsabilitate asumată: E necesară alegerea unui conducător formal în măsurarea performanței, pentru a îndrumă dezvoltarea și implementarea unui astfel de sistem în cadrul organizației.

3. Susținere activă din partea conducerii: Dezvoltarea, implementarea și integrarea unui sistem de măsurare a performanței necesită timp, efort, aptitudini/expertiză și, poate cel mai important, susținerea activă a managementului de la nivel superior.

4. Înțelegerea scopului: Măsurarea performanței este proiectată să sublinieze realizările și să dezvăluie limitările strategice și operaționale care împiedică progresul înspre realizarea misiunii organizației.

5. Corelare bugetară: Indicatorii de performanță trebuie organizați în jurul planificării organizației și a ciclurilor bugetare, măsurarea performanței oferind continuu informații semnificative, în orice moment al exercițiului financiar.

6. Set de indicatori de performanță: Trebuie dezvoltat un set echilibrat de indicatori de performanță care va oferi un punct de vedere nu doar asupra performanței financiare, ci și asupra rezultatelor afacerii, asupra clienților și angajaților.

7. Definiere de roluri: Trebuie stabilit un set clar de roluri și responsabilități pentru planificarea, implementarea și menținerea funcționării continue a sistemului de măsurare a performanței.

8. Proces secvențial: E necesară implementarea pe etape a sistemului de măsurare a performanței, caz în care fiecare etapă trebuie finalizată și aprobată înainte de a trece la următoarea etapă.

9. Cooperare: Trebuie să existe o abordare împărtășită și bazată pe cooperare în dezvoltarea și implementarea sistemului de măsurare a performanței în cadrul organizației, care să specifice un set comun de obiective, indicatori de performanță și un plan al proiectului convenit.

10. Adaptare: Procesele de măsurare a performanței trebuie create și adaptate pentru colectarea, analiză, interpretarea și raportarea datelor referitoare la performanță, devenind o procedura uzuală în evaluarea performanței financiare, rezultatelor afacerii, concentrării pe clienți sau pe angajați.

11. Mentalitate "Just do it!": Trebuie adoptată o mentalitate directă, orientată spre implementare, utilizând sursele curente de informații, evitând dezvoltarea unor sisteme informaționale costisitoare și îndelungate în timp.

12. Claritatea scopului: Este esențial de știut cine va folosi informația, de ce și în ce mod.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

13. **Concentrare:** Informațiile referitoare la performanță trebuie să se orienteze în primul rând asupra priorităților organizației - obiectivele sale de baza și ariile în care este nevoie de îmbunătățiri, fiind completate cu informații referitoare la operațiile de zi cu zi.

14. **Perspectiva de ansamblu:** Setul de indicatori ar trebui să ofere o imagine echilibrată a performanței organizației, reflectând aspectele principale, inclusiv rezultatele și perspectiva utilizatorilor. Aceștia ar trebuie să reflecte, de asemenea, echilibrul dintre costul de colectare al informației pentru indicator și valoarea informației furnizate.

15. **Actualizare periodică:** Indicatorii de performanță ar trebui actualizați mereu pentru a preîntâmpina circumstanțele în schimbare.

16. **Coerentă:** Indicatorii utilizați trebuie să fie suficient de robusți și de inteligibili astfel încât, într-un control independent, intern sau extern, aceștia să ofere informații corecte și clare.

Indicatorii de performanță sunt necesari pentru a susține Managementul Performanței.

Indicatorii de performanță:

- reprezintă măsurile sau factorii care tind să indice starea, progresul și/sau succesul unui proiect, proces sau domeniu de livrare a serviciilor;
- sunt orientați spre proces;
- se orientează pe resursele și procesele care duc cel mai probabil la rezultate de succes;
- sunt de obicei succinți, focalizați, relevanți, măsurabili, repetabili și logici;
- măsoară factorii critici de succes.

Există o gamă extrem de variată de indicatori de performanță disponibili și mulți alții care pot fi dezvoltati pentru a se potrivi nevoilor unor proiecte specifice sau organizații. Totuși, indicatorii de performanță nu devin Indicatori Cheie de Performanță (KPI - Key Performance Indicators) până când nu sunt selectați și aplicați ca fiind "cheie" pentru un aspect specific.

5.5 Tipuri de indicatori de performanță

Indicatorii de performanță pot fi:

- ❖ **Conducători:** dacă prezic succesul sau eșecul.
- ❖ **Conduși:** dacă prezintă succesul sau eșecul după producerea evenimentului.
- ❖ **Simultani:** dacă se schimbă aproximativ în același timp și în aceeași direcție cu proiectul, ca un întreg.

Managementul unei situații particulare impune, de cele mai multe ori, o combinație a mai multor indicatori din cei de mai sus.

Indicatorii de performanță trebuie să fie actionabili, în sensul în care, dacă un indicator reflectă o situație sau o schimbare care depășește o toleranță impusă, intervenția managerială sau acțiunile corective să fie posibile în timp util.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

Toți Indicatorii Cheie de Performanță (KPIs) sunt bazați pe măsurători, fie aceștia calitativi sau cantitativi. KPIs pot fi preciși și măsurabili la un grad înalt de acuratețe matematică sau pot fi evaluați de un expert sau o opinie colectivă.

Indicatorii pot fi:

- **Binari sau absoluți:** aceștia au măsuri precum "da" sau "nu" și indică dacă o anumită "stare dorită" este prezența sau nu. Exemplu: Strategia este completă?
- **Comparativi:** aceștia iau situația așa cum este și o măsoară în raport cu o stare relevantă sau anticipată.

Exemplu:

- Comparații ale costurilor, eficienței câștigurilor, planurilor și bugetelor;
- Comparații ale progresului, în raport cu planul stabilit;
- Comparații cu privire la industrii și puncte de referință ale diferitelor sectoare;
- Comparații cu privire la rezultate ale organizației obținute la un moment sau în cadrul unui eveniment sau proiect similar.

Bazați pe tendințe: aceste măsurători necesită colectarea și prezentarea unei informații comparative, pe o perioada de timp determinată. Exemple de indicatori bazați pe tendințe includ:

- Performanță sistemelor;
- Software de dezvoltare a performanței potrivit unui orar;
- Software de întreținere a comenzilor neexecutate;
- Costuri: costul individual per utilizator.

Folosirea Indicatorilor Cheie de Performanță (KPIs) poate varia de la măsurarea realizărilor unui department în raport cu o arie a afacerii sau a activității organizației în întregime. În relație contextuală, putem avea:

· **Indicatori de investiții și de planificare**

· **Indicatori de rezultat:** costul unei funcționalități relativ la plan, buget sau cel mai bun rezultat, capacitatea funcțională relativă la plan, buget sau cel mai bun rezultat, factori de utilizare, perioada de nefuncționare a sistemului reprezentată în procente din tot timpul și/sau din timpul orelor de vârf etc.

· **Indicatori de efect:** satisfacția clienților, satisfacția acționarilor, randamentul investiției etc.

Indicatorii de performanță trebuie să respecte un context strategic, tactic și operațional larg. În acest sens, categoriile principale de utilizare ai indicatorilor Cheie de Performanță sunt: investiții, domeniul financiar, resurse umane, servicii, achiziții publice și juridic, dezvoltare, formare profesională și activități suport, operațiuni, sisteme, managementul riscului, management și administrare etc.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

5.6. Caracteristicile unor indicatori buni

Indicatori Cheie de Performanță - Key Performance Indicators (KPIs)

Așa cum se cunoaște un Indicator Cheie de Performanță (KPI - Key Performance Indicator) reprezintă **o măsură specifică a performanței unei organizații** într-un anumit domeniu. Este un concept general, cu diferite implementări în funcție de tipul de afacere și de obiectivele organizației. KPIs reprezintă o categorie particulară de indicatori de performanță și oferă unei organizații expresii cuantificabile a factorilor pe care această i-a stabilit că fiind importanți pentru succesul sau de lungă durată. Abilitatea în aplicarea Indicatorilor Cheie de Performanță stă în selectarea numărului optim, acest lucru maximizând beneficiul utilizării lor, în timp ce costul folosirii lor, se minimizează.

Măsuri

Un indicator de performanță (KPI) este compus dintr-un **număr**, care oferă o mărime (cât de mult) și o **unitate de masura** care conferă numărului o însemnătate (ce anume). KPIs sunt întotdeauna legați de un scop sau de un obiectiv. Indicatorii de performanță pot fi reprezentați prin unități unidimensionale precum: dolari, ore, metri, număr de rapoarte, erori etc., aceste tipuri de măsuri putând indica variația într-un proces sau deviația de la specificățiile schițate. Unitățile de măsură unidimensionale reprezintă, de obicei, măsurile de baza fundamentale ale unui proces sau produs.

Cu toate acestea, cele mai utilizate măsuri sunt cele multidimensionale (proporțiile): litri per kilometru, număr de accidente la un milion de ore lucrate etc., deoarece măsurile de performanță exprimate astfel transmit deseori mai multe informații decât indicatorii de performanță unidimensionali. În mod ideal, măsurile ar trebui exprimate prin unitățile care sunt cele mai semnificative pentru factorii de decizie.

Există o serie de **caracteristici generale ale indicatorilor** care ajută la asigurarea faptului că indicatorii propuși sunt eficienți și utili. Astfel, indicatorii trebuie să fie:

Relevanți

Indicatorii ar trebui să fie relevanți pentru organizație. O modalitate de a se asigura relevanța este de a alinia indicatorii de performanță la scopurile și obiectivele strategice ale organizației sau la o zonă specifică de servicii. În mod ideal, indicatorii ar trebui să fie relevanți pentru furnizorii de date și pentru utilizatorii acestor date, dar e puțin probabil că un indicator să fie relevant pentru toți utilizatorii, datorită diferențelor la nivel de interese și perspective.

Clar definiți

Un indicator de performanță ar trebui să aibă o definiție clară și inteligibilă, pentru a asigura o colectare a informațiilor consecventă și o comparație corectă. A restrânge sau a lărgi definiția unui indicator poate de asemenea crea probleme.

Inteligibili

Este important că acești indicatori să fie descriși în termeni în care utilizatorii informației să îi înțeleagă, chiar dacă în definiția însăși trebuie folosiți termeni tehnici. Indicatorii care se concentrează asupra publicului trebuie să evite jargonul de management sau conceptele abstracte.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

Comparabili

Indicatorii ar trebui în mod ideal să poată fi comparați cu o baza de date consistentă, atât între organizații, cât și cu valorile istorice. Un aspect esențial al comparabilității indicatorilor de performanță este includerea în contextul în care are loc comparația. Circumstanțele externe și interne pot diferi într-un asemenea grad încât comparația să devină invalidă.

Verificabili

Indicatorii trebuie să fie colectați și calculați într-un mod care permite ca informația și datele să fie verificate. Acolo unde este posibil, indicatorul ar trebui să se afle într-un sistem robust de colectare de date, iar managerii să aibă posibilitatea de a verifica acuratețea informației și consistența metodelor folosite.

Eficienți din perspectiva costurilor

Un alt criteriu important este acela de a echilibra costurile culegerii informației cu utilitatea acestora. Atunci când este posibil, indicatorul trebuie să se bazeze pe informații deja disponibile și să fie legat de o activitate de colectare de date.

Atribuibili

Managerii responsabili de indicatori ar trebui să poată influența performanță măsurată prin intermediul acestora. Dacă acest lucru nu se întâmplă, stimulentele pentru îmbunătățirea performanței vor fi diminuate, iar indicatorii de performanță pot fi considerați necorespunzători și pot descuraja personalul.

Flexibili

Un indicator de performanță ar trebui să fie adaptabil la schimbare.

Orientați spre încurajarea inovației

Definiția unui indicator nu trebuie să descurajeze organizațiile în dezvoltarea unor procese inovative, ci să încurajeze metodele, sistemele sau procedurile alternative pentru a îmbunătăți furnizarea de servicii. Indicatorii de performanță ar trebuie să fie în mod ideal construiți pentru a permite ca aceste inovații să aibă loc.

Validați statistic

Fiecare indicator ar trebui să poată fi confirmat prin statistici și studii.

Plasați în timp

Indicatorii de performanță ar trebuie să se bazeze pe date care sunt disponibile într-o perioadă de timp rezonabilă, această depinzând de cum și când este folosită informația. Unele date sunt colectate săptămânal, altele zilnic, deoarece sunt folosite în managementul de servicii, în timp ce altele sunt disponibile doar o dată pe an pentru scopuri strategice.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

5.7. Selecția și formularea indicatorilor

Alegerea indicatorilor are un impact major asupra direcției și strategiei organizației, cunoștințele despre factorii comportamentali și influențarea performanței devenind aspecte cruciale. O organizație care își propune dezvoltarea unui set de indicatori de performanță trebuie să adreseze unele întrebări precum:

- ❖ Pe ce ar trebui să se concentreze indicatorii?
- ❖ Ce aspecte ar trebui măsurate?

Prioritizare corectă

Indicatorii de performanță ar trebui să pună accent asupra celor mai importante dimensiuni strategice, pentru că scopul organizației și modul de îndeplinire al acestuia să fie clare în orice moment. Indicatorii de performanță ar trebui să se concentreze asupra acțiunilor și serviciilor prestate la fiecare nivel al organizației, pentru a îndeplini obiectivele. Indicatorii la nivel strategic se vor adresa problemelor organizaționale, în timp ce indicatorii la nivel operațional și individual se vor adresa activităților curente. O regulă importantă de aplicat este că organizația să evite măsurarea a ceea ce este ușor, în locul a ceea ce trebuie, această fiind o capcană des întâlnită.

Selecția indicatorilor adecvați

Este important să se dezvolte un set echilibrat de indicatori care să reflecte toate aspectele organizației, existând mai multe modele ce pot fi folosite pentru acest lucru.

Modelul 3E: folosește cele trei dimensiuni ale **economiei, eficienței și eficacității**.

Balanced Scorecard: sugerează că sunt necesare patru perspective pentru structurarea indicatorilor, pentru a prezintă o imagine comprehensivă asupra performanței organizației (perspectiva serviciilor către clienți; perspectiva proceselor interne; perspectiva învățării și perspectiva financiară, aspect detaliat la punctul 1).

Indicatorii de performanță - **Generatori de valoare**.

Modelul NHS Wales de Management al Performanței etc.

Formularea Indicatorilor Cheie de Performanță (KPIs)

Formularea indicatorilor de performanță **potriviti** trebuie să urmeze câteva reguli specifice:

1. Evitarea reinventării roții: Internetul permite accesul la o arie vastă de indicatori, acest lucru fiind de mare ajutor pentru o prima orientare.
2. Formularea indicatorilor SMART: Încercările de a completa un indicator imediat rareori se finalizează cu indicatori de bună calitate. Astfel, prin formularea indicatorilor SMART (Specific, Măsurabil, Abordabil, Realist, încadrat în Timp), trebuie adresate următoarele întrebări:
 - **Ce?** (dezbateră variabilelor care pot produce noi modalități de a măsura schimbarea în obiective);
 - **Cât de mult?** (pentru a defini magnitudinea schimbării dorite);

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

- **Cine?** (pentru a clarifica cine aparține grupului țintă);
- **Unde?** (informații specifice în legătură cu zona de aplicabilitate);
- **Când?** (definirea perioadei de timp).

5.8. Stabilirea și monitorizarea țintelor

Stabilirea de ținte este un proces esențial în atingerea performanței dorite, fiind pasul major între măsurarea performanței și managementul acesteia.

Țintele de performanță reprezintă un instrument puternic de management care susține schimbările strategice necesare multor afaceri în dezvoltare, fiind o metodă utilă de a dinamiza organizația și nivelul acesteia de performanță. Obiectivele cele mai importante în planul strategic pot fi implementate prin obiective organizaționale și departamentale, setarea țintelor pe baza “Indicatorilor Cheie de Performanță (KPIs)” fiind o metodă ideală pentru acest lucru. Țintele pot oferi o perspectivă și informații de viitor, nu doar despre nivelul performanței în activități, ci și despre reușită în atingerea obiectivelor.

Țintele pot fi bazate pe:

- Priorități strategice;
- Performanță anterioară;
- Priorități sau zone de îngrijorare ale comunității sau clienților;
- Comparații interne cu alte unități din cadrul organizației;
- Comparații externe pentru a identifica reușite ale organizațiilor publice sau private.

Țintele pot fi:

- a. Ținte permanente, care promit că nivelul de servicii să fie livrat tot timpul;
- b. Ținte cu procent de realizare, care sunt angajamente de a obține un anumit nivel de performanță, peste cel standard;
- c. Ținte calitative, care sunt ținte descriptive ale așteptărilor nivelului de serviciu oferit;
- d. Ținte limitate de timp, constituite din promisiuni legate de o zonă specifică de lucru;
- e. Ținte naționale, regionale sau familiale, care sunt setate pentru o zonă demografică și/sau zonă de servicii.

Stabilirea țintelor SMART

Un lucru esențial este că țintele să fie realiste și în același timp să constituie o provocare pentru organizație și angajații acesteia. Țintele trebuie să fie formulate SMART: Specific, Măsurabil, Accesibil, Realist și încadrat în Timp.

Folosirea Indicatorilor Cheie de Performanță (KPIs) asigură faptul că țintele vor îndeplini două criterii, așa cum toți Indicatorii Cheie de Performanță ar trebui să fie prin definiție, **specifci și măsurabili**.

Accesibil - Realizabil - trebuie setate ținte ambițioase, care să motiveze și să inspire angajații, dar dacă așteptările sunt prea mari, se riscă descurajarea angajaților.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

Realist - setarea țintelor realiste înseamnă corectitudine cu angajații care vor trebui să le atingă, îndeplinirea lor impunând îmbunătățiri de performanță în arii în care personalul are o anumită influență.

Încadrate în timp - progresul către o țintă va fi mult mai rapid dacă indivizii vor avea o limita de timp clară în care progresul lor va fi evaluat.

O abordare rigidă a țintelor, mai ales când acestea nu sunt atinse, împiedică organizația să beneficieze de utilizarea Indicatorilor Cheie de Performanță, diminuând comunicarea și performanța la nivel organizațional. O analiză a cauzelor neatingerii țintelor stabilite va permite alegerea unor metode adecvate pentru eliminarea limitărilor existente și îmbunătățirea performanței obținute.

5.9. Utilizarea indicatorilor

Indicatorii Cheie de Performanță sunt măsurile prin care are loc monitorizarea performanței activităților cheie, absolut esențiale pentru succesul și dezvoltarea organizației. Utilizarea lor constituie baza analizei performanței actuale a organizației, a cerințelor viitoare și a strategiilor de îmbunătățire necesare pentru succes.

Atribute de valoare

Scopul final al Managementului Performanței este acela de a transforma îmbunătățirile în performanță, existând două mari cai de utilizare a Indicatorilor Cheie de Performanță în acest sens.

Prima este folosirea Indicatorilor Cheie de Performanță pentru a observă potențiale probleme și oportunități. Ce trebuie ținut minte, în cazul în care se optează pentru această variantă, este faptul că Indicatorul Cheie de Performanță spune ce se întâmplă în ariile care determină performanța activității. Dacă tendințele se mișcă în direcții greșite, atunci există probleme ce trebuie neapărat rezolvate. Similar, dacă tendințele se mișcă consistent în favoarea afacerii, atunci acest lucru va oferi libertate în plus pentru creșterea performanței.

A doua cale de utilizare a Indicatorilor Cheie de Performanță este cea de a seta ținte pentru departamente și angajați, astfel încât obiectivele să fie duse la bun sfârșit.

Principii de aplicat

În timpul folosirii și aplicării Indicatorilor Cheie de Performanță anumite principii trebuie luate în considerare următoarele:

- ✚ Indicatorii Cheie de Performanță nu trebuie considerați drept o ultima soluție, ei trebuie să fie un ajutor pentru management. Indicatorii sunt un început pentru o dezbatere bine informată, ce trebuie să ducă la un plan pentru implementarea de îmbunătățiri.
- ✚ Indicatorii trebuie să fie văzuți în cadrul propriului context și să aibă un rol mai semnificativ în comparația cu valorile lor istorice, decât în comparația cu alte organizații.
- ✚ Un set de indicatori de performanță trebuie să fie echilibrat. De exemplu, indicatorii de eficacitate trebuie să fie utilizați cu indicatori de eficiență, iar indicatorii de costuri cu cei de calitate și percepții ale consumatorilor.
- ✚ După ce sunt propuși și puși în aplicare, Indicatorii Cheie de Performanță trebuie revizuiți și actualizați. Revizuirea determină utilitatea managerială a fiecărui indicator și asigură furnizarea unor date valide pentru folosirea continuă.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

Descrierea obiectivelor performanței care este ilustrată în termeni măsurabili prin Indicatorii Cheie de Performanță ce trebuie să fie desfășurată la un nivel organizațional care are autoritatea și cunoștințele de a lua măsurile necesare.

Importanță aplicării de către organizații a Indicatorilor Cheie de Performanță potriviți este vitală pentru dezvoltarea unei anumite experiențe în folosirea lor, acesta fiind, de altfel, primul pas în obținerea adevăratei expertize.

5.10. Capcanele indicatorilor si cum pot fi ele evitate

Capcanele indicatorilor și cum pot fi ele evitate

1. Indicatorii care măsoară activitatea în loc de performanță vor furniza mai puține date folositoare și vor produce o supraîncărcare cu informații.

O concentrare pe obiectivele cheie ale organizației va menține atenția asupra țelurilor esențiale, urmând apoi alinierea indicatorilor la nivel operațional.

2. Concentrarea pe ținte pe termen scurt în detrimentul obiectivelor pe termen lung este un risc, datorită presiunii de a realiza o performanță bună imediată.

Abordarea Balanced Scorecard poate ajuta la asigurarea includerii atât a obiectivelor pe termen scurt, cât și a celor pe termen lung.

3. Lipsa de înțelegere a indicatorilor de impact pe termen lung poate duce la utilizarea redusă a acestor indicatori de performanță.

Deși nu este o sarcină ușoară, dezvoltarea indicatorilor pentru beneficii pe termen lung merită acordarea timpului necesar, creându-se un efect de undă. Indicatorii proceselor asociate cu rezultate pe termen lung pot fi folosiți în cazul în care indicatorii pentru măsurarea rezultatelor în sine nu sunt valabili.

4. Utilizarea a prea mulți indicatori financiari comparativ cu indicatori de calitate poate duce la rezultate diminuate și la neglijarea unor arii esențiale pentru organizație.

Balanced Scorecard sau o abordare similară ar trebui să fie luată în considerare pentru a se asigura un echilibru potrivit.

5. Manipularea datelor pentru a îmbunătăți indicatorii de performanță este riscantă, în special atunci când indicatorii sunt făcuți publici, când dreptul de proprietate asupra acestora este slab sau când recompensele angajaților depind de indicatori.

Stimulentele nedrepte pot fi minimizezate prin utilizarea unor indicatori de performanță care au rolul de a contrabalansa alți indicatori, prin verificarea datelor și prin implicarea personalului în construirea indicatorilor.

6. Pericolul de a raporta informații care pot fi interesante, dar nu și necesare.

Accentuarea obiectivelor cheie în locul celor de funcție sau activitate reduce riscul de a rămâne cu indicatori de genul "bine de știut", mai degrabă decât "necesar de știut". Totuși, organizațiile ar trebui să recunoască posibilă nevoie de astfel de indicatori în funcție de context.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

7. Riscul măsurării proceselor muncii care sunt ușor de măsurat, în locul celor care au cea mai mare valoare potențială, de exemplu muncă de rutină vs. proiecte de cercetare.

Accentul pus pe obiectivele cheie alinate la indicatori de la nivelul operațional, poate îmbunătăți înțelegerea proceselor valoroase ale organizației.

8. Lipsa utilizării indicatorilor de performanță va duce de cele mai multe ori la o informație ce nu va fi folosită.

Analiză stakeholder-ilor și strategiile clare de comunicare și informare pot îmbunătăți setarea de ținte pentru indicatorii de performanță, prin înțelegerea nevoilor acestora. Astfel se obține o claritate a scopului.

9. Compararea unor lucruri diferite ("mere cu mere") poate duce la sentimente de nedreptate și la o lipsa de încredere în indicatorii de performanță.

Calitatea datelor trebuie să fie ridicată, iar principiile pe care se va face comparația să fie stabilite de comun acord. Încrederea poate fi îmbunătățită prin folosirea inteligență a indicatorilor de performanță, prin adresarea de întrebări, mai degrabă decât concluziile trasate în grabă.

10. Neînțelegerea dorințelor clienților poate duce la utilizarea eronată a indicatorilor de performanță și la depunerea eforturilor în direcții greșite.

Analiză a factorilor de decizie se poate dovedi și în acest context un instrument util.

11. Lipsa revizuirii setului de indicatori, că răspuns la schimbări interne și externe, poate duce la utilizarea unui sistem învechit care nu măsoară lucruri semnificative și care probabil trimite organizația într-o cale greșită.

Perfecționarea periodică a setului de indicatori ar trebui să fie inclusă în sistemul de evaluare și revizuire a performanței organizației.

5.11. Vizualizarea indicatorilor și integrarea tehnologiei

Premisa de la care se pornește în vizualizarea datelor este faptul că a te uita doar la numere nu este cea mai bună metodă de a înțelege datele. Vizualizarea datelor este procesul în care datele numerice se transformă într-o descriere grafică a acestora, scopul fiind de a susține deciziile ce vor fi luate prin folosirea corectă a unei informații reprezentată grafic. Când informația este prezentată într-un format vizual, utilizatorii pot percepe mai rapid anumite tipare sau caracteristici care probabil nu ar fi fost anticipate sau descoperite dacă datele ar fi fost prezentate diferit, permițând utilizatorilor să extragă concluzii valoroase mai intuitiv, holistic și rapid.

Pentru vizualizarea Indicatorilor Cheie de Performanță și reprezentările grafice adoptate de sectorul public sau de cel privat sunt utilizate următoarele instrumente:

1. Dashboard

Acesta este similar tabloului de bord al unui vehicul, respectiv al unei cabine de pilotaj dintr-o aeronava, oferind o reprezentare grafică a Indicatorilor Cheie de Performanță care să susțină procesul decizional. Tehnicile care pot fi aplicate includ afișaje digitale, pe bandă sau pe cadran de afișare, grafice cu bare mobile sau elemente similare. Dashboard-urile devin vitale în cadrul unei companii deoarece

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

furnizează reprezentări grafice ale Indicatorilor Cheie de Performanță cu actualizare în timp real, informațiile personalizate putând fi integrate în mai multe componente sau într-un afișaj unificat.

Dashboard-urile pot fi personalizate printr-o multitudine de moduri pentru a arată diferite elemente ale datelor și pot fi o modalitate puternică de monitorizare a performanței unei organizații în timp real. Ilustrând datele cu ajutorul graficelor sau al diagramei, dashboard-urile furnizează o perspectivă amplă, combinată cu abilitatea de a parcurge informațiile în detaliu, identificarea tendințelor și a excepțiilor fiind astfel mai ușoară. Utilizarea corectă a culorilor într-un dashboard nu trebuie să fie subestimată. De exemplu, unii manageri preferă un afișaj care arată similar unei serii de semafoare care sunt populate cu Indicatori Cheie de Performanță. Dacă toate sistemele sunt verzi, atunci situația este bună. Dacă unul din ele se transformă în roșu, atunci există o problemă ce necesită rezolvare imediată. Mii de indicatori pot fi abstractizați în reprezentări relativ simple, factorii de decizie concentrându-se asupra indicatorilor de culoare roșie, fără a-și consuma timp cu informații din ariile care funcționează bine.

2. Luminile "de semafor"

La revizuirea indicatorilor sunt folosite semnalele colorate pentru a putea vizualiza diferența dintre situația actuală și rezultatele dorite. Această este o metodă bună de comunicare. Semnalele roșii arată că o acțiune este necesară imediat, galbenul reflectă faptul că o atenție sporită este necesară, verdele exprimând un nivel satisfăcător al obiectivului îndeplinit față de nivelul dorit, vezi figura 6.

3. Graficele

Graficele sunt folosite în mod special atunci când indicatorii de performanță pun la dispoziție mai multe informații, fiind văzuți drept parte a unei tendințe sau a unei analize comparative cu alți factori.

5.12. Direcții cheie în managementul performanței

Deși acest aspect e puțin cunoscut, gândirea mecanicistă a fost cea care a pus în mișcare și a controlat evoluția istoriei Managementului Performanței (Seddon, 2008). Rădăcinile Managementului Performanței afirmă că într-o disciplină pot fi urmărite progresele făcute în definirea managementului ca o știință și prin nouă abordare asupra producției și managementului.

Evoluția în timp

Gândirea mecanicistă și cea de tip comandă și control au apărut ca soluții simple pentru a răspunde nevoilor mediului social, tehnologic și economic al acelor timpuri. O forță de muncă mai puțin educată și o cerere continuă de la clienți a orientat prioritizarea pe volum, standarde și control prin standardizarea produselor, specializarea proceselor muncii și utilizarea țintelor. Această abordare este potrivită atât profilului forței de muncă, care conține un număr redus de agenți educați, cât și pentru înțelegerea limitată a organizațiilor ca entități, permițând creșteri considerabile în productivitate. Mai exact, managerii stabilesc ținte pentru angajați și monitorizează realizările lor folosind o abordare de tip comandă și control, managementul performanței fiind în mare parte determinat de indicatori financiari și cote de producție, folosite pentru a verifica dacă indivizii execută sarcinile ce le-au fost atribuite.

Totuși, **condițiile de mediu actuale sunt foarte diferite**. Nevoile clienților sunt mult mai diversificate, muncă este mai complexă, iar forță de muncă este mai educată, mai mobilă, având aspirații diferite. De asemenea, conceptul de organizație s-a maturizat mult de la prezentarea sa inițială de la mijlocul anilor 1950 de către Peter Drucker.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

Modelele de Management al Performanței au fost greu adaptabile, punându-se accent pe indicatori financiari și pe abordarea de tip comandă și control, bazată pe monitorizarea țintelor atinse. Există numeroase cazuri de priorități și obiective care intră în conflict și a unui management al performanței ineficient, datorate unui control managerial prea intens. Gândirea de tip comandă și control vede organizațiile ca fiind ierarhii verticale, de sus în jos, în care managerii iau decizii folosind bugete, standarde și obiective. Muncă este specializată în funcții care se completează unele pe altele, însă totuși nu toate sunt complet integrate, muncitorii fiind controlați cu o gama tot mai mare de instrumente și practici de management - reguli, specificații, proceduri, inspecții, analize de performanță a managementului etc.

Gândirea Sistemică

O alternativă la gândirea mecanicistă de tip comandă și control este **Gândirea Sistemică** ("Systems Thinking") care a fost popularizată de Peter Senge (1990) în "The Fifth Discipline". Gândirea sistemică promovează o abordare holistică a managementului organizațiilor, acestea fiind gestionate ca sisteme și nu ca ierarhii funcționale, considerând angajații în inima întreprinderii și permițându-le să aibă o contribuție la dezvoltarea lor. Seddon (2008) descrie acest aranjament organizațional ca punând oamenii în poziția de control, mai degrabă decât controlarea acestora. Dacă membrii personalului controlează muncă, este nevoie de manageri să controleze lucrurile care nu sunt sub controlul muncitorilor și care afectează condițiile sistemului - modul în care funcționează muncă.

O abordare a gândirii sistemice asupra managementului performanței se concentrează asupra definiției scopului și măsoară cum este atins acest scop. În locul unei abordări izolate, accentul cade pe integrarea tuturor componentelor sistemului și determinarea relațiilor dintre aceste componente în adresarea și satisfacerea cererii. Gândirea sistemică pune mai mult accent pe învățare și relațiile umane din organizație, în conformitate cu Teoria Y a lui Douglas McGregor (Eccles et al., 2003). O asemenea abordare necesită dezvoltarea unor noi competențe personale și profesionale a angajaților deja înrădăcinați într-o mentalitate de tip comandă și control.

Acesta este unul din motivele pentru care o schimbare directă de la un sistem de tip comandă și control poate fi dificilă în organizații. În funcție de capacitatea organizațională, de condițiile externe și interne, abordarea de tip comandă și control poate fi mai potrivită pentru unele organizații serviciile publice, deoarece ele se adaptează mai greu la schimbări, în timp de gândirea sistemică este potrivită pentru alte organizații (precum producție și comerț electronic). Alternativ, o **abordare echilibrată** a ambelor gândiri poate fi potrivită pentru primii pași necesari îmbunătățirii sistemelor de management al performanței la nivel organizațional.

6. INDICATORI SPECIFICI AI JUDEȚULUI DÂMBOVIȚA

Documentarea Indicatorilor Cheie de Performanță (KPIs) se referă la procesul de cercetare a tuturor informațiilor relevante despre un indicator anume de măsurare a performanței, și consolidarea acestora într-un format bine structurat. Prin documentarea tuturor indicatorilor de performanță monitorizați, organizația își formează o sursă internă de cunoaștere.

În continuare vor fi menționați câțiva indicatori, ca exemplu, luându-se în considerare obiectivele generale și cele specifice ale CJD.

Tabel nr. 1.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

<i>Categorie Indicatori</i>	<i>Denumire indicator</i>	<i>U.M</i>	<i>Mod de calcul</i>
1. Indicatori financiari	A.II.2.1.1.Reducerea costurilor de personal în anul 2019 față de anul 2018.	%	100-Total chelt.de personal an 2018/Total chelt.de personal 2019x100; Nivel de realizat = min.10%
	Reducerea soldului plăților restante	%	100-Plăți restante la sfârșitul anului/Plăți restante la începutul anuluix100 Nivel de realizat:min.10%
	Realizarea veniturilor proprii prevăzute în BVC 2019	%	Venituri proprii realizate/Venituri proprii prevăzute în BVCx100 Nivel de realizat Min.100%
	Incadrarea în nivelurile de cheltuieli și realizarea veniturilor aprobate prin bugetul anual	Raport	Monitorizare permanentă, aprobarea în Consiliul de administrație a unui Buget de venituri și cheltuieli realist, cu respectarea legislației .
1. Indicatori operaționali	Creșterea gradului de demarare a procedurilor de achiziție publică pentru obiectivele înscrise în Lista de investiții	%	Nr. obiective de inv. la care procedura s- a demarat până la sfârșitul anului/Nr. obiective de inv. aprobate în Planul de inv.x100; Nivel de realizat:min. 80%
	Monitorizarea modului de îndeplinire a Programului de investiții	Raport	Raport pe anul 2018
	Monitorizarea politicilor de transparență și comunicare.		Raport pe anul 2018
	Asigurarea serviciilor publice în condiții de calitate.	Număr	Număr de reclamații la petițiile cetățenilor incidente Nivel acceptat:”0” reclamații
	Monitorizarea indicatorilor de mediu pentru factorii de mediu: apă, aer, sol.	Raport	Raport pe anul 2018
	Gradul de îmbunătățire al drumurilor din județ (pe categorii conform	Raport	Raport pe anul 2018
	(pe categorii conform		

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

	Realizarea Programului de investiții din fonduri publice.	%	Număr obiective cu proceduri demarate și realizate la stadiul prevăzut /Număr obiective înscrise în Plan Nivel acceptat:100%
	Realizarea Programului de investiții din fonduri proprii.	%	Număr obiective demarate și realizate la stadiul prevăzut/Număr obiective înscrise în Programul de investiții proprii Nivel acceptat:100%
	Prevenirea oricăror abateri de la performanța stabilită.	scrisă	Indicatorii de performanță stabiliți și propunere soluții
	Proiecte implementate din fonduri naționale și europene.	Număr	Număr obiective cu proceduri demarate și realizate la stadiul prevăzut /Număr obiective înscrise în Plan.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

7. DEZVOLTAREA ȘI IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI BALANCED SCORECARD

Instrumentul Balanced Scorecard permite managerilor să examineze activitatea din patru perspective importante, oferind răspuns la patru întrebări esențiale:

- Cum ne percepem beneficiarii? (perspectiva beneficiarilor)
- În ce trebuie să excelăm? (perspectiva proceselor interne)
- Putem continua să îmbunătățim activitatea și să creăm valoare? (perspectiva angajaților)
- Cum gestionăm și alocăm resursele pentru a ne atinge țintele asumate? (perspectiva financiară).

Punând la dispoziția managerilor informații din patru perspective diferite, scorul echilibrat al performanței reduce la strictul necesar volumul de informație prin limitarea numărului de măsurători și indicatori utilizați.

Elementele esențiale ce definesc o implementare de succes a unui plan strategic presupun:

- Susținere din partea top managementului;
- Stabilirea criteriilor de evaluare pentru obiectivele identificate și valorile care se doresc a fi atinse;
- Agrearea obiectivelor și țintelor în cadrul instituției;
- Evaluarea periodică a performanței obținute;
- Evaluarea oportunităților de îmbunătățire a performanțelor.

Pentru monitorizarea gradului de îndeplinire a unui obiectiv se stabilesc o serie de indicatori cuantificabili, care pot crea un cadru ce reflectă realitatea existentă în instituție și care poate fi urmărit și controlat. În acest sens, un sistem care se bazează pe foarte mulți indicatori de performanță nu mai este relevant, astfel încât trebuie identificați doar acei indicatori ce sunt relevanți și utili, păstrându-se un număr redus de indicatori asociați unui obiectiv.

Principalele legături de cauzalitate între obiectivele unei instituții sunt evidențiate la nivelul instrumentului BSC prin utilizarea Hărții strategice. Pentru o implementare corectă a instrumentului BSC într-o instituție publică trebuie avute în vedere o serie de etape:

Prima etapă în implementarea unui instrument Balanced Scorecard o reprezintă proiectarea arhitecturii instituționale. Astfel, instituția va avea o privire de ansamblu asupra structurii proprii și va putea identifica în ce măsură sunt îndeplinite condițiile pentru implementarea instrumentului la nivelul întregii instituții. Odată ce s-au stabilit nivelurile ierarhice și s-au identificat acele puncte în care se va dezvolta instrumentul BSC, se va trece la **etapa a doua**, în care instituția va trebui să formuleze misiunea și viziunea. Formularea priorităților strategice evidențiază direcțiile de acțiune pe care instituția și le-a asumat, iar gradul de îndeplinire al acestora va putea fi urmărit în funcție de îndeplinirea obiectivelor. Pentru a se menține un caracter “echilibrat” al sistemului se va avea în vedere definirea unor perspective care să acopere toate zonele de activitate ale instituției (beneficiari, finanțe, procese interne și angajați), și nu doar o concentrare pe perspectiva financiară. Perspectivele stabilite trebuie să îndeplinescă următoarele criterii :

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

- să reflecte activitatea instituției,
- să ofere o imagine echilibrată asupra instituției,
- să fie adaptate domeniului de activitate al acesteia,
- să conducă la o mai bună reprezentare a instituției.

Pornind de la elementele strategice (misiune, viziune și perspective) se va trece la **etapa a treia** și anume stabilirea obiectivelor pentru fiecare perspectivă strategică.

Pentru definirea corectă a obiectivelor trebuie avute în vedere următoarele aspecte: obiectivul să aibă o relevanță strategică și să contribuie la îndeplinirea misiunii instituției, să poată fi precis și măsurabil astfel încât să fie clar și lipsit 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 orientat 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.

În etapa următoare se pune problema cum pot fi urmărite obiectivele care tocmai au fost stabilite în etapa anterioară. Astfel, indicatorii ne indică gradul de îndeplinire al obiectivelor. În **etapa a patra** se vor stabili acei indicatori relevanți pentru un obiectiv, în baza cărora membrii echipei de conducere pot avea o imagine asupra gradului de îndeplinire a obiectivelor. Indicatorii pot fi atât financiari, cât și operaționali. În timp ce indicatorii financiari ne oferă o reprezentare a rezultatelor financiare obținute în urma derulării anumitor activități, indicatorii operaționali ilustrează gradul de satisfacție al cetățenilor, performanța proceselor interne, precum și a activităților pentru îmbunătățirea proceselor de natură internă. Un indicator este relevant pentru măsurarea gradului de îndeplinire al unui obiectiv dacă:

- Indicatorul este reprezentativ pentru obiectiv și susține îndeplinirea obiectivului;
- Eforturile (financiare și umane) implicate în utilizare/măsurarea indicatorului nu depășesc beneficiile generate de activitatea cuantificată.

O problemă des întâlnită apare în momentul în care se încearcă monitorizarea obiectivelor de natură calitativă. Dacă în cazul obiectivelor cantitative poate fi suficientă definirea unui singur indicator, în cazul obiectivelor de natură calitativă, care nu pot fi măsurate direct, se recomandă utilizarea a doi-trei indicatori calitativi, care să poată susține îndeplinirea obiectivului.

În sistemul de raportare al Balanced Scorecard se urmărește gradul de îndeplinire al unui obiectiv, iar acest lucru este posibil prin raportarea unei **ținte** stabilite pentru fiecare indicator. Ținta unui indicator

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

sugerează valoarea pe care ministerul dorește să o atingă într-un interval de timp, de obicei între 3 și 5 ani, pentru a se încadra în orizontul de timp asumat prin Planul strategic. Țintele unui indicator sunt stabilite în funcție de valorile actuale/trecute, ca valori de reper, iar în cazul în care aceste valori nu se cunosc trebuie avut în vedere și timpul necesar definirii acestor valori.

În momentul definirii indicatorilor pentru fiecare obiectiv trebuie avută în vedere detalierea și documentarea acestor indicatori. Trebuie urmărite aspecte precum:

- Frecvența de colectare a indicatorilor (zilnic, lunar, trimestrial, semestrial, anual etc);
- Sursa de colectare a datelor pentru un indicator;
- Ținta asumată pentru fiecare indicator;
- Formula de calcul a indicatorului. Se va porni de la formula standard de calcul a unui indicator: rezultat/țintă, însă această formulă poate fi modificată;
- Intervalele de semaforizare pentru fiecare indicator;
- Persoana responsabilă de colectarea rezultatelor.

Ulterior stabilirii obiectivelor și indicatorilor se trece la **etapa a cincea**, a definirii activităților/inițiativelor necesare îndeplinirii obiectivelor. Aceste elemente se stabilesc în urma unor întâlniri cu toate persoanele implicate în dezvoltarea instrumentului BSC. În definirea activităților/inițiativelor unui obiectiv se va porni de la o lista de elemente deja definite (dacă această listă există), în măsura în care există deja în derulare obiective strategice. În cazul în care aceste activități/inițiatiive nu mai sunt de actualitate și nu mai susțin Planul strategic instituțional, ele vor fi înlocuite, modificate sau completate cu elemente de actualitate care să contribuie la atingere obiectivului. În cazul în care o astfel de listă nu există, echipa desemnată pentru implementarea instrumentului BSC va trebui să stabilească activitățile/inițiatiivele necesare îndeplinirii obiectivelor.

În completarea acestei liste, echipa de implementare a BSC trebuie să țină cont de aspecte precum resursele de timp și necesarul de resurse financiare. Pentru fiecare activitate/inițiativă va trebui stabilit un buget și un necesar de resurse umane pentru a garanta îndeplinirea acesteia. În cazul în care bugetul pentru fiecare activitate/inițiativă depășește bugetul alocat sau dacă necesarul de resurse umane este insuficient, atunci trebuie prioritizată implementarea activităților/inițiativelor. Astfel, activitățile/inițiatiivele cu cea mai mare prioritate vor fi implementate imediat, utilizând toate resursele necesare, iar celelalte vor fi demarate ulterior, chiar și cu întârziere dacă nu există resursele necesare.

Fiecare activitate/inițiativă trebuie planificată în detaliu și trebuie urmărite următoarele aspecte:

- Să aibă o dată de început și o dată de sfârșit;
- Să aibă o persoană/persoane responsabile de îndeplinire;
- Să aibă asociată o listă de jaloane (milestones) prin care se va urmări îndeplinirea activității/inițiatiivei;
- Să se specifice necesarul de resurse financiare și umane pentru îndeplinirea activității/inițiatiivei.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

În **etapa a șasea** trebuie stabilite și reprezentate relațiile dintre obiective. Diferitele asocieri între obiectivele unei organizații pot fi evidențiate prin diagrama denumită Hartă strategică, diagramă ce sugerează modul în care obiectivele unei organizații se influențează reciproc.

Pentru a avea o privire de ansamblu asupra implementării Planului strategic la nivelul ministerului, 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 e nevoie de efortul tuturor pentru a implementa Planul strategic asumat.

Etapa finală (a șaptea) în derularea unui proces de implementare a instrumentului BSC o constituie monitorizarea și evaluarea acestui instrument. Prin această etapă se urmărește gradul de atingere al valorilor țintă stabilite inițial. În momentul în care țintele asumate nu sunt atinse trebuie inițiată o analiză pentru a stabili cauzele care au dus la un astfel de derapaj. Aceste cauze pot indica faptul că țintele stabilite au fost prea ridicate sau că activitățile/inițiatiivele alese nu au fost eficiente și eficace.

Pentru a evita astfel de situații se recomandă ca la anumite intervale de timp să aibă loc evaluări intermediare pentru a indentifica starea elementelor unui BSC. Astfel, putem anticipa dacă vor exista derapaje de la țintele stabilite inițial, minimalizând riscul de a aloca alte resurse financiare și umane ce nu au fost prevăzute inițial în Planul strategic instituțional.

Succesul implementării unui instrument Balanced Scorecard depinde de cei șapte pași descriși mai sus, pași ce oferă suportul implementării Planului strategic instituțional. Important pentru un astfel de demers îl constituie susținerea din partea personalului de conducere, dar și a personalului de execuție, fără de care un astfel de instrument nu ar putea fi activ.

Pentru a vizualiza gradul de îndeplinire al unui obiectiv și starea acestuia, instrumentul Balanced Scorecard utilizează sistemul de semaforizare. Astfel, pornind de la o țintă pentru îndeplinirea obiectivului, se stabilește pentru ce caracteristici ale indicatorului realizarea obiectivelor trebuie reprezentată prin culorile verde, galben sau roșu. Culorile semaforului unui obiectiv au următoarele semnificații:

1. Roșu – ținta pentru respectivul obiectiv nu este atinsă sau obiectivul este la începutul perioadei de implementare, deci ținta nu este încă atinsă;
2. Galben – obiectivul este în curs de a fi atins sau sunt anumite dificultăți (administrabile) în atingerea acestui obiectiv sau sunt necesare măsuri corective pentru atingerea acestui obiectiv sau perioada de valabilitate a obiectivului a expirat și obiectivul a fost atins parțial;
3. Verde – obiectivul a fost atins cu succes sau într-o măsură considerată satisfăcătoare.

Pentru a prezenta nivelul îndeplinirii acelor obiective reprezentate prin mai mulți indicatori, trebuie definit modul în care se consolidează indicatorii în cadrul obiectivului. Caracteristica indicatorului ce permite calcularea semaforului unui obiectiv o constituie **punctajul (scorul)** obținut de fiecare indicator asociat unui obiectiv. Astfel, pentru consolidarea indicatorilor în cadrul obiectivului se utilizează următoarele reguli:

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

1. Regula minimului – dacă unul dintre indicatorii care definesc obiectivul are culoarea roșie, atunci se va lua în considerare valoarea punctajului/scorului obținut de către respectivul indicator (dacă sunt mai mulți indicatori ce au culoarea roșie se va lua în considerare cel care are punctajul/scorul cel mai mic). Punctajul/scorul obținut va fi încadrat în intervalul definit pentru fiecare culoare a semaforului unui obiectiv, rezultând astfel culoarea semaforului;

2. Regula mediei ponderate – fiecare dintre indicatorii care definesc obiectivul are alocată o pondere în cadrul obiectivului, stabilită de către responsabilul obiectivului. Valoarea mediei ponderate calculate va fi încadrată în intervalul definit pentru fiecare culoare a semaforului unui obiectiv, rezultând astfel culoarea semaforului.

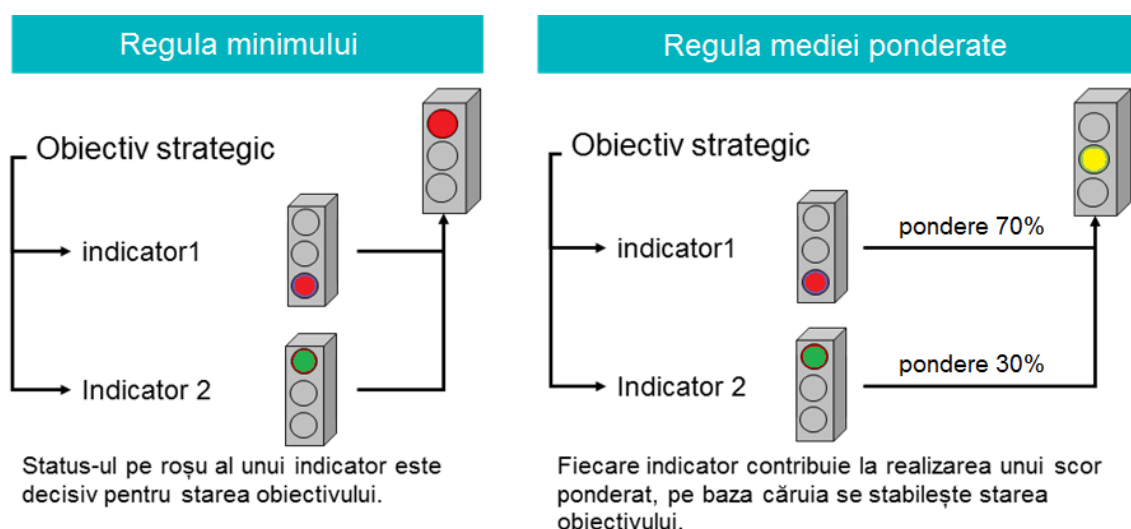


Figura nr. 6 – Regula minimului și a mediei ponderate

Luăm exemplul obiectivului “Creșterea gradului de acces al persoanelor fizice și juridice la informații de interes public din domeniul de activitate”, ce are asociat doi indicatori: “Gradul de soluționare în termen al petițiilor depuse de persoane fizice” și “Gradul de soluționare în termen al adreselor/cererilor depuse de persoane juridice”. Pentru acest obiectiv se stabilește că pentru un grad de îndeplinire cuprins între 0 și 70 la sută se va asocia culoarea roșie a semaforului, între 71 și 90 la sută culoarea galbenă și între 91 și 100 la sută culoarea verde. În cazul în care punctajul/scorul obținut de către primul indicator (“Gradul de soluționare în termen al petițiilor depuse de persoane fizice”) este de 60, iar pentru cel de-al doilea este de 86, aplicând cele două reguli vom avea următoarele rezultate:

1 Regula minimului: se va lua în considerare punctajul cel mai mic, respectiv 60 și se va încadra într-unul dintre intervalele obiectivului, și anume între 0 și 70, rezultând culoarea roșie a obiectivului;

2 Regula mediei ponderate: considerând ca ambii indicatori au aceeași pondere (50-50), media rezultată va fi de 73. Încadrând valoarea într-unul dintre intervalele obiectivului, și anume între 71 și 90, va rezulta culoarea galbenă a obiectivului.

Codul	BSC	MANUALUL BSC BALANCED SCORECARD – TABLOUL DE BORD CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA	
Ediția/Revizia	1/0		Data 14.11.2018

8. BIBLIOGRAFIE

1. Robert S. Kaplan & David P. Norton – Translating Strategy into Action, Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
 2. Prof. Dr. Ehrmann Harald – Kompakttraining Balancedscorecard – Friederich Kiel Verlag, 2000.
-