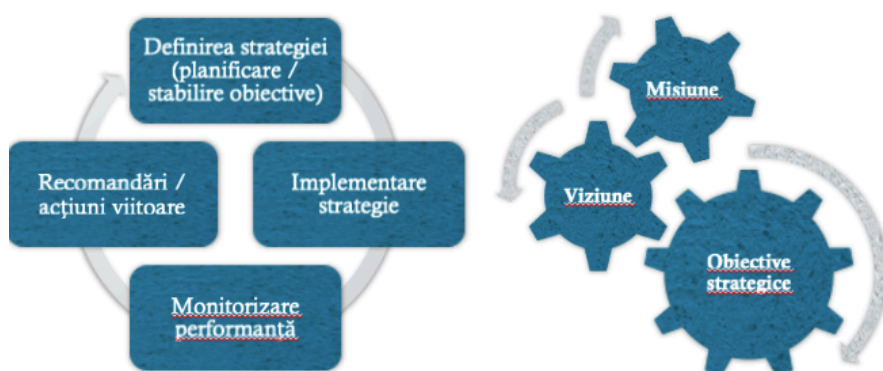


Managementul performanței / procese



Document referitor la stabilirea indicatorilor cheie de performanță

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

CUPRINS

1	<i>Triada echilibrului</i>	3
2	<i>Indicatori</i>	4
	2.1. Definiția și caracteristicile unui indicator	4
	2.2. Tipuri de indicatori	5
	2.3. Selecția celor mai relevanți indicatori	7
	2.3.1. Alegerea unor indicatori și a datelor adecvate	8
	2.3.2. Metode de colectare a informațiilor, de monitorizare și evaluare.....	12
	2.3.3. Metode cantitative de culegere a informațiilor.....	12
	2.3.4. Metode calitative de colectare a informațiilor	14
	2.4. Analizarea calității sistemului de indicatori	16
	2.4.1. Criteriile de calitate aplicabile fiecărui indicator	16
	2.4.2. Criteriile de calitate aplicabile întregului sistem de indicatori.....	17
	2.5. Instrumente și mecanisme de monitorizare, evaluare și raportare a indicatorilor	19
	2.5.1. Sarcini și beneficii	22
3.	<i>Procesul de elaborare și implementare Planului de Măsurare și Evaluare (PM&E)</i>	23
	3.1. Stabilirea țăintelor pentru fiecare dintre indicatorii de performanță	27
4.	<i>Frecvența de raportare</i>	29
5.	<i>Provocări în introducerea și utilizarea M&E</i>	30
	5.1. Factori de succes	31
	Anexe	33
	Lista figurilor	0

1 TRIADA ECHILIBRULUI

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



Figura 1 - Echilibrul BSC

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

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

2 INDICATORI

În abordarea sistemică a procesului de management, performanța strategică și operațională, la nivel de echipă sau individ reprezintă un obiectiv major la nivel oricărei instituții, în condițiile în care instituția trebuie să se raporteze permanent la cererea de servicii și adecvarea ofertei de servicii la nevoile identificate.

Pentru a putea aprecia în ce măsură obiectivele organizaționale sunt atinse și strategiile sunt eficiente, trebuie definit un sistem integrat de indicatori de performanță, prin intermediul căruia instituția să-și autoevalueze continuu resursele de care dispune și să acționeze în direcția creșterii eficienței utilizării acestora. Mai mult, orice decizie managerială trebuie să se bazeze pe o foarte bună cunoaștere a stării curente a organizației, ceea ce nu este posibil în absența unui sistem de indicatori de performanță care să informeze managementul despre rezultatele obținute în toate activitățile și procesele-cheie ale instituției.

2.1. DEFINIȚIA ȘI CARACTERISTICILE UNUI INDICATOR

Indicatorii măsoară obiective, efecte, calitate și context.

Prin definiție, un indicator folosește la măsurarea unui obiectiv ce urmează a fi atins, a unei resurse ce urmează a fi mobilizată, a unui efect ce va trebui obținut, a unui nivel calitativ sau a unei variabile contextuale. Un indicator furnizează informații cantitative, cu rolul de a-i ajuta pe actorii implicați în managementul instituției să comunice, să negocieze și să ia decizii. În cadrul de lucru al evaluării, cei mai importanți indicatori sunt cei referitori la criteriile privind succesul serviciilor oferite de PMA.

Indicatorii trebuie să fie corelați cu obiectivele instituției, măsurati în mod regulat, independent și credibil.

Pentru a se dovedi folositori, este de preferat ca indicatorii să aibă următoarele caracteristici:

- Definierea indicatorului fie în strânsă legătură cu un scop, obiectiv sau țel al politicii publice. (Într-adevăr, indicatorii sunt cei mai folositori atunci când obiectivele se specifică sub formă de ținte sau repere de urmat, care se folosesc de definierea unui indicator)
- Indicatorul se calculează în mod regulat. Obținerea de informații sub formă serii temporale, în care definiția precisă a indicatorului este adecvată, poate fi de ajutor. În mod ideal, informația trebuie să fie disponibilă încă dinaintea adoptării sau implementării unei intervenții. Chiar și așa, intervențiile în sine pot impune colectarea de noi date.

- Este măsurat în mod independent. Este de preferat ca informația să fie colectată de cei care nu sunt direct responsabili de intervenția sau legislația în cauză.
- Măsurarea se bazează pe date de încredere (cu fidelitate înaltă).

Un indicator bun trebuie să ofere informații simple, care pot fi ușor comunicate și înțelese atât de cel care îl furnizează, cât și de utilizator. Totuși, această calitate a indicatorilor este necesară, dar nu și suficientă.

Un indicator cuantifică, trebuie să fie ușor de comunicat și de înțeles.

Un indicator poate înregistra mai multe valori de-a lungul timpului. Rata șomajului, de pildă, poate avea la începutul programării bugetare o valoare diferită de o alta, înregistrată în timpul anului, ș.a.m.d. Variațiile în timp ale acestor valori constituie tendințele.

Așa cum am arătat, obiectivul stabilit trebuie să fie întotdeauna clar și concis, iar atingerea lui trebuie să rezulte în mod indubitabil în urma măsurării sau observării.

Îndeplinirea obiectivelor este întotdeauna legată de atingerea unor indicatori. Indicatorii sunt acele elemente cuantificabile prin atingerea cărora demonstrăm îndeplinirea obiectivelor propuse.

2.2. TIPURI DE INDICATORI

Există mai multe tipuri de indicatori în funcție de:

- *variabile*, indicatorii pot fi: compleți, parțiali, complecși;
- *modul de procesare al informației*, indicatorii pot fi: elementari, derivați, compuși;
- *gradul de comparabilitate al informațiilor* există indicatori: specifici, generici, indicatori-cheie;
- *criteriile evaluării*, indicatorii sunt: de relevanță, de eficiență, de eficacitate, de performanță;
- *modul de cuantificare și de domeniul de utilizare*, există: indicatori de monitorizare, indicatori de evaluare.

Indicatorii de resurse oferă informații despre mijloacele financiare, umane, materiale, organizaționale sau regulatorii, utilizate în implementarea programelor sau acțiunilor. Resursele țin de responsabilitatea comună a autorităților care realizează alocarea acestora, și a operatorilor care implementează intervenția.

Majoritatea indicatorilor de resurse sunt determinați cantitativ de sistemul de monitorizare.

Indicatorii de resurse surprind inputurile.

Indicatori de realizare (în engleză „Output indicators”). Reflectă ceea ce s-a produs ca urmare a activității desfășurate. Mai precis, se consideră realizare imediată tot ceea ce se achiziționează din fondurile publice. Realizările imediate țin de răspunderea exclusivă a operatorilor, care trebuie să raporteze pe marginea lor prin intermediul sistemului de monitorizare.

Indicatorii de realizare măsoară ceea ce s-a produs.

Indicatorii de rezultate imediate măsoară ceea ce s-a produs.

Indicatorii de rezultat (în engleză „Results indicators”) ilustrează avantajele imediate ale activității (sau, în mod excepțional, dezavantajele) obținute de beneficiarii direcți. Un avantaj este imediat dacă se manifestă cât timp beneficiarul se află în contact direct cu activitatea. Rezultatele pot fi observate în întregime atunci când operatorul a încheiat deja activitatea și a încetat plățile.

Indicatorii de rezultat sunt foarte familiari operatorilor, prin urmare ei sunt de regulă cuantificați în mod exhaustiv pe parcursul monitorizării.

Indicatorii de rezultat măsoară avantajele resimțite de beneficiari.

Indicatorii de rezultat ne arată îndeplinirea scopului pentru care am achiziționat sau realizat activele respective. De exemplu, în cazul unui proiect ce presupune achiziționarea unor PC-uri, indicatorul de realizare poate să fie numărul de aplicații utilizate pe acele echipamente sau numărul de utilizatori sau numărul de ore de utilizare a lor.

Indicatorii de rezultat sunt foarte familiari operatorilor, prin urmare ei sunt de regulă cuantificați în mod exhaustiv pe parcursul monitorizării.

Indicatorii de rezultat măsoară avantajele resimțite de beneficiari.

Indicatorii de eficiență se referă la măsura în care rezultatele programului au fost atinse cu minimum de resurse.

Indicatorii de eficacitate sunt cei prin care se exprimă măsura în care prin rezultatele unui program au fost îndeplinite obiectivele.

Indicatorii de relevanță se construiesc pornind de la evaluarea nevoilor pe care proiectul intenționează să le acopere.

Indicatorii de performanță se referă la toți indicatorii menționați mai sus care sunt construiți pe baza criteriilor de evaluare și nu numai.

Cea mai simplă și elocventă definiție a acestei categorii de indicatori este: indicatorii de realizare ne arată pentru ce am dat banii, ce am cumpărat sau realizat. De exemplu, în urma unui proiect de dotare cu echipamente, ca indicatori de realizare avem numărul de echipamente / PC-uri utilizate;

În majoritatea cazurilor, dar mai ales în ceea ce privește proiectele de investiții, indicatorii de realizare se pot măsura la finalul perioadei de implementare a proiectului (de exemplu atunci când investiția este dată în funcțiune) în timp ce indicatorii de rezultat pot fi măsurați doar după ce investiția este utilizată o perioadă de timp și astfel ea începe să aibă un impact semnificativ.

În organizațiile unde s-a implementat și se utilizează sisteme de management a performanței se folosesc pe scară largă indicatorii de performanță. Întâlniți în general sub acronimul din limba engleză KPI - Key Performance Indicators - indicatorii de performanță se stabilesc la nivel de organizație (profitabilitatea organizației, nivelul vânzărilor, numărul de solicitări rezolvate, numărul serviciilor publice oferite, numărul de beneficiari, viteza de răspuns), iar aceștia se divizează la nivel de subunitate, departament, iar în final la nivelul fiecărui angajat.

Se ajunge astfel ca activitatea fiecărui angajat să se reflecte în anumiți indicatori de performanță clar definiți și măsurați periodic. Impactul realizării sau nerealizării de către fiecare angajat a indicatorilor asumați se vede la nivelul indicatorilor organizației care reușesc sau nu reușesc să fie îndepliniți.

2.3. SELECȚIA CELOR MAI RELEVANȚI INDICATORI

Fiecare manager din instituție are propriile responsabilități, propriile arii în care ia decizii și, prin urmare, propriile nevoi de informații. Ca urmare, nu toți indicatorii sunt folositori la toate nivelurile. Dimpotrivă, se acceptă în general ca fiecare manager să ceară un raport operativ cu un număr redus de indicatori, selectați ca fiind cei mai relevanți în relație cu natura deciziilor ce trebuie să fie luate. S-a arătat că, într-o situație în care se cere luarea unei decizii, o persoană nu poate lua în considerare mai mult de aproximativ zece indicatori odată.¹ Atunci când există prea mulți indicatori, decidenții sunt asaltați de un exces de informații.

¹ După Innes de Neufville (1994)

Concentrarea pe un număr redus de indicatori (până la 10) ajută în procesul de luare a deciziilor.

2.3.1. ALEGEREA UNOR INDICATORI ȘI A DATELOR ADECVATE

Monitorizarea rezultatelor implementării constă în măsurarea și raportarea indicatorilor relevanți. La stabilirea indicatorilor ce urmează să fie utilizați în procesele de monitorizare și evaluare echipa trebuie să se asigure că sunt aleși cei mai relevanți, în concordanță cu obiectivele și rezultatele urmărite.

Indicatorii trebuie stabiliți înainte sau în faza incipientă de implementare a proiectului în așa fel încât să existe posibilitatea colectării datelor relevante și necesare pentru procesul de monitorizare. Sistemul de monitorizare nu presupune neapărat dezvoltarea unui set de indicatori diferit de cel stabilit deja, ci poate presupune doar identificarea indicatorilor existenți și utilizarea lor în scopul obținerii unei imagini cât mai coerente asupra rezultatelor programului.

O problemă care apare frecvent este cea a existenței unor deficiențe în definirea obiectivelor, cu consecințe evidente în selecția indicatorilor reprezentativi. Odată ce s-a trecut la definirea obiectivelor, rezultatelor acțiunii și a rezultatelor programului, trebuie stabilit și sistemul de indicatori în funcție de care vor desfășura activitățile de evaluare și monitorizare. Indicatorii pot fi cantitativi, exprimați în termeni numerici sau procentuali și calitativi, utilizați pentru a măsura percepția și a ajuta la descrierea comportamentelor.

În ceea ce privește modalitatea de prezentare a datelor, distincția dintre abordarea calitativă și cea cantitativă nu este întotdeauna foarte clară. Astfel, deși metodele utilizate sunt pur calitative (interviuri nestructurate, diferite analize, brainstorming etc.), datele pot fi prezentate în formă cantitativă (gradul de îmbunătățire a percepției asupra furnizării unui anumit serviciu). Ambele abordări, calitativă și cantitativă, reprezintă o serie de limitări care trebuie luate în considerare atunci când se alege modelele de evaluare și indicatorii care vor fi utilizați în monitorizarea implementării. În acest sens, o abordare pur cantitativă poate prezenta o viziune restrictivă, este puțin flexibilă și poate omite o serie de aspecte sociale foarte importante. Abordarea calitativă și utilizarea indicatorilor calitativi (descrierea situației respective) nu permite multiplicarea rezultatelor (este valabilă doar pentru cazul respectiv) și este dificil de cuantificat.

Pentru o analiză completă este recomandată utilizarea combinată a cercetării calitative și cantitative. Indicatorii calitativi prezintă un dezavantaj major pentru că sunt mai dificil de verificat din cauza faptului că implică judecăți subiective asupra realităților ce trebuie analizate. Acest tip de indicatori sunt dificil de urmărit și analizat. În aceste situații se poate apela la indicatori proximi.

O trăsătură comună a sistemelor de indicatori este aceea că măsoară rezultatele intermediare și finale în raport cu țintele stabilite inițial. Indicatorii stabiliți în cadrul procesului de monitorizare pot furniza informații utile pentru îmbunătățirea calității și eficacității proiectului. Procesul de monitorizare trebuie să lege finanțările de performanțe și să furnizeze informații referitoare la implementarea unui program în scopul îmbunătățirii performanțelor. În procesul de monitorizare și evaluare accentul nu trebuie să cadă doar pe măsurarea/ evaluarea eficienței, ci și pe aspectele legate de eficacitatea proiectului respectiv. În contextul activităților de evaluare și monitorizare prin raportul cost eficiență se înțelege analiza raportului dintre rezultat sau impact și resursele alocate pentru atingerea lor, iar analiza prin prisma eficacității urmărește compararea a ceea ce s-a realizat cu ceea ce a fost plănuțit inițial, se compară rezultatele și impactul obținut cu rezultatele și impactul așteptat.

Caracteristicile principale ale indicatorilor pot fi rezumate (SMART) :

- **Specifice:** indicatorul stabilit trebuie să fie specific acțiunii / activităților ce trebuie realizate pentru atingerea lui;
- **Măsurabil:** îndeplinirea sau neîndeplinirea unui indicator trebuie să rezulte dintr-o acțiune de măsurare indubitabilă a rezultatelor. Astfel, indicatorul trebuie să indice o cantitate și o unitate de măsură pentru ceea ce își propune a fi atins;
- **Adecvat temporar:** trebuie să existe un interval de timp clar definit în care ne propunem atingerea unui indicator;
- **Realist:** indicatorul propus trebuie să poată fi atins cu resursele disponibile și în intervalul de timp stabilit;
- **Tangibil:** indicatorul propus trebuie să indice cât mai clar și indubitabil unde ne propunem să ajungem. În definirea unui indicator nu trebuie să folosim noțiuni generale (de exemplu frumos / urât) ci trebuie folosite noțiuni clare, cu înțeles general acceptat. Atingerea sau neatingerea unui indicator trebuie să fie foarte clară, rezultată în urma unui proces de măsurare (științifică) sau de observare.

Activitățile de monitorizare și evaluare pot conduce la creșterea sprijinului acordat unei anumite activități și la creșterea transparenței în realizarea cheltuielilor.

Categorii de indicatori

- **Indicatorii de rezultat** măsoară impactul real (de ex., întârzierile per kilometru/persoană pentru a măsura beneficiile economice sau emisiile de gaze cu efect de seră pentru a vedea impactul asupra mediului);
- **Indicatorii de ieșire** măsoară gradul în care s-au implementat instrumentele de politică și s-au îmbunătățit serviciile (de ex., câți kilometri de benzi dedicate unui anume tip de trafic s-au implementat). Indicatorii de rezultat și cei privind ieșirile

sunt necesari și pentru a înțelege de ce s-au obținut anumite rezultate și ce s-ar putea face în continuare dacă situația mai trebuie îmbunătățită;

- **Indicatorii de intrare** oferă informații cu privire la cantitatea de resurse necesară pentru realizarea planului, inclusiv costul acestora. Acești indicatori sunt incluși pentru a asigura transparența implementării planului și a permite o evaluare a eficacității resurselor;

- **Indicatorii privind contextul** oferă informații referitoare la evoluțiile externe care au o influență asupra reușitei implementării, cum ar fi evoluția economică sau ale politicilor naționale.

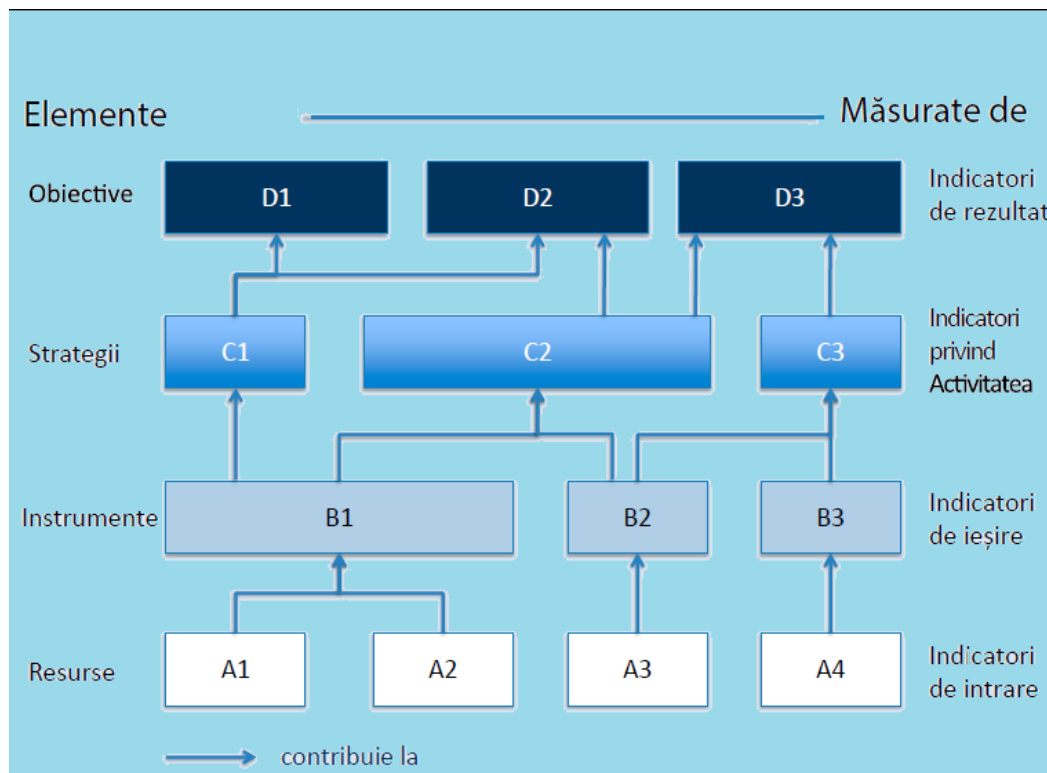


Figura 2 - Relația elemente - indicatori

Folosind resursele A (utilizează intrări), intenționăm să implementăm instrumentul B (produce ieșiri), care va contribui la realizarea strategiei C (schimbă activitatea) și va duce la atingerea obiectivului D (atinge rezultatul).

Un punct de vedere similar, dar altfel abordat, este prezentat în Figura 3 de mai jos:

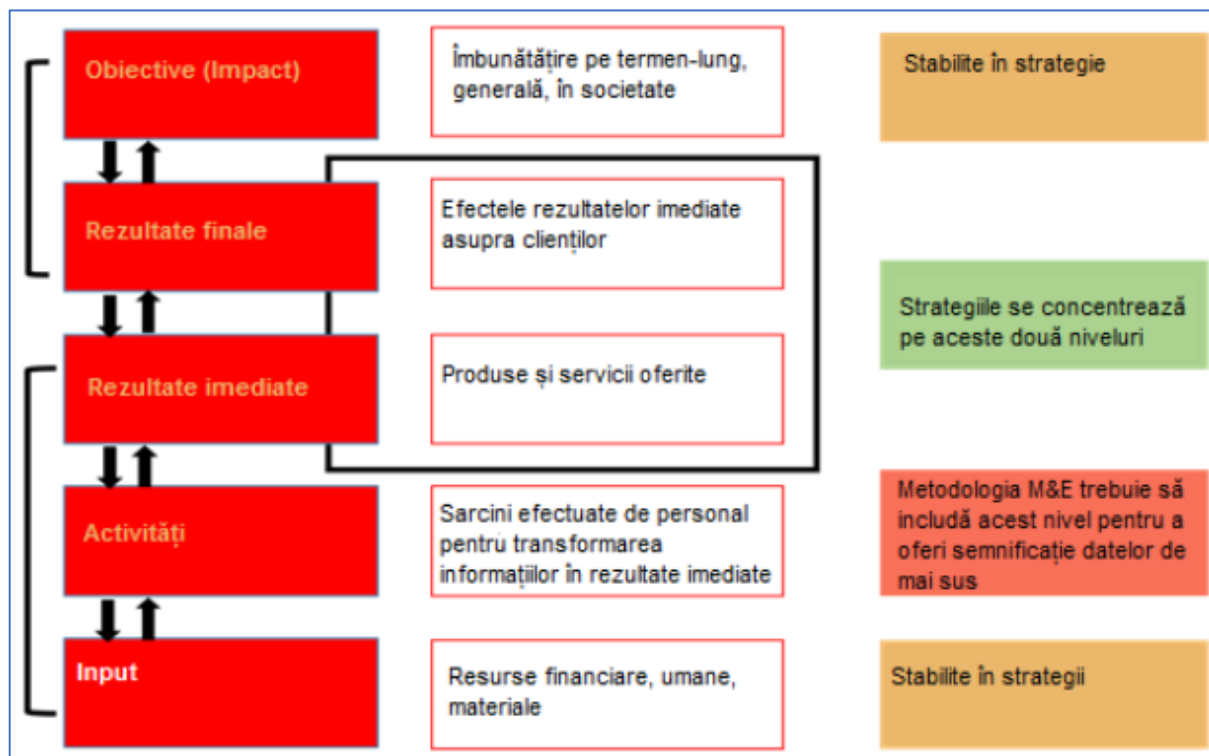


Figura 3 - Managementul bazat pe rezultate

Strategiile definesc intrările și oferă indicatori pentru obiective, rezultate imediate și rezultate finale. Strategiile oferă informații despre activitățile care trebuie întreprinse, dar nu definesc aceste activități deoarece definirea acțiunilor concrete trebuie să fie un proces iterativ și să răspundă la condițiile în schimbare.

Acest lucru se află în centrul Managementului Bazat pe Rezultate: activitățile nu sunt concepute în mod concret la nivel de strategie deoarece acțiunile trebuie să se adapteze condițiilor întâlnite pentru a obține rezultatele finale dorite pentru inițiativă. M&E bazate pe dovezi eficiente le oferă celor ce execută proiecte / programe flexibilitatea de a face ajustări, corecții și restructurări în timpul execuției, pentru a se asigura că investiția va duce la rezultatele finale planificate.

În general, evaluarea are loc la sfârșitul ciclurilor de planificare, dar, adesea în practică, activitățile de monitorizare și evaluare se desfășoară în paralel cu implementarea, de exemplu, pentru trecerea în revistă a rezultatelor intermediare.

Pentru selectarea indicatorilor ar trebui luate în considerare următoarele principii:

- Planificatorii ar trebui să vizeze utilizarea indicatorilor standard care sunt deja bine definiți, pentru a căror măsurare și analiză există cunoștințe. În acest fel, se pot face analize comparative cu alte orașe sau comparații cu statistici naționale/internaționale.

- Indicatorii trebuie să fie ușor de înțeles de către actori și decidenți;
- Trebuie să existe o definiție clară a fiecărui indicator, a modului în care se măsoară datele, a indicatorului calculat pe baza datelor și a frecvenței cu care se va efectua măsurarea;
- Pentru fiecare indicator trebuie stabilită o valoare de referință, adică o valoare inițială și evoluția preconizată în absența intervențiilor;
- Trebuie hotărât formatul de raportare al indicatorilor.

2.3.2. METODE DE COLECTARE A INFORMAȚIILOR, DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Monitorizarea se face prin colectarea și analizarea datelor financiare și/sau corespunzătoare resurselor (materiale sau umane). Datele se obțin fie prin metode cantitative (ex. statistice), fie prin metode calitative (ex. interviuri cu cei responsabili cu implementarea, pe durata implementării politicii).

Se pot identifica adesea mai multe tipuri de indicatori care definesc aceeași variabilă, ceea ce face dificil de analizat care dintre indicatorii definiți sunt mai relevanți pentru monitorizarea rezultatelor. Datorită relației dintre indicatori și obiective este recomandabil să se folosească mai mulți indicatori pentru același obiectiv sau un indice care să reprezinte combinația a doi sau mai mulți indicatori care împreună furnizează o mai bună măsurare a acțiunilor și rezultatelor decât indicatorii separați.

Metodele de monitorizare, evaluare și colectare a datelor au în vedere întărirea capacității de obținere și utilizare a informației, în scopul realizării unor analize cât mai exacte. Procesele de monitorizare și evaluare presupun atât colectarea și folosirea informației existente, cât și producerea și utilizarea unor informații noi. Metodele de colectare a informației se utilizează, atât pentru căutarea, cât și pentru producerea informației. Producerea informației presupune cercetarea datelor deja existente și identificarea nevoii de informații noi.

Obținerea datelor capabile să furnizeze informații este posibilă prin apelul la o serie de metode cantitative și calitative de culegere a informațiilor. Pe lângă activitatea de culegere de informație trebuie avută în vedere și activitatea de interpretare a datelor.

2.3.3. METODE CANTITATIVE DE CULEGERE A INFORMAȚIILOR

Metodele cantitative furnizează informații referitoare la caracteristici numerice, măsurabile și cuantificabile ale rezultatelor diferitelor programe.

Metodele cantitative folosesc date obținute de la eșantioane reprezentative statistic și metode econometrice în scopul stabilirii relațiilor de cauzalitate sau a unor concluzii generalizabile.

ANALIZA COST-BENEFICIU

Analiza cost-beneficiu are în vedere stabilirea raportului între costurile și beneficiile diferitelor alternative de politici. Analiza cost-beneficiu reprezintă o metodă care poate fi folosită, atât în cazul evaluărilor *ex-ante*, ca modalitate de a decide în favoarea unei politici în detrimentul alteia, cât și în cazul evaluării *ex-post*, ca modalitate de evaluare a performanțelor. Prin intermediul analizei cost-beneficiu poate fi determinat raportul dintre costurile și beneficiile prognozate și costurile și beneficiile realizate. În cadrul analizei cost-beneficiu trebuie avute în vedere o serie de etape. În primul rând, analiza cost-beneficiu trebuie să determine grupurile țintă (cine plătește și cine beneficiază), apoi trebuie determinată valoarea monetară a tuturor costurilor și beneficiilor pe termen lung ale unei politici și trebuie calculat raportul dintre costurile și beneficiile acțiunii. Din cauza concentrării ei asupra valorii monetare a raportului dintre costuri și beneficii, analiza cost-beneficiu are o sferă destul de restrânsă de aplicare.

ANALIZA COST-EFICACITATE

Analiza cost-eficacitate permite luarea în considerare a tuturor costurilor și beneficiilor relevante ale unor activități. Costurile sunt evaluate în termeni monetari în timp ce beneficiile sunt măsurate prin apelul la valori non-monetare. Analiza cost-eficacitate se utilizează atunci când este dificil de cuantificat valoarea monetară totală a beneficiilor. Pentru a se putea face comparația între diferite alternative posibile pentru rezolvarea unei anumite probleme se apelează la calcularea costului unei unități de beneficiu obținut. După ce se calculează costul per unitate de beneficiu obținut se poate alege între alternativele existente.

METODE EXPERIMENTALE

Metodele experimentale presupun o cercetare riguroasă care să poată determina legătura dintre o anumită activitate și rezultatul obținut, bazându-se pe analiza cantitativă. În cadrul procesului de evaluare trebuie urmărit modul în care implementarea unui proiect a schimbat sau nu starea de fapt existentă anterior deciziei de implementare. Prin apelul la metodele experimentale bazate pe anchete și tehnici statistice se poate ajunge la izolarea efectelor unui proiect. Izolarea efectelor este necesară pentru a putea avea o imagine corectă asupra rezultatelor reale apărute în urma implementării. Prin metoda experimentală se încearcă delimitarea rezultatelor unei acțiuni de alți factori care pot determina schimbarea stării anterioare implementării. În cadrul metodelor experimentale evaluarea rezultatelor se face prin compararea situației apărute în urma implementării cu situația anterioară implementării. Compararea se face prin împărțirea aleatorie a populației țintă în două grupuri. Grupul de tratament reprezintă un grup al cărui

membri beneficiază de rezultatele implementării proiectului, iar grupul de control reprezintă un grup ai cărui membri nu beneficiază de rezultatele proiectului implementat.

METODE CVASI EXPERIMENTALE

Problemele asociate cu metodele experimentale au condus spre adoptarea unor metode cvasi experimentale de colectare a informației necesare în procesul de monitorizare. Metodele cvasi experimentale se folosesc în evaluare atunci când nu este posibilă construirea aleatorie a grupurilor de tratament și a celor de control. Apelul la metode cvasi experimentale presupune existența unor similarități între grupurile de tratament și cele de control care vor fi selectate ulterior implementării proiectului. În cadrul metodei cvasi experimentale se apelează la mijloace statistice de analiză a diferențelor apărute între grupurile de tratament și cele de control. Principalul beneficiu al metodelor cvasi experimentale constă în faptul că se bazează pe sursele de date existente, ceea ce face ca aplicarea lor să fie mai ieftină și mai rapidă. Principalele dezavantaje ale metodei constau în faptul că veridicitatea rezultatelor este scăzută atunci când metodologia se bazează în măsură mai mică pe statistică, că metodele pot fi complexe din punct de vedere statistic și că apar probleme legate de selecție. Metodele cvasi experimentale se bazează pe metodele calitative de analiză.

De multe ori datele cantitative sunt cuprinse în statistici, tabele și grafice.

2.3.4. METODE CALITATIVE DE COLECTARE A INFORMAȚIILOR

Metodele calitative oferă informații despre procesele și comportamentele care apar în contextul implementării unui program. Înțelegerea comportamentelor și proceselor se face prin comunicarea directă cu actorii implicați în derularea respectivului program. Prin metodele calitative se poate determina de asemenea percepția pe care o au beneficiarii în legătură cu un program și pot fi aflate diferite sugestii necesare pentru îmbunătățirea acestuia. Metodele calitative au avantajul de a fi flexibile, ușor adaptabile pentru nevoile diferitelor tipuri de evaluări, mai ușor de aplicat, precum și avantajul de a fi îndeajuns de cuprinzătoare încât să permită o înțelegere mai bună a priorităților și percepțiilor decidenților, precum și a situațiilor și condițiilor care pot afecta impactul proiectului. Pe de altă parte însă, metodele calitative pot distorsiona informația din cauza caracterului subiectiv al colectării datelor cauzat de preferințele cercetătorilor. O altă problemă a metodelor calitative ține de faptul că acestea pot să nu fie statistic semnificative, iar rezultatele lor să nu fie general valabile.

Principalele metode calitative sunt studiul de caz, focus grupul, interviul, observația, chestionarul și analiza documentelor scrise.

STUDIUL DE CAZ reprezintă colectarea informațiilor sub forma unei analize care poate fi descriptivă sau explicativă și are scopul de a răspunde unor întrebări de tipul „cine?” și „de ce?”.

FOCUS GRUP reprezintă o formă de cercetare calitativă prin care un grup de persoane este interogat în ceea ce privește atitudinile față de un produs, serviciu, concept, reclamă, idee sau ambalaj. Întrebările se pun într-un cadru interactiv în care participanții sunt liberi să vorbească cu alți membri ai grupului. Aplicarea acestei metode se face cu membrii grupurilor țintă care sunt familiari cu problemele în discuție înainte de scrierea unui set de întrebări structurate. Scopul este compararea perspectivelor beneficiarilor cu conceptele abstracte ale evaluării obiectivelor.

INTERVIUL reprezintă o tehnică de obținere, prin întrebări și răspunsuri, a informațiilor de la indivizi și/sau grupuri de indivizi în vederea verificării ipotezelor sau pentru descrierea științifică a fenomenelor socio-umane. Interviul se bazează pe comunicarea verbală și presupune întrebări și răspunsuri, ca și chestionarul (scris). Instrumentul interviului este ghidul de interviu. Cel care face interviul pune întrebări uneia sau mai multor persoane și înregistrează răspunsurile. Interviul poate fi formal sau informal, față în față sau telefonic.

OBSERVAȚIA înseamnă urmărirea atentă și sistematică, cu un anumit scop, a unui anumit fenomen sau a unei însușiri, laturi sau particularități ale acestuia. Observația poate fi directă (observă și înregistrează) sau participativă (observatorul devine o parte a fenomenului pentru o perioadă de timp).

CHESTIONARUL implică dezvoltarea unui set de întrebări de cercetare ale căror răspunsuri pot fi codificate.

ANALIZA DOCUMENTELOR se referă la examinarea documentelor cum ar fi: rapoarte, înregistrări, baze de date administrative, materiale pentru cursuri de pregătire și corespondență.

2.4. ANALIZAREA CALITĂȚII SISTEMULUI DE INDICATORI

Utilizarea indicatorilor va deveni mult mai eficientă dacă se aduce o îmbunătățire constantă calității acestora. Evaluarea are un rol important în analiza calității sistemelor de indicatori și în indicarea modurilor de îmbunătățire a acestora. Cu toate că nu există o metodă standard pentru acest tip de control al calității, se propune o abordare bazată pe următoarele criterii, care se împart în două grupuri: criteriile de calitate care se aplică fiecărui indicator și criteriile de calitate care se aplică întregului sistem.

2.4.1. CRITERIILE DE CALITATE APLICABILE FIECĂRUI INDICATOR

Utilitatea și calitatea unui indicator depinde de: disponibilitatea datelor; soliditate și credibilitate; comparabilitate; normativitate; sens și validitate.

Primul criteriu de calitate pentru un indicator este capacitatea acestuia de a fi determinat cantitativ la intervale regulate. Uneori, unul sau mai mulți indicatori menționați în documentele de programare nu au fost niciodată cuantificați și, drept consecință, ei nu pot oferi informații pentru evaluare. Înainte de toate, trebuie să se ia în considerare accesul la date care să facă posibilă cuantificarea. Indicatorii ar trebui determinați cantitativ la fiecare întâlnire pentru monitorizare, sau ori de câte ori este necesar.

2.4.1.1. Credibilitate

Rezultatele la care se ajunge prin aplicarea indicatorilor, trebuie să fie solide și credibile. Fidelitatea indicatorilor tinde să se aplice faptelor și cifrelor și poate fi definită prin faptul că aceeași măsurătoare, realizată de doi indivizi diferiți, în condiții identice, va conduce la aceeași valoare a indicatorului. În cazurile în care indicatorii sunt cuantificați pe baza întrebărilor puse de către o persoană altei persoane, fidelitatea nu mai poate fi definită atât de mecanic, chiar dacă investigațiile trebuie să fie credibile. Credibilitatea tinde să depindă de soliditatea metodei aplicate, cu toate că independența și reputația unei echipe de evaluare pot fi de asemenea importante.

2.4.1.2. Comparabilitate

Utilitatea unui indicator depinde foarte mult de măsura în care acesta permite realizarea de comparații interne, între diferite măsuri ale programului, sau de comparații externe, inter-regionale. Comparabilitatea unui indicator este, în consecință, un criteriu al calității.

2.4.1.3. Normativitate

Normativitatea este un alt criteriu de calitate al unui indicator. Indicatorii trebuie să se refere la efecte care pot fi considerate satisfăcătoare sau nu. Indicatorii trebuie să evite ambiguitatea. Orice valoare a unui indicator trebuie prin urmare să fie comparată cu o normă, ca de exemplu: obiective care se cer atinse; norme care urmează a fi întrecute; media europeană care trebuie obținută.

2.4.1.4. Validitate

Un indicator bun trebuie să fie înțeles de toți cei care îl folosesc. Semnificația indicatorului trebuie să fie aceeași, atât din perspectiva celor care iau decizii și a publicului, cât și din cea a managerilor de program. Ea trebuie să reflecte cu acuratețe conceptul care urmează a fi măsurat. Această proprietate este uneori menționată sub numele de validitate.

2.4.2. CRITERIILE DE CALITATE APLICABILE ÎNTREGULUI SISTEM DE INDICATORI

Prin definiție, un indicator folosește la măsurarea unui obiectiv ce urmează a fi atins, a unei resurse ce urmează a fi mobilizată, a unui efect ce va trebui obținut, a unui nivel calitativ sau a unei variabile contextuale. Un indicator furnizează informații cantitative, cu rolul de a-i ajuta pe actorii implicați în managementul instituției să comunice, să negocieze și să ia decizii.

Indicatorii măsoară obiective, efecte, calitate și context.

Pentru a se dovedi folositori, este de preferat ca indicatorii să aibă următoarele caracteristici:

- ✓ Definirea indicatorului fie în strânsă legătură cu un scop, obiectiv sau țel al politicii publice. (Într-adevăr, indicatorii sunt cei mai folositori atunci când obiectivele se specifică sub formă de ținte sau repere de urmat, care se folosesc de definirea unui indicator),

- ✓ Indicatorul se calculează în mod regulat. Obținerea de informații sub formă serii temporale, în care definiția precisă a indicatorului este adecvată, poate fi de ajutor. În mod ideal, informația trebuie să fie disponibilă încă dinaintea adoptării sau implementării unei intervenții. Chiar și așa, intervențiile în sine pot impune colectarea de noi date,
- ✓ Este măsurat în mod independent. Este de preferat ca informația să fie colectată de cei care nu sunt direct responsabili de intervenția sau legislația în cauză,
- ✓ Măsurarea se bazează pe date de încredere (cu fidelitate înaltă).

Indicatorii trebuie să fie corelați cu obiectivele instituției, măsurate în mod regulat, independent și credibil.

Un indicator bun trebuie să ofere informații simple, care pot fi ușor comunicate și înțelese atât de cel care îl furnizează, cât și de utilizator. Totuși, această calitate a indicatorilor este necesară, dar nu și suficientă.

Un indicator cuantifică, trebuie să fie ușor de comunicat și de înțeles.

Sistemul de indicatori trebuie să ofere acoperire, echilibru, selectivitate și relevanță.

Recomandăm următoarele criterii pentru analiza sistemului de indicatori:

- Indicatorii selectați trebuie să acopere o mare parte din serviciile instituției.
 - Sistemul trebuie să prezinte un echilibru stabil între indicatori ce aparțin unor categorii diferite.
 - Sistemul de indicatori trebuie să fie simplu. Criteriul de selecție cere să se fie respectată capacitatea managerilor de a absorbi informația. Drept consecință, informația trebuie să se limiteze la doar câțiva indicatori.
 - Relevanța sistemului implică faptul că indicatorii sunt elaborați în primul rând pentru acele măsuri și teme care prezintă implicații semnificative în procesul de luare a deciziilor. De exemplu, măsurile pentru care se alocă un buget mare; măsuri inovative; teme considerate strategice.

Foarte frecvent, stabilirea indicatorilor nu va începe de la zero, și, când este posibil, sistemele și indicatorii trebuie să fie în acord cu cei care sunt deja operaționali.

2.5. INSTRUMENTE ȘI MECANISME DE MONITORIZARE, EVALUARE ȘI RAPORTARE A INDICATORILOR

De-a lungul timpului, utilizarea indicatorilor a devenit sinonimă cu măsurarea și managementul performanței. Cu toate acestea, folosirea lor este mult mai benefică într-un mediu bazat pe principiile unei arhitecturi organice a performanței. Organizațiile sunt ecosisteme de sine stătătoare iar ele variază în termeni de maturitate și de mediu în care își desfășoară activitatea. Ca atare, modul în care folosesc sisteme de management al performanței ar trebui să reflecte propria lor „personalitate”. Arhitectura performanței fiecărei organizații trebuie să fie unică și să reflecte mediul său intern și extern.

Având în vedere aceste aspecte, utilizarea indicatorilor ar trebui să fie orientată spre a obține cât mai mult din datele existente, prin utilizarea tehnicii de benchmarking².

Astfel, pentru fiecare indicator se vor stabili **nivelurile standard și de alertă**, care se vor compara cu nivelurile reale (rezultatul este materializat de binecunoscutul **semafor**) iar, abaterile înregistrate, precum și cauzele acestora, vor determina luarea de decizii corective.

În cadrul proceselor de monitorizare și evaluare se produce tranziția de la abordarea tradițională bazată pe control spre o abordare bazată pe colectarea de date și informații în scopul măsurării performanței.

Se anticipează că măsurarea eficientă a performanțelor să fie un proces cu o metodologie detaliată pentru monitorizare și evaluare, ce folosește instrumente precise. Constatarea diferitelor stadii de progres și ajustarea, acolo unde este necesar, sunt, de asemenea, importante pentru a asigura performanța inițiativelor în vederea atingerii obiectivelor strategiilor. În acest context, activitățile de M&E trebuie să acopere punerea în aplicare a strategiilor, luând în considerare toate resursele disponibile precum și cerințele și obligațiile de raportare.

Ca atare, atât monitorizarea, cât și evaluarea performanței (**M&E**) trebuie considerate funcții de management.

Pentru o explorare pragmatică a subiectului, pornim de la presupunerea că, înainte de a demara activitățile de M&E, orașul își va fi identificat obiectivele și prioritatea relativă a acestora, va fi înțeles problemele pe care le are de depășit în prezent și în viitor și va avea un set de măsuri (programe) stabilite de comun acord.

² Este un proces de comparare a activităților anterioare similare cu activitățile actuale, în vederea obținerii unui standard de măsurare.

Activitățile de monitorizare și evaluare se desfășoară înaintea, pe parcursul și în urma implementării măsurilor de intervenție. Ele sunt instrumente importante în elaborarea și implementarea programelor / inițiativelor (denumite în continuare program sau programe), cu scopul de a identifica la timp problemele, succesele și necesitatea de reajustare a acestora. Informarea periodică a factorilor de decizie, a posibilelor organisme de finanțare și a actorilor locali îi poate convinge că un program a adus sau va aduce beneficii comunității, oferă valoare investițiilor și merită să fie continuat sau, din contră, necesită modificări pentru a reuși.

Monitorizarea, revizuirea și evaluarea cu regularitate reprezintă o caracteristică principală a planificării performanței.

Termenii de „monitorizare” și „evaluare” sunt utilizați în acest document potrivit definițiilor următoare:

Mai precis, monitorizarea va trebui să răspundă următoarelor întrebări:

Definiția monitorizării Monitorizarea reprezintă colectarea sistematică de date privind indicatori specificați, pentru a le oferi autorităților și actorilor implicați în proces o indicație despre progresele înregistrate și gradul de atingere a obiectivelor dintr-un plan aflat în desfășurare. Monitorizarea oferă informații pentru posibile ajustări și replanificări pe parcursul implementării programului, pentru îmbunătățirea rezultatelor finale. Monitorizarea are loc la intervale periodice mai scurte, spre deosebire de evaluare, care este de natură tactic-strategică și furnizează informații destinate perfecționării planurilor viitoare. Ca atare, evaluarea are loc mai rar și, în general, la încheierea unui ciclu de planificare a programului, pentru a servi ca sursă de informații pentru programul ce va urma.

- Dacă toate resursele financiare, umane și altele, care au fost planificate și bugetate pentru implementarea fiecărei strategii sunt
 - (a) furnizate,
 - (b) conform specificațiilor și
 - (c) la timp?
- Dacă toate activitățile planificate pentru fiecare strategie sunt
 - (a) efectuate,
 - (b) conform specificațiilor și
 - (c) la timp
- Dacă toate resursele care sunt eventual puse la dispoziție pentru implementarea fiecărei strategii sunt utilizate
 - (a) pe deplin conform planului și
 - (b) eficient [de ex. fără pierderi]

- Costurile efective pentru implementarea fiecărei strategii sunt în concordanță cu costurile anticipate și proiectate, i.e. nu există depășiri de costuri sau nu s-a cheltuit mult prea puțin?

O altă funcție importantă a monitorizării este aceea de colectare periodică și în timp util a datelor referitoare la indicatorii rezultatelor imediate și finale.

Aceste date sunt colectate în scopuri de urmărire și sunt prezentate în raportul de monitorizare, astfel încât schimbarea la nivelul rezultatelor finale să poată fi corelată și/sau atribuită activităților.

Definiția evaluării Evaluarea este estimarea sistematică și obiectivă a unui plan, politici sau măsuri aflate în desfășurare sau deja finalizate, precum și a pregătirii, a implementării și a rezultatelor acestora. Scopul evaluării este de a determina relevanța și îndeplinirea obiectivelor și a țințelor precizate, de ex. evaluarea arată cât de bine a funcționat un plan, o politică sau o măsură. Activitățile de monitorizare și evaluare sunt importante în procesul de planificare și implementare pentru a furniza informații credibile și utile, care să permită încorporarea concluziilor în procesul decizional.

Evaluarea, pe de altă parte, este orientată spre rezultate. Ea studiază înțelesul și semnificația esențială a schimbării comportamentale, așa cum este clar exprimată în obiectivele strategiilor. De asemenea, ține seama de consecințele pozitive și negative rezultate din execuție și investighează condițiile și efectele activităților asupra rezultatelor imediate și, la rândul lor, relația rezultatelor imediate cu rezultatele finale. În concluzie, evaluările examinează întregul lanț de rezultate pentru a înțelege efectul strategiei și al implementării acesteia asupra sistemului, părților interesate și beneficiarilor. Similar monitorizării, evaluările pot duce la acțiuni corective asupra activităților, dar, un aspect important, și asupra strategiei în sine. Combinația dintre datele operaționale și cele de rezultate este examinată în evaluări prin propunerea de ipoteze și întrebări de anchetă. Datele operaționale vorbesc despre condițiile de execuție, în timp ce datele de rezultate vorbesc despre schimbarea comportamentului. Privind aceste două seturi de date conexe, putem începe să emitem anumite ipoteze privind eficacitatea strategiei, calendarul acesteia, costul și alți factori calitativi. Ca urmare, evaluările iau în considerare și eficiența, eficacitatea și relevanța, care nu se limitează la activități sau proiecte, ci acoperă întreaga strategie.

Mai exact, evaluarea va trebui să răspundă următoarelor întrebări:

- Dacă, retrospectiv, tipul, calitatea și cantitatea resurselor alocate pentru implementarea strategiei au fost corespunzătoare
- Dacă, retrospectiv, rezultatele imediate așteptate au fost produse conform intenției și, dacă nu, de ce

- Dacă, retrospectiv, aceste rezultate imediate au condus la rezultatele finale așteptate și dacă PMA ar trebui să continue să producă astfel de rezultate imediate, să facă mai multe din acestea sau să schimbe rezultatele imediate
- Dacă, retrospectiv, strategia ca întreg este sau a fost bine concepută din punct de vedere tehnic și administrativ
- Cu ce costuri s-au realizat rezultatele imediate și rezultatele finale și dacă ar putea fi realizate cu costuri mai mici; și
- Dacă strategia este sau a fost realistă și fezabilă în raport cu costul.

2.5.1. SARCINI ȘI BENEFICII

Cele 8 cerințe care trebuie îndeplinite pentru a menține funcționarea eficientă a sistemului de M&E sunt:

- Colectarea și transmiterea datelor;
- Agregarea datelor;
- Prelucrarea și transformarea datelor (analiza datelor);
- Stocarea și întreținerea;
- Întreținerea și mentenanța infrastructurii IT (infrastructura este utilizată pentru mediul colaborativ ușor, transparent, din punct de vedere al accesului concurențial la date, cât și al vitezei de calcul - practic pune la dispoziție informațiile/rezultatele instantaneu);
- Încurajarea și educarea potențialilor utilizatori cu privire la modul de utilizare a informațiilor;
- Transferul informațiilor către utilizatorii vizați (raportarea).

Investiția în activități pentru monitorizarea și evaluarea proceselor de planificare și a impactului pe parcursul și în urma implementării acestor măsuri în raport cu obiectivele precizate oferă beneficii pentru:

- creșterea eficienței proceselor de planificare și implementare a măsurilor;
- contribuția la o calitate superioară a programelor;
- evaluarea și creșterea calității măsurilor și a grupurilor și pachetelor de măsuri;
- completarea lacunelor dintre obiective și țintele măsurabile, dintre plan și implementarea acestuia;
- îmbunătățirea dovezilor empirice pentru viitoarele estimări ale planificării și ale proiectelor;
- asigurarea managementului calității pentru toți partenerii: planificatori, operatori, politicieni etc.;
- optimizarea alocării resurselor și economisirea de resurse, precum și
- îmbunătățirea comunicării cu actorii și cu publicul.

3. PROCESUL DE ELABORARE ȘI IMPLEMENTARE PLANULUI DE MĂSURARE ȘI EVALUARE (PM&E)

Activitățile de monitorizare și evaluare trebuie desfășurate într-o manieră structurată și într-un ciclu periodic, deși frecvența acestora poate varia, evaluarea realizându-se la intervale mai mari de timp. Figura 4 ilustrează cum sunt încorporate acestea în procesul de elaborare a Planului de Măsurare și Evaluare (PM&E).

În cadrul proceselor de monitorizare și evaluare se produce tranziția de la abordarea tradițională bazată pe control spre o abordare bazată pe colectarea de date și informații în scopul măsurării performanței.

Strâns legată de evaluare și utilizând metode similare este estimarea, de exemplu estimarea impactului și a valorii măsurilor înainte de implementare. Estimarea (sau evaluarea ex-ante) face parte din procesul de selectare a măsurilor.

Pașii cheie ai monitorizării și ai evaluării sunt:

1. Definirea obiectivelor
2. Definirea indicatorilor de performanță
3. Definirea țăintelor și identificarea problemelor
4. Măsurarea impactului (pentru evaluare ex-post)
 - Pentru estimare
 - Determinarea unei baze de acțiuni minime în raport cu care se evaluează propunerea;
 - Previzionarea efectelor propunerii;
 - Pentru evaluare (evaluare ex-post)
 - Măsurarea condițiilor anterioare;
 - Măsurarea condițiilor ulterioare
5. Analiza, interpretarea și, dacă este cazul, evaluarea impactului investiției.

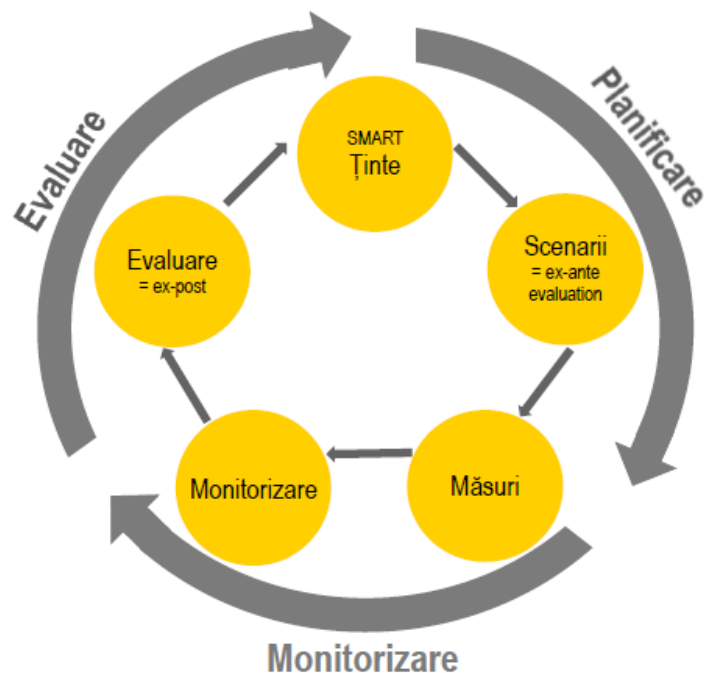


Figura 4 - Procesul de Măsurare și Evaluare

Procesul de M&E:

- are loc în timpul implementării strategiilor;
- este o evaluare ex-ante și/sau ex-post;
- o combinație a celor două.

Totuși termenul de evaluare este utilizat cel mai frecvent cu referire la procesele de evaluare “ex post” (“ulterioare evenimentului”) desfășurate pe parcursul și în urma implementării unui program sau a unei măsuri individuale.

Evaluarea ex-post se folosește pentru a estima dacă programul (sau o măsură) a fost eficace și prezintă un bun raport calitate/preț sau dacă, din contră, necesită modificare sau îmbunătățire.

Este important să reamintim că monitorizarea și evaluarea deși legate, sunt funcții separate care se ocupă de trei mari categorii:

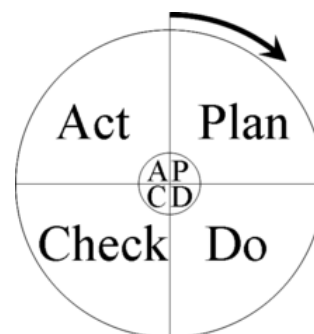
- intrările în implementarea strategiilor,
- operațiunile care alcătuiesc strategiile și
- rezultatele acestor operațiuni.

Monitorizarea se concentrează pe date referitoare la intrări și operațiuni, în timp ce evaluările se concentrează pe rezultate finale și pe impact. Diferența dintre

cele două este evidentă nu numai în ceea ce privește tipul de date care trebuie colectate, ci și în ceea ce privește profunzimea analizei.

Întregul lanț al activităților de monitorizare / evaluare corespunde fazelor de management a calității conform Ciclului Deming (PDCA).

Ciclul PDCA (engleză PDCA) reprezintă o metodă de organizare și desfășurare a activităților de management, orientată în direcția îmbunătățirii continue a sistemului de management al calității. Această metodă de îmbunătățire a calității a fost concepută și reprezentată grafic de Dr. W. Edwards Deming și se mai numește ciclul Deming, ciclul Shewhart sau roata lui Deming. Denumirea metodei provine din inițialele din limba engleză ale fazelor constituente: Plan (P), Do (D), Check (C), Act (A), în traducere: planificare - efectuare - verificare - acțiune. Mai târziu, Deming a modificat PDCA în „Plan, Do, Study, Act” (PDSA) pentru că a sesizat că faza „verificare” a accentuat inspecția față de analiză (Study).



Ciclul PDSA implică faze a căror interpretare este oarecum diferită de fazele PDCA.

- Faza de planificare: se planifică schimbările;
- Faza de efectuare: se adoptă schimbările în scop limitat;
- Faza de examinare (Studiu): se analizează rezultatele experimentului de îmbunătățire;
- Faza de acțiune: se implementează acele elemente care au adus beneficii sau se derulează un nou ciclu.

Faza de examinare/analiză (Studiu) necesită să se pună întrebarea: Ce se poate învăța din modul în care starea sistemului se compară cu ceea ce era de așteptat, cu predicțiile făcute? Ce a mers rău? Noua informație este utilizată pentru a atinge mai bine obiectivele produsului sau procesului.

Cel mai important aspect al ciclului PDSA este faptul că reprezintă un ciclu, și nu un proces liniar. Feedback-ul obținut de la o serie de îmbunătățiri este transmis la rândul următor de îmbunătățiri.

Planul de M&E poate fi un document independent sau o parte a unui plan mai amplu de management.

Parcurgerea lanțului de activități în cadrul procesului de M&E

- Înainte de implementarea Planului de Monitorizare și Evaluare (PM&E) a programului în discuție

Un Plan de Monitorizare și Evaluare este un ghid care descrie modalitatea, tipologia și momentul implementării activităților de M&E, cine este responsabil pentru ele și ce resurse sunt necesare pentru implementarea lor.

- Pe parcursul implementării programului (monitorizarea)
Activitățile de monitorizare, în cadrul cărora se colectează și se raportează date privind performanțele, se desfășoară frecvent sau continuu pe parcursul implementării programelor, pentru a identifica dacă intrările de resurse, ieșirile proiectelor și rezultatele intermediare respectă planul inițial sau sunt necesare acțiuni corective.
- Pe parcursul implementării PM&E și după aceasta - evaluare și feedback

Evaluarea se desfășoară la sfârșitul ciclului de planificare și în momente esențiale de decizie ale acestuia, pentru a estima performanțele în raport cu obiectivele precizate sau pentru a identifica necesitatea modificării proceselor de planificare. Rezultatele sunt utilizate în următorul ciclu de planificare și pot ajuta la găsirea unui răspuns la întrebări cheie pentru programele viitoare, de exemplu despre modalitatea de perfecționare a inițiativelor în dezvoltare sau modul în care se poate asigura succesul viitoarelor intervenții și procese de planificare. Evaluarea este deosebit de importantă pentru a spori baza cunoștințelor pentru selectarea măsurilor.

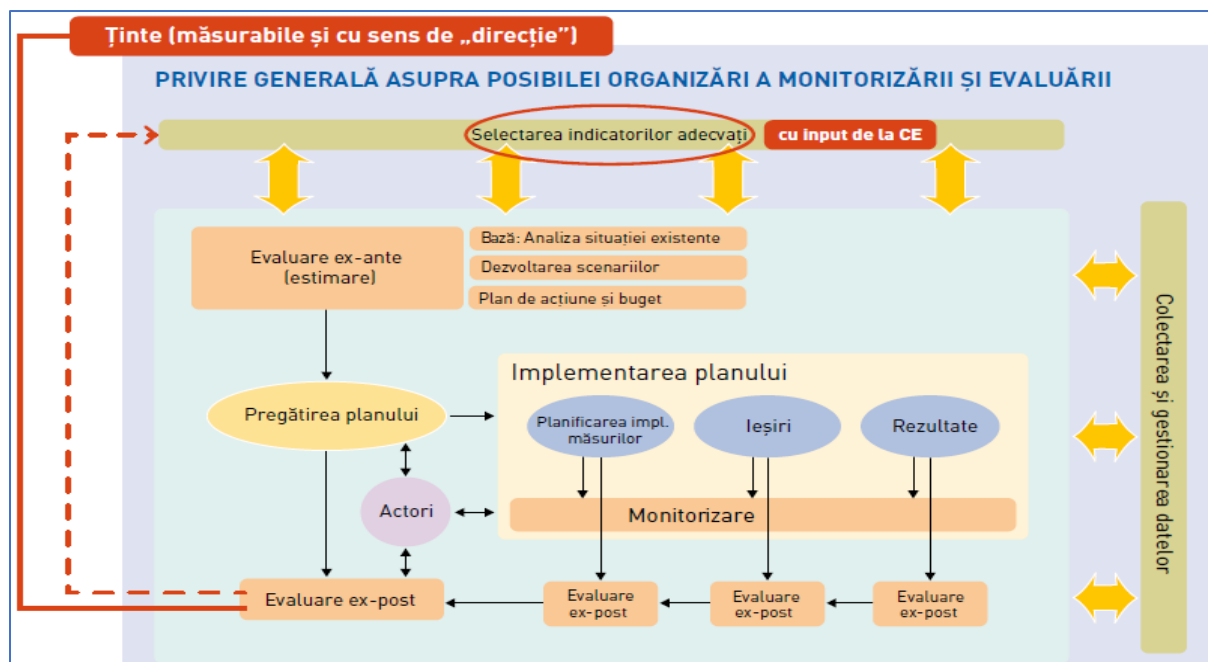


Figura 5 - Procesul de monitorizare și evaluare

Exemplu - Structura și conținutul unui plan de M&E la nivel local

1. Introducere

- Definirea conceptelor cheie și justificarea activităților de monitorizare și evaluare.

2. Descrierea orașului

- Contextul general al situației actuale și principalele domenii cu probleme.

3. Obiectivele și strategiile considerate

- Principalele obiective și elemente pentru clarificarea obiectivelor urmărite.

4. Procedurile de evaluare și monitorizare

- Cadrul organizațional și procedural general pentru activitățile de evaluare și monitorizare, inclusiv organizațiile responsabile, planificările de timp și implicarea actorilor.

5. Indicatorii și țintele pentru evaluare și monitorizare

- O listă amplă de indicatori privind rezultatele, indicatorii intermediari, indicatorii de ieșire și indicatorii de intrare, între care să poată alege orașele pentru a monitoriza reușita în raport cu obiectivele, precum și evoluția implementării. Se propun indicatori principali versus cei suplimentari, precum și recomandări cu privire la adecvarea indicatorilor pentru diferite situații și la un plan de măsurători (surse, metodă, moment/frecvență).

6. Metodele de raportare a datelor, de analiză și de evaluare

- Sunt descrise metode cheie disponibile, inclusiv referințe pentru informații suplimentare.

7. Resursele necesare pentru evaluare și monitorizare

- Prezentarea succintă a diferitor tipuri de resurse care trebuie luate în considerare, inclusiv financiare, de personal, costuri pentru consultanță externă, baze de date existente, modele relevante sau alte instrumente.

3.1. STABILIREA ȚINTELOR PENTRU FIECARE DINTRE INDICATORII DE PERFORMANȚĂ

Diverse metode analitice (de exemplu: extrapolarea evoluției istorice) sau comparative (de exemplu: benchmarking competitiv), relevante pentru organizația noastră, ne recomandă pentru Indicatorul menționat mai sus o valoare de 2.5. Aceasta este Ținta asociată Indicatorului. Analiza sau comparația care au generat această valoare ne spun că dacă Indicatorul nostru va ajunge aproape de Țintă, atunci performanța proceselor de business respective este bună. Sau, cu alte cuvinte, se poate considera că Obiectivul căruia-i este asociat Indicatorul a fost îndeplinit.

Deși pentru Indicatorii de performanță există anumite metodologii de definire (cum ar fi Arborele strategiei / factorii de succes), se poate apela și la utilizarea unor biblioteci publice și gratuite de Indicatori (numiți și KPI-uri), cum ar fi KPI Library (<http://www.kpilibrary.com>).

Ansamblul Obiectivelor din Harta Strategiei unei organizații, împreună cu Indicatorii lor de performanță și Țintele asociate, reprezintă **Scorecard-ul** organizației. Iar pentru ca perspectivele considerate sunt echilibrate (de exemplu între aspecte financiare și non-financiare), spunem că avem **Balanced Scorecard-ul** organizației.

Prezentarea de către **Echipele de Implementare BSC** a Scorecard-ului organizației, cât și obținerea acordului echipei de conducere pentru varianta finală a acestuia are loc în ședința de lucru.

4. FRECVENȚA DE RAPORTARE

Procesele de monitorizare și evaluare sunt într-o strânsă conexiune cu procesul de planificare. Astfel, dacă nu sunt stabilite obiective măsurabile și rezultatele acțiunii, monitorizarea și evaluarea nu își pot îndeplini scopul propus, acela de a corecta implementarea respectivă. De asemenea activitățile de monitorizare și evaluare depind de frecvența cu care sunt modificate obiectivele și rezultatele estimate. În unele cazuri, schimbarea acestora va determina modificarea indicatorilor utilizați în procesele de monitorizare și evaluare. Modificarea repetată a indicatorilor de monitorizare și evaluare poate duce la apariția unor dificultăți în elaborarea rapoartelor, la interpretare greșită a datelor și la analizarea eronată a rezultatelor proiectului.

Activitățile de M&E ar trebui desfășurate într-un ciclu periodic, deși frecvența acestora poate varia, evaluarea realizându-se la intervale mai mari de timp. La începutul procesului de planificare trebuie colectate date pentru identificarea problemelor și stabilirea unei referințe față de care se va evalua impactul. Monitorizarea ar trebui efectuată cel puțin în momentele cheie din timpul programului, precum:

- după implementarea unor măsuri specifice, cum ar fi îmbunătățiri ale infrastructurii sau ale serviciilor;
- la finalizarea anumitor activități de implementare.

Pentru întregul program ar trebui desfășurată o monitorizare continuă, cu colectarea regulată a unor date și informații esențiale.

În general, evaluarea are loc la sfârșitul ciclurilor de planificare, dar, în practică, activitățile de monitorizare și evaluare se desfășoară adesea în paralel cu implementarea, de ex. pentru trecerea în revistă a rezultatelor intermediare.

5. PROVOCĂRI ÎN INTRODUCEREA ȘI UTILIZAREA M&E

Procesele de monitorizare și evaluare trebuie internalizate ca fiind procese necesare, benefice și utile bunei funcționări și nu ca procese de control sau constrângere. Internalizarea proceselor de monitorizare și evaluare conduce la reducerea riscurilor de asimetrie informațională și permite creșterea transparenței activității și o mai bună culegere a datelor și informațiilor necesare.

În general, activitățile de M&E se confruntă cu aceleași tipuri de bariere și provocări ca și planificarea altor activități. Acestea sunt clasificate în literatura de specialitate în categoriile:

- „atitudine”;
 - Atunci când există un număr mare de actori, este reprezentată de asimetria informațională apărută în relațiile dintre actori, pe fondul lipsei unei tradiții în ceea ce privește consultarea și comunicarea;
 - De asemenea, în procesul de transmitere și colectare a informației pot apărea distorsiuni care să prezinte o imagine falsă asupra realităților dintr-un anumit domeniu. *Distorsionarea informației* poate fi cauzată și de presiunea resimțită în legătură cu rezultatul monitorizării și al evaluării, de presiunea temporală care presupune adunarea unei cantități mari de informații corecte într-un orizont temporal relativ scurt și de considerarea activităților de monitorizare și evaluare ca fiind doar o sarcină impusă care trebuie efectuată.
- „instituțional”
 - Lipsa sprijinului din partea unui management sau administrație rezistente la schimbare;
 - Lipsa resurselor și probleme structurale ale activităților de monitorizare și evaluare;
 - Nu se face diferența între activitățile de monitorizare și cele de evaluare, există probleme în ceea ce privește folosirea rezultatelor acțiunilor de evaluare și monitorizare și transparența rapoartelor rezultate astfel, există probleme legate de conceperea bazelor de date, se resimte lipsa unui flux integrat al documentelor, sunt predominante activitățile de audit și control în raport cu cele de monitorizare și evaluare, în mod constant se pune accent pe indicatorii cantitativi / numerici în detrimentul celor calitativi;
 - În condițiile în care monitorizarea și evaluarea sunt percepute ca fiind activități calendaristice care trebuie întreprinse la intervale de timp dinainte stabilite, avem de a face cu apariția unei activități de rutină prin care monitorizarea devine doar o modalitate de raportare și nu una de culegere permanentă de informație.
- „financiar”

- *Nu există resurse financiare și umane* alocate pentru activitățile de evaluare și monitorizare. Există puține oportunități în ceea ce privește programele de asistență tehnică și pregătire profesională pentru desfășurarea activităților de evaluare și monitorizare. Lipsa resurselor umane care se ocupă de acest tip de activități se datorează și faptului că, atât cererea, cât și oferta pentru programe de asistență tehnică și pregătire în acest domeniu este extrem de redusă. Pentru rezolvarea acestui tip de probleme trebuie avută în vedere orientarea strategică spre creșterea nivelului de pregătire și spre creșterea nivelului fondurilor alocate pentru programele de evaluare și monitorizare.
- „tehnologic”
 - Posibilitatea procesării unei cantități mari de informații corecte într-un orizont temporal relativ scurt care duce adesea la costuri totale mari ale sistemului de prelucrare a datelor supuse analizei.

Principalul impediment în întocmirea rapoartelor de monitorizare și evaluare se datorează problemelor legate de dificultatea colectării informațiilor și a acurateții acestora.

Atenție : Majoritatea proceselor de monitorizare și evaluare efectuate la nivelul instituțiilor publice se opresc doar la analizarea cantitativă a rezultatelor, fără a lua în calcul și necesitatea analizelor calitative. În afară de costurile și beneficiile programelor trebuie să se țină cont și de percepțiile beneficiarilor asupra rezultatelor obținute

Suportul pentru crearea unui mecanism menit să susțină performanța proceselor de monitorizare și evaluare este introducerea și armonizarea standardelor IT pentru administrarea și urmărirea procesului de elaborare a documentelor (sisteme de management al sarcinilor și documentelor similare și integrate). O atenție deosebită trebuie acordată de asemenea pregătirii profesionale a personalului cu atribuții în domeniul monitorizării și evaluării.

5.1. FACTORI DE SUCCES

Factorii de succes pentru elaborarea planurilor de M&E și implementarea acestora sunt:

- Asigurarea angajamentului managementului și a resurselor dedicate (financiare și de personal)
- Crearea unei culturi de M&E ca mediu de abilitare
- Elaborarea unor obiective clare și întrebări de evaluare pentru M&E
- Asigurarea unei bune gestionări a proiectelor/programelor prin:

- sarcini și responsabilități de proiect clar definite, inclusiv o echipă de bază;
- un cadru temporal clar;
- buget și reguli clare, stabilirea realistă a bugetului;
- monitorizarea proiectelor/programelor;
- procese eficiente de dare în exploatare pentru licitații.
- Construirea expertizei
 - pentru colectarea de date și personal tehnic, responsabili, lideri de echipă și decidenți;
 - prin corelarea cunoștințelor locale cu sprijinul extern oferit de specialiștii în domeniul evaluării.
- Asigurarea unei bune comunicări:
 - cu decidenții;
 - cu partenerii instituționali;
 - cu actorii și cu publicul;
- cu experții tehnici.

Detalii referitoare la indicatorii de performanță propuși la PMA și modalitatea lor de calcul se regăsesc în Anexa 1 - Atribute indicatori și Anexa 2 - *Balanced Scorecard* - Indicatori

ANEXE

- Anexa 1 - Atribute indicatori
- Anexa 2 - Balanced Scorecard - Indicatori

LISTA FIGURILOR

FIGURA 1 – ECHILIBRUL BSC	3
FIGURA 2 - RELAȚIA ELEMENTE – INDICATORI	10
FIGURA 3 - MANAGEMENTUL BAZAT PE REZULTATE	11
FIGURA 4 - PROCESUL DE MĂSURARE ȘI EVALUARE	24
FIGURA 5 - PROCESUL DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE	26

PMA Balanced Scorecard

Anexa 1 - Atribute indicatori

Sumarul atributelor indicatorilor asociați fiecărui obiectiv strategic		Atribute	Frecvență actualizare	Grad de obiectivitate	Reprezentativitate	Mod raportare	Responsabilitate
P1 Financiar	I1.1.1 Creșterea numărului de contracte de finanțare semnate	A	F	F	M	Responsabil acțiune / responsabil executiv	
	I1.1.2 Creșterea % a numărului de persoane care își plătesc taxele și impozitele online	L	F	F	M		
	I1.2.1 Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public prin extinderea subvențiilor acordate	A	F	M	M		
	I1.2.2 Scăderea numărului de clădiri și terenuri neîngrijite, pentru care s-a aplicat măsura supraimpozitării	A	F	F	M		
	I1.3.1 Numărul de măsuri de creștere a eficienței energetice inițiate/implementate	A	M	M	M		
	I1.3.2 Reducerea numărului de rectificări ale bugetului	A	F	F	M		
P2 Cetățean / Contribuabil	I2.1.1 Creșterea numărului de servicii digitale oferite cetățenilor	A	F	F	M		
	I2.1.2 Extinderea % a rețelei WIFI utilizată în spațiile publice	A	F	F	M		
	I2.1.3 Diversificarea instrumentelor de comunicare digitale cu cetățenii	A	F	F	M		
	I2.2.1 Numărul de măsuri de accesibilizare a serviciilor digitale	A	F	F	M		
	I2.2.2 Numărul de măsuri de accesibilizare a spațiului public	A	F	F	M		
	I2.3.1 Sporirea și consolidarea încrederii cetățeanului/contribuabilului în PMA și serviciile furnizate de PMA	A	F	F	M		
	I2.3.2 Definirea și publicarea pe site a unor seturi de date deschise	A	F	M	M		
	I2.3.3 Publicarea rapoartelor și formularelor solicitate de lege în format editabil	A	F	F	M		
P3 Procese interne	I2.3.4. Creșterea numărului de vizitatori ai site-ului PMA	A	F	F	M		
	I3.1.1 Plan strategic instituțional și criterii de prioritizare a investițiilor	A	F	F	M		
	I3.1.2 Implementare de fluxuri electronice pentru documentele generate intern	A	F	F	M		
	I3.1.3 Sistem de arhivare electronică	A	F	F	M		
	I3.2.1 Evaluarea satisfacției angajaților privind mediul de lucru	A	F	F	M		
	I3.2.2 Program anual de instruire adaptat nevoilor instituționale și cerințelor legislative	A	F	F	M		
P4 Dezvoltare / potențial și inovație	I3.2.3 Actualizarea planului de integritate al PMA	A	F	F	M		
	I3.2.4 Organizarea unei sesiuni de instruire/formare / an privind etica, responsabilitatea și integritatea în administrația publică	A	F	F	M		
	I4.1.1 Implementarea de platforme subterane de colectare a deșeurilor menajere	A	F	F	M		
	I4.1.2 Servicii smart de mobilitate	A	F	F	M		
	I4.2.1 Compartiment de strategii și proiecte digitale	A	F	M	M		
	I4.2.2 Diversificarea informațiilor accesibile la secțiunea Arad city map în vederea creșterii funcționalităților acesteia	A	F	F	M		
	I4.3.1 Extinderea soluției de Document management cu noi module	A	F	F	M		
	I4.3.2 Integrarea a două dintre aplicațiile IT existente	A	F	F	M		
I4.3.3 Implementarea sistemului BSC (Balanced ScoreCard) la nivelul direcțiilor și compartimentelor din cadrul PMA	A	F	F	M			

Explicații atribute:

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

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

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

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

Responsabilitate => Departament/Serviciu/Persoana



PMA Balanced Scorecard

Anexa 2 - Balanced Scorecard - Indicatori

Perspectivă	Obiective strategice	Indicatori	Sursa	Mod de calcul	Valoarea țintă	Interval semaforizare			
						Rosu	Galben	Verde	
P1 Financiar	O1.1 Eficiență și eficacitate în atragerea de fonduri la bugetul local	11.1.1 Creșterea numărului de contracte de finanțare semnate	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Valoare actuala / Valoare tinta	5,00	<2	<2 - <4	>4	
		11.1.2. Creșterea % a numărului de persoane care își plătesc taxele și impozitele online	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Valoare actuala-Valoarea anterioară / Valoare anterioară	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%	
	O1.2 Arad Performant	11.2.1 Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public prin extinderea subvențiilor acordate	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Valoare actuala-Valoarea anterioară / Valoare anterioară	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%	
		11.2.2 Scăderea numărului de clădiri și terenuri neîngrijite, pentru care s-a aplicat măsura supraimpozitării	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Valoare actuala-Valoarea anterioară / Valoare anterioară	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%	
	O1.3 Gestiune financiară solidă, orientată pe termen lung	11.3.1 Numărul de măsuri de creștere a eficienței energetice inițiate/implementate	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Număr de măsuri inițiate/implementate	10,00	<5	<5 - <9	>9	
		11.3.2 Reducerea numărului de rectificări ale bugetului	Sistemul financiar - contabil integrat al PMA	Număr de rectificări	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%	
P2 Cetățean / Contribuabil	O2.1. Arad conectat și accesibil	12.1.1 Creșterea numărului de servicii digitale oferite cetățenilor	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Numărul de servicii nou introduse	4,00	<2	<2 - <3	>3	
		12.1.2 Extinderea % a rețelei WIFI utilizată în spațiile publice	Informații gestionate de compartimentele responsabile	Numărul de hotspoturi disponibile pentru cetățeni	10,00	<5	<5 - <9	>9	
		12.1.3 Diversificarea instrumentelor de comunicare digitale cu cetățenii	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Număr de instrumente de comunicare online	4,00	<2	<2 - <3	>3	
	O2.2. Accesibilizarea mediului fizic și informațional	12.2.1 Numărul de măsuri de accesibilizare a serviciilor digitale	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Număr de măsuri inițiate/implementate	4,00	<2	<2 - <3	>3	
		12.2.2 Numărul de măsuri de accesibilizare a spațiului public	Informații gestionate de compartimentele responsabile	Număr de măsuri inițiate/implementate	4,00	<2	<2 - <3	>3	
		12.3.1 Sporirea și consolidarea încrederii cetățeanului/contribuabilului în PMA și serviciile furnizate de PMA	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Pondere cetățenilor mulțumiți în totalul cetățenilor intervievați	60,00%	<25%	<25% - <50%	>50%	
	O2.3 Arad incluziv și transparent- comunitate activă, diversă și educată	12.3.2 Definirea și publicarea pe site a unor seturi de date deschise	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Numărul de seturi de date deschise disponibile	2,00	0		1 >=2	
		12.3.3 Publicarea rapoartelor și formularelor solicitate de lege în format editabil	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Numărul de rapoarte/formulare în format editabil publicate	10,00	<5	<5 - <9	>9	
		12.3.4. Creșterea numărului de vizitatori ai site-ului PMA	Sistemul integrat de monitorizare a comunicării PMA cu cetățenii	Valoare actuala-Valoarea anterioară / Valoare anterioară	10,00%	<5%	<5% - <9%	>=9%	
	P3 Proceduri interne	O3.1 Servicii publice eficiente și de calitate	13.1.1 Plan strategic instituțional și criteriile de prioritizare a investițiilor	Sistemul de management al instituției	Existența planului strategic și al criteriilor de prioritizare a investițiilor	1,00	0		0 >=1
			13.1.2 Implementare de fluxuri electronice pentru documentele generate intern	Sistemul de management al documentelor	Număr documente pentru care s-au definit fluxuri electronice	5,00	<2	<2 - <4	>4
			13.1.3 Sistem de arhivare electronică	Sistemul de management al documentelor	Platforma de arhivare electronică funcțională și utilizată	1,00	0		0 >=1
O3.2 Creșterea competențelor resurselor umane din cadrul PMA		13.2.1 Evaluarea satisfacției angajaților privind mediul de lucru	Raport de evaluare	Numărul de angajați cu grad ridicat de satisfacție raportat la numărul total de angajați ai PMA	60,00%	<25%	<25% - <50%	>50%	
		13.2.2 Program anual de instruire adaptat nevoilor instituționale și cerințelor legislative	Sistemul de gestiune al resurselor umane	Programul anual de instruire	1,00	0		0 >=1	
		13.2.3 Actualizarea planului de integritate al PMA	Raportări anuale privind implementarea SNA	Plan de integritate actualizat	1,00	0		0 >=1	
P4 Dezvoltare / potențial și inovație	O4.1 Servicii de utilități publice inteligente	14.1.1 Implementarea de platforme subterane de colectare a deșeurilor menajere	Informații gestionate de compartimentele responsabile	Sistem de platformă subterană de colectare a deșeurilor menajere într-un cartier din Arad	1,00	0		0 >=1	
		14.1.2 Servicii smart de mobilitate	Informații gestionate de compartimentele responsabile	Numărul de servicii smart introduse în Mun Arad	2,00	0		1 >=2	
	O4.2 Servicii publice inteligente	14.2.1 Compartiment de strategii și proiecte digitale	Organigrama PMA	Număr de compartimente înființate	1,00	0		0 >=1	
		14.2.2 Diversificarea informațiilor accesibile la secțiunea Arad city map în vederea creșterii funcționalităților acesteia	Website-ul PMA	Număr de seturi de informații disponibile	3,00	1		2 >=3	
	O4.3 Inovația și deschiderea spre schimbare prin întărirea infrastructurii tehnologice	14.3.1 Extinderea soluției de Document management cu noi module	Sistemul integrat de management al documentelor	Modul nou implementat în Document Management	1,00	0		0 >=1	
		14.3.2 Integrarea a două dintre aplicațiile IT existente	Sistemul informatic al PMA	Cel puțin două aplicații informatice schimbă informații între ele	2,00	0		0 >=2	
			14.3.3 Implementarea sistemului BSC (Balanced ScoreCard) la nivelul direcțiilor și compartimentelor din cadrul PMA	Sistemul de management din cadrul instituției	Pondere direcțiilor în care este implementat sistemul BSC	80,00%	<40%	<40% - <75%	>=75%

Explicații atribute:

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

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

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

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

Responsabilitate => Departament/Serviciu/Persona

PMA Balanced Scorecard

Anexa 2 - Balanced Scorecard - Indicatori

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

Explicații atribuite:

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

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

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

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

Responsabilitate => Departament/Serviciu/Persoana

PMA Balanced Scorecard

Anexa 2 - Balanced Scorecard - Indicatori



Perspectivă	Obiective strategice	Indicatori	Frecvență actualizare	Grad de obiectivitate	Reprezentativitate	Mod raportare	
P1 Financiar	O1.1 Eficiență și eficacitate în atragerea de fonduri la bugetul local	11.1.1 Creșterea numărului de contracte de finanțare semnate	A	F	F	M	
		11.1.2. Creșterea % a numărului de persoane care își plătesc taxele și impozitele online	L	F	F	M	
	O1.2 Arad Performant	11.2.1 Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public prin extinderea subvențiilor acordate	A	F	M	M	
		11.2.2 Scăderea numărului de clădiri și terenuri neîngrijite, pentru care s-a aplicat măsura supraimpozitării	A	F	F	M	
	O1.3 Gestiune financiară solidă, orientată pe termen lung	11.3.1 Numărul de măsuri de creștere a eficienței energetice inițiate/implementate	A	M	M	M	
		11.3.2 Reducerea numărului de rectificări ale bugetului	A	F	F	M	
P2 Cetățean / Contribuabil	O2.1. Arad conectat și accesibil	12.1.1 Creșterea numărului de servicii digitale oferite cetățenilor	A	F	F	M	
		12.1.2 Extinderea % a rețelei WIFI utilizată în spațiile publice	A	F	F	M	
		12.1.3 Diversificarea instrumentelor de comunicare digitale cu cetățenii	A	F	F	M	
	O2.2. Accesibilizarea mediului fizic și informațional	12.2.1 Numărul de măsuri de accesibilizare a serviciilor digitale	A	F	F	M	
		12.2.2 Numărul de măsuri de accesibilizare a spațiului public	A	F	F	M	
		12.3.1 Sporirea și consolidarea încrederii cetățeanului/contribuabilului în PMA și serviciile furnizate de PMA	A	F	F	M	
	O2.3 Arad incluziv și transparent- comunitate activă, diversă și educată	12.3.2 Definirea și publicarea pe site a unor seturi de date deschise	A	F	M	M	
		12.3.3 Publicarea rapoartelor și formularelor solicitate de lege în format editabil	A	F	F	M	
		12.3.4. Creșterea numărului de vizitatori ai site-ului PMA	A	F	F	M	
	P3 Proceduri interne	O3.1 Servicii publice eficiente și de calitate	13.1.1 Plan strategic instituțional și criteriile de prioritizare a investițiilor	A	F	F	M
			13.1.2 Implementare de fluxuri electronice pentru documentele generate intern	A	F	F	M
			13.1.3 Sistem de arhivare electronică	A	F	F	M
O3.2 Creșterea competențelor resurselor umane din cadrul PMA		13.2.1 Evaluarea satisfacției angajaților privind mediul de lucru	A	F	F	M	
		13.2.2 Program anual de instruire adaptat nevoilor instituționale și cerințelor legislative	A	F	F	M	
		13.2.3 Actualizarea planului de integritate al PMA	A	F	F	M	
		13.2.4 Organizarea unei sesiuni de instruire/formare / an privind etica, responsabilitatea și integritatea în administrația publică	A	F	F	M	
		14.1.1 Implementarea de platforme subterane de colectare a deșeurilor menajere	A	F	F	M	
P4 Dezvoltare / potențial și inovație	O4.1 Servicii de utilități publice inteligente	14.1.2 Servicii smart de mobilitate	A	F	F	M	
		O4.2 Servicii publice inteligente	14.2.1 Compartiment de strategii și proiecte digitale	A	F	M	M
	14.2.2 Diversificarea informațiilor accesibile la secțiunea Arad city map în vederea creșterii funcționalităților acestora		A	F	F	M	
	O4.3 Inovația și deschiderea spre schimbare prin întărirea infrastructurii tehnologice	14.3.1 Extinderea soluției de Document management cu noi module	A	F	F	M	
		14.3.2 Integrarea a două dintre aplicațiile IT existente	A	F	F	M	
		14.3.3 Implementarea sistemului BSC (Balanced ScoreCard) la nivelul direcțiilor și compartimentelor din cadrul PMA	A	F	F	M	

Explicații atribute:

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



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

Editorul materialului: Municipiul Arad

Data publicării: Ianuarie 2019

Material gratuit

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

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