



LIVRABIL ACTIVITATEA 3.1.1. - IMPLEMENTAREA UNUI SISTEM DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI FOLOSIND METODOLOGIA BALANCED SCORECARD

Cuprins

1. ASPECTE GENERALE.....	3
1.1. Scop.....	3
1.2. Domeniul de aplicare.....	3
2. INTRODUCERE CONCEPTUALĂ.....	3
2.1 Scurtă descriere a conceptului și metodologiei Balanced Scorecard.....	3
2.2. Definiții specifice metodologiei Balanced Scorecard (BSC)	5
2.3. Abrevieri.....	7
3. DESCRIEREA PROCEDURII	7
3.1. Obiectivele și scopul proceselor și activităților	7
Procesul 1: Fundamentarea sistemului	7
Procesul 2: Operaționalizarea sistemului	8
3.2. Descriere detaliată a proceselor și activităților	9
A1.1: Fundamentarea și comunicarea scopului proiectului.....	9
A1.2: Fundamentarea opțiunilor strategice prin analiza bunelor practici existente	9
A1.3: Fundamentarea opțiunilor strategice prin realizarea unui Audit de Maturitate Organizațională.....	9
A1.4: Fundamentarea opțiunilor strategice prin realizarea unei analize de mediu extern.....	9





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

A1.5: Operarea opțiunilor strategice: alinierea structural - organizațională a funcției de management al performanței	10
A1.6: Operarea opțiunilor strategice: Manualul de managementul performanței și materiale-suport.....	10
A1.7: Pregătirea organizației pentru implementarea noului sistem de management al performanței	10
A2.1: Definiere formulare tipizate ce vor fi utilizate	11
A2.2: Identificarea perspectivelor Balanced Scorecard relevante	11
A2.3: Workshop strategic 1: Strategie instituțională.....	11
A2.4: Workshop strategic 2: Setare KPI și proiecte la nivel instituțional	11
A2.5: Workshopuri operaționale cu fiecare Direcție.....	11
A2.6: Documentarea indicatorilor cheie de performanță	12
A2.7: Definirea rolurilor și activităților în procesul de monitorizare	12
A2.8: Testarea și activarea sistemului	12
A2.9: Agreerea mecanismelor de evaluare și revizuire a sistemului.....	12
3.3. Diagrama de proces – Fundamentarea sistemului	13
3.4. Diagrama de proces – Operaționalizarea sistemului	14
4. ASPECTE ORGANIZATORICE	14
4.1 Proprietarul de proces.....	14
4.2 Resurse necesare.....	15





1. ASPECTE GENERALE

1.1. Scop

Prezenta procedură are ca scop stabilirea modului de implementare a unui sistem de management al performanței folosind metodologiei Balanced scorecard în cadrul Primăriei Municipiului Timișoara.

1.2. Domeniul de aplicare

Procedura se aplică în cadrul Primăriei Municipiului Timișoara și presupune activități care se desfășoară la nivelul întregii entități publice, implicând toate compartimentele acesteia. În acest context, procedura propusă este una de sistem.

2. INTRODUCERE CONCEPTUALĂ

2.1 Scurtă descriere a conceptului și metodologiei Balanced Scorecard

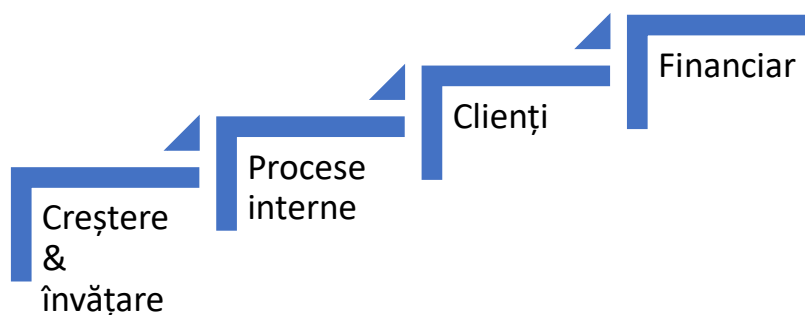
Balanced Scorecard este o metodologie utilă atât pentru elaborarea, cât și pentru execuția cu succes a strategiei unei organizații. Kaplan și Norton, cei doi autori care au introdus acest concept, îl definesc ca: “un instrument care traduce misiunea și strategia unei organizații într-un set de indicatori și ținte, ca și cadru general pentru un sistem de măsurare și management a performanței (1986)”.

Contribuția esențială a metodologiei BSC la elaborarea și execuția unei strategii se materializează pe trei niveluri:

- A. Metodologia BSC oferă un suport conceptual pentru alegerea unui set optim de obiective
 - Conform metodologie BSC, strategia de dezvoltare a instituției trebuie să aibă la bază patru tipuri de obiective, de o egală importanță. Astfel, se poate asigura echilibrul între prioritățile pe termen scurt și imperativele de dezvoltare pe termen lung. Cele patru tipuri de obiective sunt definite ca *perspective* – și, în mod tradițional, găsim aici:



- o perspectivă Financiară (un set de obiective financiare)
 - o perspectivă Clienți (un set de obiective vizând clienții)
 - o perspectivă Procese interne (un set de obiective vizând procesele interne)
 - o perspectiva Creștere & învățare (un set de obiective vizând, în principal, angajații și inovarea).
- Cele patru perspective (seturi de obiective) sunt inter-corelate, între ele existând o relație de cauzalitate de tipul:



sau de tipul: $\text{Financiar} = f(\text{Clienți}, \text{Procese interne}, \text{Creștere \& învățare})$

Aceste relații de cauzalitate se pot identifica la nivel agregat de perspectivă (altfel spus, într-o organizație *inovativă, angajații* satisfăcuți execută eficient *procesele interne*, oferind satisfacție *clienților* și generând rezultate *financiare pozitive*) sau se pot detalia la nivel de obiective componente ale fiecărei perspective (identificând, de exemplu, cum atingerea unui obiectiv privind retenția clienților influențează direct veniturile organizației).

- B. Metodologia BSC oferă un suport grafic pentru structurarea optimă a obiectivelor strategiei
- Astfel, metodologia BSC permite identificarea relațiilor de tip cauză-efect între obiectivele strategiei prin intermediul *hărții strategiei*.





C. Metodologia BSC oferă un set de instrumente utile pentru monitorizarea progresului în execuția strategiei, astfel:

- Metodologia BSC permite monitorizarea integrată a progresului înregistrat în execuția strategiei prin intermediul *scorecardurilor de performanță*
- Metodologia BSC permite observarea imediată a valorilor actuale ale unor indicatori cheie de performanță prin intermediul *dashbordurilor de performanță*

Strategia astfel elaborată și structurată, prin hărți și scorecarduri, poate fi cascadata de sus în jos, pentru a asigura coerența abordărilor între diferitele niveluri ierarhice

În acest sens, se vor dezvolta obiective măsurabile, cuantificate prin intermediul unor indicatori de performanță și se vor identifica ținte pentru fiecare dintre acești indicatori

Metodologia BSC oferă algoritmi de cascada a acestor obiective și indicatori de la nivel de instituție la nivel de Direcție și Departament, mergând până la nivel de angajat.

Odată elaborate aceste scorecarduri, organizația poate monitoriza execuția strategiei prin:

- Definirea corectă a indicatorilor, documentarea lor și stabilirea formulei de calcul aferente
- Implementarea unui sistem de culegere, procesare și raportare a datelor, menit să ofere managementului o perspectivă la zi asupra progresului înregistrat în atingerea țintelor propuse
- Stabilirea unor mecanisme și reguli de decizie, menite să adopte măsuri corective în cazul unor non-conformități

2.2. Definiții specifice metodologiei Balanced Scorecard (BSC)

- Alinierea – tehnică de armonizare și corelare a obiectivelor strategice, indicatorilor și țintelor stabilite pe fiecare nivel organizațional;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- Cascadarea – tehnică de detaliere a unui sistem de management al performanței pentru fiecare nivel din cadrul organizației;
- Formularul de descriere a inițiativei - oferă o descriere detaliată a proiectelor incluse în portofoliul de inițiative;
- Formularul de documentare KPI - este un șablon standardizat, care structurează cele mai relevante informații asociate unui anumit indicator cheie de performanță (de exemplu: numele indicatorului, definiția și formula de calcul etc.);
- Harta strategiei (Strategy Map) - reprezentare vizuală a strategiei unei organizații, care ilustrează grafic obiectivele strategice grupate conform perspectivelor Balanced Scorecard și legăturile de tip cauză efect dintre acestea;
- Indicatori cheie de performanță (Key Performance Indicators - KPI) – reprezintă expresii măsurabile pentru atingerea unuia nivel dorit de rezultate, de o manieră relevantă pentru activitatea entității evaluate. Indicatorii cheie de performanță fac obiectivele cuantificabile, oferind vizibilitate în performanța persoanelor, echipelor, departamentelor și organizațiilor;
- Managementul performanței - luarea de măsuri pe baza rezultatelor evaluării execuției strategiei organizației, pentru a asigura atingerea țintelor propuse;
- Măsurarea performanței - sub-proces al managementului performanței, axat pe identificarea, monitorizarea și comunicarea performanțelor obținute în atingerea țintelor propuse;
- Portofoliul de inițiative - colecția de proiecte pe care organizația o implementează pentru a-și atinge obiectivele strategice. Acest portofoliu poate fi constituit atât la nivel organizațional cât și la nivel departamental, având ca scop îmbunătățirea gestionării proiectelor și urmărirea performanței fiecărei inițiative;
- Starea dorită de evoluție (Desired State of Evolution) – reprezentare grafică sintetică, având rolul de integrare a tuturor componentelor strategice ale unei organizații;
- Scorecard de performanță (Performance Scorecard) - compilează cei mai relevanți parametri cheie de performanță selectați pentru organizație și îi grupează în funcții de obiectivele strategice;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- Dashboard de Performanță (Performance Dashboard) - instrument vizual dinamic folosit pentru a înțelege cu ușurință pulsul operațiunilor zilnice ale organizației și pentru a lua măsuri bazate pe rezultatele obținute;

2.3. Abrevieri

- BSC - Balanced Scorecard
- DSOE - Desired State of Evolution (Starea dorită de evoluție)
- KPI, IP - Key Performance Indicator (Indicator de Performanță)

3. DESCRIEREA PROCEDURII

Prezenta procedură își propune să definească și să standardizeze procesele implicate în implementarea sistemului de management al performanței folosind metodologia Balanced Scorecard. În esență, discutăm aici despre două procese esențiale, derulate secvențial: fundamentarea sistemului și operaționalizarea sistemului.

3.1. Obiectivele și scopul proceselor și activităților

Procesul 1: Fundamentarea sistemului are ca scop pregătirea instituției pentru implementarea noului sistem de management al performanței folosind metodologia Balanced Scorecard. În acest sens, e nevoie să existe:

- o informare corectă și un consens asupra scopului implementării noului sistem;
- o analiză a situației curente din instituție de la momentul implementării proiectului și a bunelor practici existente în domeniu;





- operarea anumitor opțiuni strategice privind structura organizațională care va gestiona implementarea și funcționarea noului sistem;
- elaborarea unui Manual de management al performanței, însoțit de materiale suport și corelat cu alte proceduri existente în cadrul organizației;
- o strategie de comunicare și un plan de management al schimbării, pentru a asigura acceptarea fără dificultăți a noului sistem în cadrul organizației.

Procesul 2: Operaționalizarea sistemului are ca scop implementarea efectivă, testarea și activarea sistemului de management al performanței folosind metodologia Balanced Scorecard. În acest sens, e nevoie să existe:

- formulare tipizate predefinite pentru principalele componente ale strategiei organizației;
- un proces de reflecție privind eventualele ajustări ale metodologiei Balanced Scorecard la contextul de implementare (primăria ca instituție publică), în special la nivelul perspectivelor selectate pentru structurarea întregii strategii;
- o strategie instituțională adecvată, reflectată într-un sistem de indicatori de performanță și un portofoliu de proiecte;
- o cascadare a strategiei instituționale la nivel de Direcție, departament și angajat, și o aliniere a tuturor nivelurilor ierarhice la strategia organizației;
- o documentare adecvată a principalelor componente ale sistemului de management al performanței – indicatori de performanță și proiecte;
- asigurarea mecanismelor de guvernare necesare, prin clarificarea rolurilor și proceselor implicate în managementul performanței;
- testarea, recalibrarea (dacă e necesar) precum și activarea sistemului;
- agreerea mecanismelor de evaluare și revizuire a sistemului, pentru a se asigura funcționarea sa optimă în timp.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

3.2. Descriere detaliată a proceselor și activităților

Procesul 1: Fundamentarea sistemului – presupune realizarea următoarelor activități:

A1.1: Fundamentarea și comunicarea scopului proiectului

- Descrierea activității: Scopul proiectului este comunicat tuturor stakeholderilor – se explică de ce este necesară implementarea acestui nou sistem de management al performanței, care sunt obiectivele urmărite și valoarea adăugată.

A1.2: Fundamentarea opțiunilor strategice prin analiza bunelor practici existente

- Descrierea activității: Se realizează un studiu în care se prezintă exemple concrete din România și/sau alte țări ale implementării unui sistem de management al performanței folosind metodologia Balanced Scorecard, existente la momentul începerii implementării proiectului și se identifică bune practici care pot fi transferate.

A1.3: Fundamentarea opțiunilor strategice prin realizarea unui Audit de Maturitate Organizațională

- Descrierea activității: Se realizează un Audit de maturitate organizațională în managementul performanței, analizând situația existentă în cadrul organizației, starea dorită și măsurile necesare pentru tranziția către starea dorită (gap filling)

A1.4: Fundamentarea opțiunilor strategice prin realizarea unei analize de mediu extern

- Descrierea activității: Se realizează o Analiză de mediu extern existent la momentul implementării proiectului (folosind analiza PESTEL).
- Descrierea activității: Se realizează Analiza SWOT a proiectului (identificând inclusiv principalele riscuri pentru implementarea noului sistem de management al performanței.)





A1.5: Operarea opțiunilor strategice: alinierea structural - organizațională a funcției de management al performanței

- Descrierea activității: Se iau o serie de decizii privind identificarea structurii organizaționale optime pentru implementarea și gestionarea noului sistem. Se vor identifica relațiile ierarhice și de colaborare a acestei structuri cu alte structuri organizaționale implicate în managementul performanței. Se vor defini rolurile, responsabilitățile, fișele de post și competențele necesare.

A1.6: Operarea opțiunilor strategice: Manualul de managementul performanței și materiale-suport

- Descrierea activității: Se elaborează un Manual de managementul performanței, care va descrie arhitectura și beneficiile noului sistem de management al performanței, inclusiv modul de operare, procesele și procedurile aferente.
- Descrierea activității: Se actualizează procedurile operaționale afectate de implementarea noului sistem de management al performanței folosind metodologia Balanced Scorecard, asigurându-se compatibilitatea acestora cu noul sistem.
- Descrierea activității: Se concepe un modul online de curs de instruire, ca material de acompaniere a Manualului de managementul performanței. Acesta va fi disponibil pe site-ul intranet al instituției, ca suport pentru angajați

A1.7: Pregătirea organizației pentru implementarea noului sistem de management al performanței

- Descrierea activității: Se elaborează un Plan de management al schimbării și o strategie de comunicare internă. În ambele cazuri, se dezvoltă indicatori de măsurare a progresului înregistrat în cunoașterea și acceptarea noii metodologii. Strategia de comunicare și cea de management a schimbării se implementează pe toată durata proiectului.





Procesul 2: Operaționalizarea sistemului – presupune realizarea următoarelor activități:

A2.1: Definiere formulare tipizate ce vor fi utilizate

- Descrierea activității: se definesc formulare tipizate pentru Starea dorită de evoluție, Harta strategiei, Scorecard de performanță, Dashboard de performanță, Portofoliu de inițiative

A2.2: Identificarea perspectivelor Balanced Scorecard relevante

- Descrierea activității: Se identifică perspectivele Balanced Scorecard relevante, pornind de la recomandările teoriei, studiul de benchmarking și bunele practici identificate.

A2.3: Workshop strategic 1: Strategie instituțională

- Descrierea activității: Se analizează și se actualizează (dacă e cazul) Strategia instituțională a Primăriei, pe componentele: misiune, valori, viziune, analiză de mediu, obiective strategice, harta strategiei

A2.4: Workshop strategic 2: Setare KPI și proiecte la nivel instituțional

- Descrierea activității: Se analizează și se actualizează (dacă e cazul) Indicatorii cheie de performanță, se va defini un Scorecard de performanță, se va defini un Dashboard de performanță, se vor identifica proiectele din portofoliul de proiecte la nivel instituțional. Pentru fiecare proiect se va întocmi Fișa de proiect.

A2.5: Workshopuri operaționale cu fiecare Direcție

- Descrierea activității: Se cascadează strategia instituțională la nivel de Direcție. Se setează corect obiectivele strategice și indicatorii cheie de performanță la nivel de Direcții, departamente și angajați. Se identifică proiectele din portofoliul de proiecte al fiecărei Direcții. Pentru fiecare proiect se întocmește o Fișă de proiect.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

A2.6: Documentarea indicatorilor cheie de performanță

- Descrierea activității: Pentru fiecare indicator cheie de performanță identificat în pașii anteriori, se întocmește Fișa indicatorului. Aceste fișe se reunesc în Baza de date cu indicatori.

A2.7: Definierea rolurilor și activităților în procesul de monitorizare

- Descrierea activității: Pentru fiecare indicator cheie de performanță identificat în pașii anteriori, se identifică Responsabilul și Sursele de date. Pentru fiecare indicator, se stabilesc modalitățile de culegere, analiză și raportare a datelor. La nivelul tuturor indicatorilor, se stabilesc modalitățile de luare a deciziilor corective, pe baza datelor colectate și de implementare a acestora pentru recalibrarea strategiei. Se identifică eventualele soluții software menite să faciliteze implementarea sistemului de management al performanței folosind metodologia Balanced Scorecard.

A2.8: Testarea și activarea sistemului

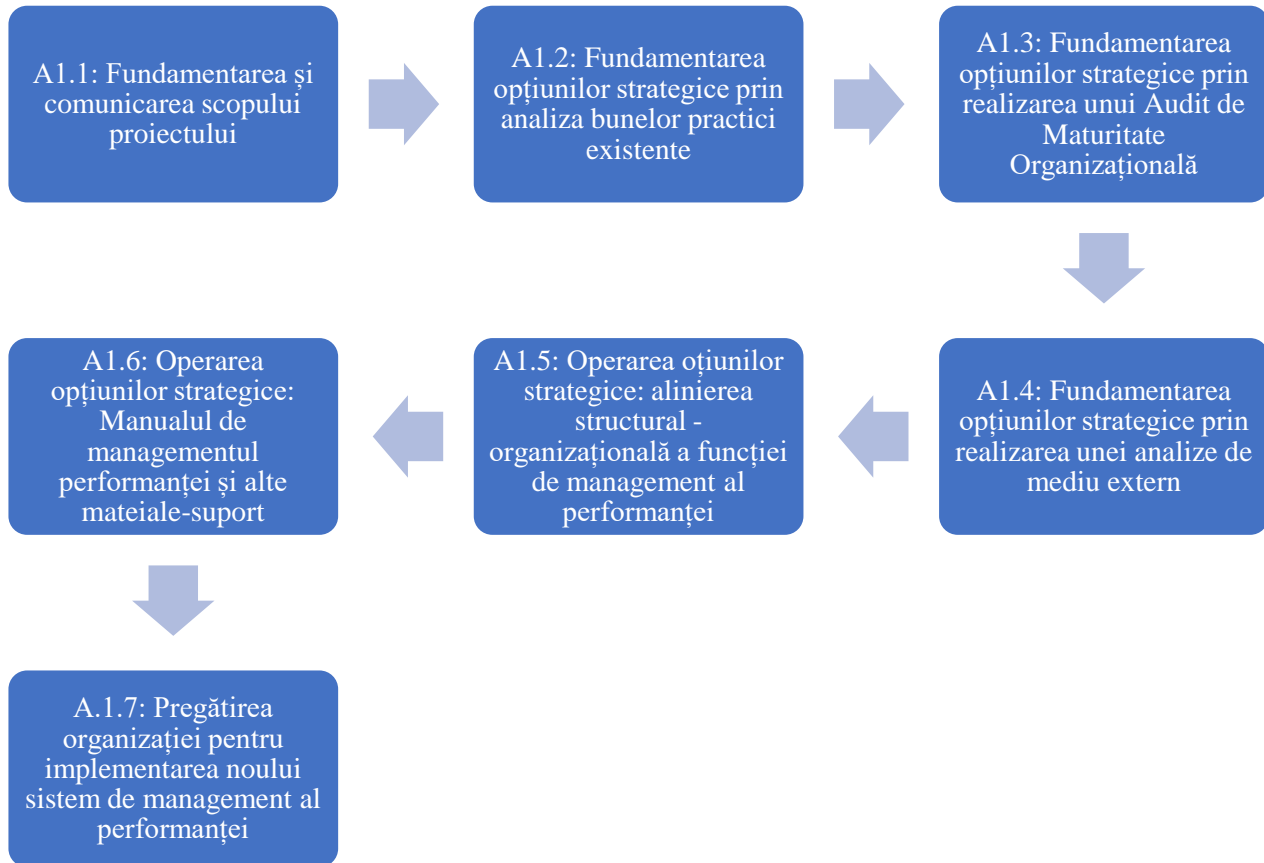
- Descrierea activității: Se testează funcționarea sistemului de management al performanței pe o perioadă de trei luni. Se analizează principalele provocări și eventualele non-confirmități și se operează ajustările necesare. Se aprobă oficial utilizarea noului sistem de management al performanței folosind metoda Balanced Scorecard și se demarează utilizarea sa.

A2.9: Agreerea mecanismelor de evaluare și revizuire a sistemului

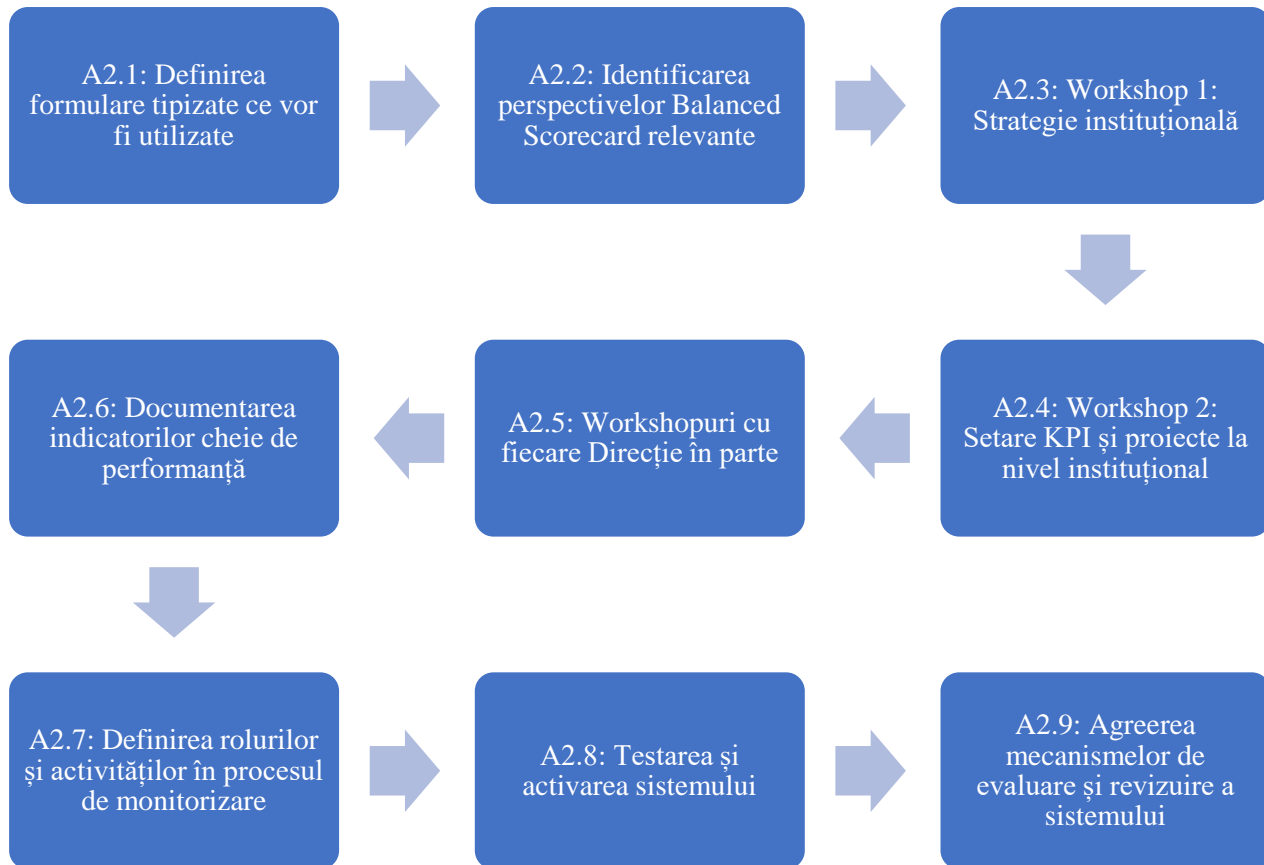
- Descrierea activității: Se stabilesc intervalele de evaluare a funcționării sistemului și procedura de urmat pentru revizuirea acestuia.



3.3. Diagrama de proces – Fundamentarea sistemului



3.4. Diagrama de proces – Operaționalizarea sistemului



4. ASPECTE ORGANIZATORICE

4.1 Proprietarul de proces

Pentru ambele procese descrise mai sus, Proprietarul de proces este Biroul Managementul Calității. Proprietarul de proces colaborează îndeaproape cu Consultantul extern ales pentru implementarea efectivă a sistemului de management al performanței folosind metodologia Balanced Scorecard. Proprietarul de proces va delega operațional anumite activități Consultantului extern, păstrându-și pentru acestea rolul de consultare, monitorizare și control.





4.2 Resurse necesare

Pentru implementarea activităților din proiect, va fi nevoie de:

- o echipă de implementare internă, implicând Biroul Managementul Calității
- o echipă de consultanți externi. În funcție de modul în care se va agreea distribuirea sarcinilor, se va determina exact și compoziția și mărimea echipei interne și a celei de consultanți externi;
- un buget adecvat, menit să susțină costurile proiectului (în principal costurile de consultanță, dar și alte costuri logistice – de exemplu, costurile implementării strategiei de comunicare interne sau cele determinate de o potențială achiziție a unei soluții informatice care să sprijine implementarea sistemului);
- resurse materiale – în special, sală pentru derularea workshopurilor, imprimantă și consumabile pentru tipărirea materialelor de informare etc.

