

ROMÂNIA
JUDEȚUL SUCEAVA
MUNICIPIUL CÂMPULUNG MOLDOVENESC
P R I M A R

DISPOZIȚIA NR. 9

din 16 ianuarie 2023

privind aprobarea Planului de implementare BSC
pentru Primăria Municipiul Câmpulung Moldovenesc,
elaborat în cadrul proiectului “Instrumente de management al performanței și proceduri administrative
simplificate pentru competențele exclusive la nivelul Municipiului Câmpulung Moldovenesc”
finanțat prin Programul Operațional Capacitatea Administrativă (POCA), cod SMIS 154853

Berențan Corneliiu Petru - Viceprimarul municipiului Câmpulung Moldovenesc;
Având în vedere:

- referatul nr. 1758 /16.01.2023 al Direcției tehnice și urbanism din cadrul Primăriei municipiului Câmpulung Moldovenesc;
- prevederile Ghidului solicitantului POCA, Axa prioritară 2. Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente, Obiectivul specific 2.1. Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP, cod apel POCA/972/2/1 (CP16/2021 pentru regiunile mai puțin dezvoltate) *Fundamentarea deciziilor, planificare strategică și măsuri de simplificare pentru cetățeni la nivelul administrației publice locale din regiunile mai puțin dezvoltate;*
- prevederile Ghidului Beneficiarului POCA;
- prevederile cererii de finanțare pentru proiectul “Instrumente de management al performanței și proceduri administrative simplificate pentru competențele exclusive la nivelul Municipiului Câmpulung Moldovenesc”, investiție finanțată prin Programul Operațional Capacitatea Administrativă (POCA), cod SMIS 154853
- Contractul de finanțare nr. 669 încheiat la data de 07.04.2022;
- Contractul de servicii nr. 23354 încheiat cu S.C. Public Research S.R.L., din 22 iulie 2022, privind prestarea serviciilor de consultanță pentru implementare CAF, a serviciilor de consultanță pentru implementare BSC și a serviciilor de instruire personal CAF și BSC;
- prevederile art. 4 din Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- prevederile Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;

În temeiul art. 155 alin. (1) lit. e) și art. 196 alin.(1) lit. b) din Ordonanța de Urgență 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare,

DISPUN :

Art. 1. Se aprobă Planul de implementare BSC pentru Primăria Municipiului Câmpulung Moldovenesc, elaborat în cadrul proiectului “Instrumente de management al performanței și proceduri administrative simplificate pentru competențele exclusive la nivelul Municipiului Câmpulung Moldovenesc” finanțat prin Programul Operațional Capacitatea Administrativă (POCA), cod SMIS 154853, conform anexei la prezenta dispoziție.

Art. 2. Compartimentele de specialitate din cadrul Primăriei Municipiului Câmpulung Moldovenesc vor aduce la îndeplinire prevederile prezentei dispoziții, în funcție de domeniul în care activează.

p PRIMAR,
VICEPRIMAR
Berențan Corneliiu -Petru

Contrasemnează,
SECRETAR GENERAL
Erhan Rodica



Anexă la Dispoziția Primarului nr. 9/16.01.2023

PLANUL DE IMPLEMENTARE BSC (SISTEMUL DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI)

Primăria Municipiului Câmpulung Moldovenesc

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!
Competența face diferență!*



CUPRINS

1. LISTA ABREVIERILOR ȘI ACRONIMELOR.....	3
2. INTRODUCERE	4
3. PLANUL DE IMPLEMENTARE BSC.....	5
4. ETAPE ULTERIOARE PRIVIND IMPLEMENTAREA BSC LA NIVELUL INSTITUȚIEI	11
4.1 STABILIREA CALENDARULUI REUNIUNILOR GMS	11
4.2 PREZENTAREA OBIECTIVELOR/INIȚIATIVELOR STRATEGICE LA NIVELUL INSTITUȚIEI.....	11
4.4 ÎNCĂRCAREA DOCUMENTELOR DE PLANIFICARE STRATEGICĂ ÎN APLICAȚIA BSC.....	13
4.5 ÎNCĂRCARE DATE DE MONITORIZARE ÎN PLATFORMA IT DEDICATĂ BSC	14
4.6 MONITORIZARE OBIECTIVE, ACȚIUNILE ȘI INDICATORII BSC	15
4.7 REALIZAREA DE RAPOARTE PERIODICE PRIVIND BSC	16
4.8 REALIZAREA DE ACȚIUNI CORECTIVE.....	18

1. Lista abrevierilor și acronimelor

BSC	Tablou de bord echilibrat pentru evaluarea performanței (în engl. Balanced Scorecard)
CVR	Conform Valorii de Referință
GMS	Grupul de Management Strategic
HG	Hotărâre de Guvern
OUG	Ordonanță de Urgență a Guvernului
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă
PSI	Planul Strategic Instituțional
ST	Secretariat tehnic
UAT	Unitate Administrativ - Teritorială
UE	Uniunea Europeană

2. Introducere

Prezentul livrabil cuprinde Planul de implementare BSC la nivelul Primăriei Municipiului Câmpulung Moldovenesc, plan care se bazează pe un sistem complex de măsurare a performanței (obiective strategice, măsuri/inițiative strategice, indicatori de performanță, valori țintă ș.a.).

Analiza derulată în cadrul acestui livrabil contribuie la atingerea obiectivelor specifice ale proiectului „*Instrumente de management al performanței și proceduri administrative simplificate pentru competențele exclusive la nivelul Municipiului Câmpulung Moldovenesc*”, Cod proiect 154853, cofinanțat prin Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020, care vizează consolidarea capacității instituționale și eficientizarea activității la nivelul UAT Municipiul Câmpulung Moldovenesc prin introducerea utilizării de instrumente de management al calității și performanței în administrația publică locală.

Urmărind principiile stabilite în analizele cantitative, dar și cele calitative, considerăm că întreaga abordare metodologică este de tip mixt pentru acest livrabil.

3. Planul de implementare BSC

În prima parte a livrabilului este prezentat sistemul de măsurare a performanței (planul de implementare BSC), fiind utilizată în acest sens macheta de mai jos:

Cod obiectiv	Obiective strategice	Cod inițiativă	Măsură/ inițiativă strategice	Rezultate așteptate	Indicatori de rezultat	Valoare de bază	Valoare de atins	Mod de calcul	Responsabil calcul indicator	Responsabil colectare date pentru calcul

În a doua parte a livrabilului sunt definite etapele ulterioare privind implementarea BSC la nivelul instituției, inclusiv privind utilizarea aplicației informatice, după cum urmează:

1. Stabilirea calendarului reuniunilor Grupului de Management Strategic (GMS);
2. Prezentarea obiectivelor/inițiativelor strategice la nivelul instituției;
3. Stabilirea responsabilităților pentru fiecare inițiativă strategică, la nivel de post;
4. Încărcarea documentelor de planificare strategică în aplicația BSC;
5. Încărcare date de monitorizare în platforma IT dedicată BSC;
6. Monitorizare obiective, acțiunile și indicatorii BSC;
7. Realizarea de rapoarte periodice privind BSC;
8. Realizarea de acțiuni corective.

Plan de implementare BSC Primăria Municipiului Cămpulung Moldovenesc

Cod obiectiv	Obiective strategice	Cod inițiativă	Măsură/inițiativă strategică	Rezultate așteptate	Indicatori de rezultat	Valoare de bază	Valoare de atins	Mod de calcul	Responsabil calcul indicator ¹	Responsabil colectare date pentru calcul
PERSPECTIVA BENEFICIARI (PĂRȚI INTERESATE)										
B.1	Consolidarea rolului strategic al Primăriei Municipiului Cămpulung Moldovenesc pentru asigurarea sustenabilității serviciilor oferite.	B.1.1	Măsurarea nivelului de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice furnizate de Primăria Municipiului Cămpulung Moldovenesc.	Părțile interesate pot identifica în mod clar valorile instituționale ale Primăriei Municipiului Cămpulung Moldovenesc	Indicele de satisfacție al beneficiarilor serviciilor furnizate de instituție	CVR ² (2023)	Stabilirea țintelor pentru anii următori se va baza pe rezultatul din anul 2023.	(Numărul răspunsurilor cu evaluare „grad de satisfacție foarte ridicat” și „grad de satisfacție ridicat”/Numărul răspunsurilor valide de evaluare a gradului de satisfacție) x 100		
B.2	Optimizarea comunicării externe cu societatea și ceilalți factori interesați	B.2.1	Îmbunătățirea proceselor de comunicare externă cu beneficiarii (părțile interesate)	Părțile interesate cunosc activitățile și acțiunile din cadrul Primăriei Cămpulung Moldovenesc	Prezența online a Primăriei Municipiului Cămpulung Moldovenesc pe minimum 2 canale de comunicare/sau rețele sociale (Google, Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, etc.)	CVR (2023)	4	Numărul canalelor de comunicare și/sau social media - numărătoare directă		
					Elaborarea unei strategii sau a unui plan de comunicare externă, precum și definirea și activarea părgurilor de implementare a acestuia.	CVR (2023)	Stabilirea țintelor pentru anii următori se va baza pe rezultatul din anul 2023	Măsurare directă a accesărilor		

¹ Responsabilii pentru măsurile/inițiativele strategice, respectiv, pentru furnizarea datelor necesare monitorizării indicatorilor (inclusiv calcul indicator) vor fi desemnați la momentul operaționalizării aplicației BSC.

² CVR reprezintă acronimul sintagmei Conform Valorii de Referință.

Cod obiectiv	Obiective strategice	Cod inițiativă	Măsură/Inițiativă strategică	Rezultate așteptate	Indicatori de rezultat	Valoare de bază	Valoare de atins	Mod de calcul	Responsabil calcul indicator ¹	Responsabil colectare date pentru calcul
PERSPECTIVA PROCESE INTERNE										
P.1	Îmbunătățirea infrastructurii și continuarea tranziției către o administrație digitalizată, modernă, capabilă să susțină un oraș smart, accesibil, educat, prietenos cu mediul și atractiv.	B.2.2	Modernizarea proceselor de comunicare externă	Elaborarea unei strategii sau a unui plan de comunicare externă, precum și definirea și activarea părghilor de implementare a acestuia.	Număr de evenimente organizate	CVR (2023)	3 evenimente pe an	Numărătoare directă		
				Numărul angajaților care au participat la cursuri de formare în domeniile: politici publice, TIC, GDPR, etc...	Numărul angajaților care au participat la cursuri de formare în domeniile: politici publice, TIC, GDPR, etc...	CVR (2023)	Stabilirea țințelor pentru anii următori se va baza pe rezultatul din anul 2023	Numărătoare directă		
		P.1.1	Creșterea robusteții instituționale prin simplificarea proceselor interne	Simplificarea sistemului de proceduri interne	Număr de proceduri adaptate	CVR (2023)	Stabilirea țințelor pentru anii următori se va baza pe rezultatul din anul 2023	Numărătoare directă		
		P.1.2	Modernizarea serviciilor furnizate de Primăria Municipiului Câmpulung Moldovenesc	Digitalizarea tuturor serviciilor oferite de Primăria Municipiului Câmpulung Moldovenesc	100% servicii publice să fie disponibile online. Creșterea cu 25% a numărului cetățenilor care utilizează serviciile publice online.	CVR (2023)	100% servicii publice disponibile online. Numărul total al cetățenilor care utilizează servicii publice online mai mare cu 25%	(Numărul servicii publice disponibile online/Număr total al serviciilor publice) x 100 (Numărul cetățenilor noi care utilizează servicii publice online/Numărul total al cetățenilor care utilizează servicii publice online) x 100		
P.2	Asigurarea durabilității proceselor de management al schimbării	P.2.1	Îmbunătățirea planificării strategice	Îmbunătățirea proceselor de planificare strategică.	Gradul de realizare și/sau implementare a documentelor de planificare strategică, programate a fi elaborate într-o perioadă determinată. Gradul de armonizare a procedurilor documentate pentru fundamentarea deciziilor și planificarea	CVR (2023)	100%	Număr documente strategice implementate /Numărul total al documentelor strategice) x 100		
				Îmbunătățirea proceselor de management al schimbării	Gradul de realizare și/sau implementare a documentelor de planificare strategică, programate a fi elaborate într-o perioadă determinată. Gradul de armonizare a procedurilor documentate pentru fundamentarea deciziilor și planificarea	CVR (2023)	100%	Număr documente strategice implementate /Numărul total al documentelor strategice) x 100		

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!
Competența face diferența!*



Cod obiectiv	Obiective strategice	Cod inițiativă	Măsuri/inițiative strategice	Rezultate așteptate	Indicatori de rezultat	Valoare de bază	Valoare de atins	Mod de calcul	Responsabil calcul indicator ¹	Responsabil colectare date pentru calcul
ID.1	Promovarea managementului bazat pe competențe și performanță	ID.1.1	Îmbunătățirea capacității administrative a Primăriei Municipiului Cămpulung Moldovenesc prin creșterea competențelor personalului și prin îmbunătățirea condițiilor de muncă din cadrul instituției		strategică cu orientările și instrucțiunile Ghidului POCA		armonizate cu orientările și instrucțiunile Ghidului POCA	armonizate în anul n cu orientările și instrucțiunile Ghidului POCA) x 100		
					Gradul de actualizare a documentelor de politici publice.	CVR (2023)	Stabilirea țințelor pentru anii următori se va baza pe rezultatul din anul 2023	(Numărul de documente de politici publice armonizate/numărul total de documente de politici publice planificate a fi armonizate) x 100		
					Un nivel mai ridicat de implicare a factorilor interesați în procesele decizionale publice	CVR (2023)	1	Determinare directă		
				P.2.2	Dezvoltarea facilităților pentru o administrație publică incluzivă și participativă	CVR (2023)	3	Număr inițiative adoptate - numărătoare directă.		
				PERSPECTIVA ÎNVĂȚARE ȘI DEZVOLTARE						
				Mediu de lucru performant. Indicele de satisfacție al personalului în ceea ce privește mediul de lucru.	Procentul angajaților care au participat la stagii de formare din total angajați	CVR (2023)	100%	(Număr angajați care au participat în ultimii trei ani la stagii de formare /Numărul total al angajaților) x 100		
		ID.1.1		Condiții de muncă îmbunătățite	Indicele de satisfacție al resurselor umane din cadrul Primăriei Municipiului Cămpulung Moldovenesc.	CVR (2023)	Stabilirea țințelor pentru anii următori se va baza pe rezultatul din anul 2023	(Numărul răspunsurilor cu evaluare „grad de satisfacție foarte ridicat” și „grad de satisfacție ridicat”/Numărul răspunsurilor valide de evaluare a gradului de satisfacție) x 100		
		ID.1.2		Resurse umane performante	Nivelul de conformitate cu planul anual de pregătire profesională a personalului	0 (la începutul anului)	100%	Procentul de realizare a planului anual de pregătire profesională a personalului.		

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**
Competența face diferența!



Cod obiectiv	Obiective strategice	Cod inițiativă	Măsuri/inițiative strategice	Rezultate așteptate	Indicatori de rezultat	Valoare de bază	Valoare de atins	Mod de calcul	Responsabil calcul indicator ¹	Responsabil colectare date pentru calcul
ID.2	Consolidarea proceselor de management prin implementarea soluțiilor tehnologice integrate și inovatoare	ID.2.1	Realizarea de investiții în domeniul tehnologiilor inovatoare ale informației	Sisteme informatice integrate la nivelul instituției	Număr indicatori de performanță măsurați.	CVR (2023)	Stabilirea țintelor pentru anii următori se va baza pe rezultatul din anul 2023	Numărul indicatorilor - numărătoare directă		
			Asigurarea unei infrastructuri tehnologice care permite derularea proceselor și implementarea strategiei BSC	Realizarea de investiții în infrastructura informatică	Suma totală a investițiilor în infrastructura informatică	CVR (2023)	Stabilirea țăintelor pentru anii următori se va baza pe rezultatul din anul 2023	(Numărul sistemelor informatice integrate / Număr sisteme informatice existente) x 100%		
		ID.2.2			Minimum 5% din echipamentele IT înlocuite anual cu altele noi mai performante.	CVR (2023)	Procentul echipamentelor IT înlocuite anual cu altele noi mai performante ≥ 5%	Măsurare directă din contabilitate		
ID.3	Îmbunătățirea capacității de comunicare internă	ID.3.1	Optimizarea canalelor de comunicare internă	O structură organizatorică îmbunătățită și flexibilă.	Nivelul de modificare a structurii organizatorice.	CVR (2023)	100%	(Numărul de echipamente IT înlocuite cu altele noi în anul n/Numărul total de echipamente IT) x 100 Modificări propuse implementate integral = 100%; Modificări propuse implementate parțial = procentul de implementare a etapelor; Modificări propuse neimplementate = 0%.		
PERSPECTIVĂ FINANCIARĂ										
F.1	Asigurarea sustenabilității activităților Primăriei Cămpulung Moldovenesc prin optimizarea	F.1.1	Asigurarea unui nivel optim de finanțare pentru Primăria Municipiului Cămpulung Moldovenesc	Diversificarea surselor de finanțare	Nivelul de accesare a fondurilor nerambursabile din surse extrabugetare (interne și/sau externe)	CVR (2023)	100% anual	Procentul de accesare a fondurilor nerambursabile din surse extrabugetare în comparație cu ținta prestabilită: (Resurse financiare atrase din fonduri nerambursabile în anul n/ Resurse financiare planificate a fi		

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**
Competența face diferența!





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Cod obiectiv	Obiective strategice	Cod inițiativă	Măsurii/inițiative strategice	Rezultate așteptate	Indicatori de rezultat	Valoare de bază	Valoare de atins	Mod de calcul	Responsabil calcul indicator ¹	Responsabil colectare date pentru calcul
	proceselor bugetare							atrasedin fonduri nerambursabile în anul n) x 100		
		F.1.2	Optimizarea alocării resurselor bugetare	Disciplină financiară întărită.	Gradul de corelare dintre planificarea politicilor publice și elaborarea bugetului.	CVR (2023)	100% anual	Indicatorul are valoarea de 100% dacă programele incluse în Planul Strategic Instituțional (PSI) sunt identice cu programele bugetare, fiind anexă la bugetul anual al UAT Municipiul Câmpulung Moldovenesc; Indicatorul are valoarea 0 dacă programele incluse în PSI nu sunt identice cu programele bugetare.		

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!
Competența face diferența!



4. Etape ulterioare privind implementarea BSC la nivelul instituției

În secțiunile următoare sunt prezentate etapele ce trebuie avute în vedere de Primăria Municipiului Câmpulung Moldovenesc pentru operaționalizarea în condiții de eficacitate și eficiență a instrumentului *Balanced Scorecard* conform planului de implementare descris la secțiunea 3 a prezentului livrabil.

4.1 Stabilirea calendarului reuniunilor GMS

Nr.	Acțiune	Termen	Responsabil	Observații
1.	Stabilirea calendarului reuniunilor GMS	15 zile	Secretariatul tehnic GMS	Termenul este calculat de la data operaționalizării aplicației IT dedicate BSC

În vederea asigurării adecvate de către GMS a coordonării procesului de implementare BSC este necesară operaționalizarea mecanismului de lucru BSC.

Cu acest scop, în aplicația IT dedicată BSC se va introduce o planificare inițială a reuniunilor de lucru ale GMS urmând ca, pe parcursul implementării noului sistem de lucru, în funcție de necesități, să fie operate (direct în aplicația IT) modificări ale datelor de desfășurare, introducerea de reuniuni extraordinare etc.

4.2 Prezentarea obiectivelor/inițiativelor strategice la nivelul instituției

Nr.	Acțiune	Termen	Responsabil	Observații
2.	Prezentarea obiectivelor/inițiativelor strategice la nivelul instituției	5 zile	GMS	Termenul este calculat de la data operaționalizării aplicației IT dedicate BSC.

Implementarea procesului de management strategic cu ajutorul BSC vizează creșterea performanței instituționale a Primăriei Municipiului Câmpulung Moldovenesc și implicit impactul inițiativelor autorităților locale ale administrației publice din Municipiul Câmpulung Moldovenesc.

Astfel, strategia BSC subsumează un număr de **8 obiective strategice**, dispuse pe cele patru perspective ale matricei BSC: *perspectiva beneficiari (părți interesate)*, *perspectiva procese interne*, *perspectiva învățare și dezvoltare*, precum și *perspectiva financiară*.

Aceste obiective sunt implementate printr-un număr de **14 de măsuri/inițiative strategice** ce sunt monitorizate prin intermediul a **23 de indicatori-cheie de performanță (KPI)**.

În cadrul **perspectivei beneficiari (părți interesate)** sunt estimate **două obiective strategice** care urmăresc pe de-o parte ca cetățenii și celelalte părți interesate să poată identifica în mod clar valorile instituționale ale Primăriei Municipiului Câmpulung Moldovenesc și pe de altă, îmbunătățirea proceselor de comunicare externă din cadrul primăriei.

În cadrul **perspectivei proceselor interne** sunt vizate un număr de **2 obiective strategice** ce urmăresc prin măsurile/inițiativele subsecvente, în principal, creșterea calității și a capacității de răspuns a proceselor interne prin asigurarea disponibilității online a serviciilor publice oferite de primărie, și accesarea acestora de la distanță de către un număr cât mai mare de utilizatori, și pe de altă, asigurarea sustenabilității proceselor de management al schimbării prin îmbunătățirea proceselor de planificare strategică și dezvoltarea facilităților pentru o administrație publică incluzivă și participativă.

Cele **3 obiective strategice** din cadrul **perspectivei învățare și dezvoltare**, contribuie la optimizarea condițiilor de la locul de muncă; îmbunătățirea și flexibilizarea structurii organizatorice; creșterea performanței resurselor umane; simplificarea și eficientizarea proceselor; o mai bună înțelegere a personalului în ceea ce privește cunoașterea strategiei de dezvoltare instituțională și implicit la creșterea performanței organizaționale a Primăriei Municipiului Câmpulung Moldovenesc.

Atingerea **obiectivului strategic** stabilit în cadrul **perspectivei financiare** contribuie la asigurarea disponibilității și utilizării eficiente a resurselor bugetare, precum și identificarea unor resurse strategice suplimentare (resurse extrabugetare) pentru susținerea inițiativelor Primăriei Municipiului Câmpulung Moldovenesc.

4.3 Stabilirea responsabililor pentru fiecare inițiativă strategică, la nivel de post

Nr.	Acțiune	Termen	Responsabil	Observații
3.	Stabilirea responsabililor pentru fiecare inițiativă strategică, la nivel de post	7 zile	GMS	Termenul este calculat de la data operaționalizării aplicației IT dedicate BSC. Acțiunea are în vedere reverificarea listei responsabililor și, după caz, a revizuirii acesteia

În planul resurselor umane, pentru funcționarea optimă a BSC, personalului existent i se va integra noi responsabilități prin completarea fișelor de post.

Astfel, personalului existent în cadrul Primăriei Municipiului Câmpulung Moldovenesc i se vor stabili sarcini noi, pentru a asigura:

- funcționarea GMS;

- activitatea secretariatului GMS;
- administrarea aplicației IT (1 operator IT).

Integrarea noilor responsabilități în fișa de post constă în modificarea corespunzătoare a descrierii postului și care vizează elementele organizării formale (structurale și procesuale), mai exact, completarea corespunzătoare a secțiunilor aferente *obiectivelor individuale, sarcinilor, competențelor, responsabilităților* și după caz, a *relațiilor organizatorice* (dacă intervin noi relații de autoritate, reprezentare, control etc.), în contextul noului proces de management strategic bazat pe abordarea *Balanced Scorecard*.

Trebuie respectat însă echilibrul dintre obiective individuale-sarcini-competențe-responsabilități, pentru evitarea supraîncărcării cu sarcini a personalului.

4.4 Încărcarea documentelor de planificare strategică în aplicația BSC

Nr.	Acțiune	Termen	Responsabil	Observații
4.	Încărcarea Planului de implementare BSC în aplicația dedicată	10 zile după finalizarea aplicației BSC	GMS, operator IT	

După aprobare, operatorul IT desemnat încarcă în aplicația IT de tip BSC planul de implementare BSC, inclusiv fișele indicatorilor.

SECȚIUNI	CONȚINUT
Perspectiva BSC, obiectivul strategic	descriere - preluate din document
Cod obiectiv	preluat din document
Măsură/inițiativa strategică	preluat din document
Cod inițiativă strategică	preluat din document
Rezultate așteptate	preluat din document
Indicator/indicatori de rezultat	preluat din document
Buget estimat	preluat din document
Termen de realizare	preluat din document
Responsabil	preluat din document

Pentru fiecare indicator, colectarea datelor se va realiza astfel:

Denumire indicator	
Valoarea de bază	
Valoarea de atins/ valori țintă	
Mod de calcul	
Responsabili furnizare date indicator	
Responsabil calcul indicator	
Formatul în care se colectează datele	
Perioada de raportare/calcul	

4.5 Încărcare date de monitorizare în platforma IT dedicată BSC

Nr.	Acțiune	Termen	Responsabil	Observații
5.	Încărcarea datelor de monitorizare	Conform calendarului stabilit de GMS	Fiecare responsabil de măsură	

Responsabilul fiecărei măsuri/inițiative strategice va încărca datele de monitorizare în aplicația IT, periodic, conform calendarului stabilit, utilizând următoarea fișă de monitorizare:

Perspectiva BSC, obiectivul strategic	descriere - preluate din document
Cod obiectiv	preluat din document
Măsura/inițiativa strategică	preluat din document
Cod inițiativă strategică	preluat din document
Rezultate așteptate	preluat din document
Indicator de rezultat	Valoare de bază - preluat din document
	Valoarea de atins/ valori țintă - preluat din document
	Valoare la momentul raportării
Responsabil	preluat din document
Buget estimat	preluat din document
Termen de realizare	preluat din document
Data raportării	se generează automat
Indicator de realizare	Valoare
Stadiul	realizat în termen/ realizat cu depășire de termen/ în curs de realizare în termen/în curs de realizare cu termen depășit/nedemarcat
	descriere acțiuni realizate pentru atingerea măsurii
Implementare - rezultate ale acțiunilor realizate	
Număr strategii/politici/ analize/ metodologii/ mecanisme/ rapoarte realizate	Da/Nu Dacă DA, numărul acestora și detalii (descriere, link etc.)
Politici publice realizate	Da/Nu Dacă DA, numărul acestora și detalii (descriere, link etc.)
Număr studii de impact	Da/Nu Dacă DA, numărul acestora și detalii (descriere, link etc.)
Nr. persoane formate	Da/Nu Dacă DA, numărul acestora și detalii (descriere, link etc.)
Nr. sisteme informatice	Da/Nu Dacă DA, numărul acestora și detalii (descriere, link etc.)
Altele	Da/Nu Dacă DA, numărul acestora și detalii (descriere, link etc.)
Evaluare impact implementare	

Impactul socio-economic al măsurii/ inițiativei strategice (pentru măsurile realizate)	
Impactul financiar asupra bugetului de venituri și cheltuieli al unității administrativ-teritoriale (UAT) (pentru măsurile realizate)	
Alte acțiuni realizate pentru îndeplinirea măsurii/inițiativei strategice	Da/Nu Dacă DA, detalii
Întârzieri	
Motivul întârzierii	Se completează dacă este cazul
Propuneri și acțiuni corective	Se completează dacă este cazul
Noul termen propus	Se completează dacă este cazul

4.6 Monitorizare obiective, acțiunile și indicatorii BSC

Nr.	Acțiune	Termen	Responsabil	Observații
6.	Monitorizarea obiectivelor, a măsurilor/inițiativelor strategice, precum și a indicatorilor BSC	Conform calendarului stabilit de GMS	GMS	

Monitorizarea se realizează cu ajutorul indicatorilor de rezultat, urmărindu-se atingerea valorilor de atins/ valori țintă.

Pentru fiecare indicator de rezultat se identifică:

- ▶ Valoarea de bază;
- ▶ Valoarea de atins/valori țintă;
- ▶ Mod de calcul indicator;
- ▶ Responsabili furnizare date indicator pentru calcul;
- ▶ Responsabil calcul indicator;
- ▶ Formatul în care se colectează datele;
- ▶ Perioada de raportare/calcul.

Măsurarea performanței (P_m) la un moment t_n pentru fiecare măsură se calculează astfel:

$$(\text{valoare indicator la } t_n - \text{valoare indicator de bază}) / (\text{valoare de atins} - \text{valoare de bază}) \times 100$$

Performanța se exprimă în procente.

Performanța pentru fiecare obiectiv (P_o) se calculează astfel:

$$(P_{m1} + P_{m2} + \dots + P_{mn}) / n, \text{ unde } P_m \text{ este performanța fiecărei măsuri din cadrul obiectivului}$$

Performanța globală P_g se calculează astfel:

$$(P_{o1} + P_{o2} + \dots + P_{on}) / n, \text{ unde } P_o \text{ este performanța fiecărui obiectiv}$$

Calculul indicatorilor se va face prin intermediul aplicației informatice.

4.7 Realizarea de rapoarte periodice privind BSC

Nr.	Acțiune	Termen	Responsabil	Observații
7.	Realizarea de rapoarte periodice	Conform calendarului stabilit de GMS	GMS Secretariat tehnic	

Compararea între datele despre realizările efective și obiective/standarde/ținte se realizează prin rapoarte anuale și trimestriale.

Raportul anual de monitorizare a implementării este realizat de către Secretariatul tehnic al GMS, în luna martie și cuprinde în principal:

- ▶ notă sinteză care evidențiază principalele rezultate ale procesului de monitorizare;
- ▶ datele* privind monitorizarea măsurilor/indicatorilor;
- ▶ concluzii și recomandări generale, inclusiv descrierea impactului a întârzierilor și a propunerilor de îmbunătățire.

Raportul anual de monitorizare este aprobat de GMS.

Rapoartele trimestriale de monitorizare privind stadiul implementării sunt realizate de Secretariatul tehnic în lunile februarie/mai/august și noiembrie ale fiecărui an și cuprind în principal:

- ▶ datele* privind monitorizarea măsurilor/indicatorilor, generate de aplicația IT (tabelul de monitorizare);
- ▶ concluzii și recomandări generale.

Rapoartele se aprobă de către GMS.

Monitorizarea implementării se realizează cu ajutorul fișei de monitorizare din platforma IT ce cuprinde gradul de realizare a măsurilor/inițiativelor strategice, obiectivelor strategice și calculul indicatorilor. Fișa de monitorizare - se introduce la nivel de rezultat de către utilizatorul de tip Operator de la nivelul fiecărei instituții.

Tabel 1: Sistem de monitorizare și evaluare

**Datele se pot introduce în platforma IT doar dacă perioada de raportare este deschisă. Acest lucru se face de către utilizatorul Coordonator din Platforma IT (desemnat din cadrul Secretariatului tehnic).*

Tip de raport	Periodicitate	Termen	Către	Perioada recomandată pentru introducerea datelor în platforma IT*
Raport de monitorizare	Anual	Martie	GMS	Ianuarie
	Trimestrial	Februarie	GMS	Ianuarie
		Mai		Aprilie
		August		Iulie
		Noiembrie		Octombrie
Raport final de evaluare	La finalul perioadei de implementare	La finalul perioadei de implementare	GMS	Ianuarie anul următor

Monitorizarea implementării se realizează cu ajutorul fișei de monitorizare (descrisă mai sus) din platforma IT ce cuprinde gradul de realizare a măsurilor. **Fișa de monitorizare** se introduce la nivel de rezultat de către utilizatorul de tip Operator și a fost prezentată anterior.

Aplicația IT poate calcula indicatori generali de realizare, predefiniți, de tipul:

- ▶ rata obiectivelor strategice realizate în totalitate (obiectivele strategice care au toate măsurile/inițiatiile strategice realizate $\times 100 / \text{nr. total de obiective strategice}$);
- ▶ rata de realizare a măsurilor/inițiativelor strategice = $(\text{Nr. măsuri/inițiatiile strategice realizate} \times 100 / \text{nr. total de măsuri/inițiatiile strategice})$;
- ▶ rata de realizare a măsurilor/inițiativelor strategice în termen $(\text{Nr. măsuri/inițiatiile strategice realizate în termen} \times 100 / \text{nr. total de măsuri/inițiatiile strategice})$;

- rata de realizare cu întârziere măsurilor/inițiativelor strategice = $(\text{Nr. măsuri/inițiatives strategice realizate cu întârziere} \times 100 / \text{nr. total de măsuri/inițiatives strategice})$.

Prin intermediul **Platformei IT** se vor realiza:

1. Introducerea directă, de către toate persoanele responsabile cu implementarea, a rezultatelor referitoare la progresele înregistrate, valorilor intermediare calculate ale indicatorilor de rezultat, sursele datelor utilizate în evaluare.
2. Platforma IT va permite:
 - analiza corectitudinii raportărilor;
 - eliminarea eventualelor neconformități apărute în raportări;
 - o centralizare automată, rapidă a raportărilor;
 - generarea automată a unor rapoarte privind stadiul implementării diferitelor măsuri/inițiatives strategice;
 - adoptarea de soluții urgente de corecție.

4.8 Realizarea de acțiuni corective

Nr.	Acțiune	Termen	Responsabil	Observații
8.	Realizarea de acțiuni corective	Conform cerințelor GMS	GMS Secretariat tehnic	

GMS decide demararea procesului de evaluare, calendarul (termenul) acțiunii și modalitatea de realizare (intern/extern).

Pe baza Rapoartelor de monitorizare, **Secretariatul tehnic (ST) al GMS realizează evaluarea documentului de planificare strategică** în termeni cantitativi (realizarea indicatorilor) și calitativi (impactul), utilizând informațiile din aplicația IT. În funcție de evaluare, **ST poate propune GMS**, revizuirea, actualizarea, realizarea de acțiuni corective documentului de planificare strategică (planul de implementare BSC), după caz.

Evaluarea (cantitativă și calitativă) poate fi realizată și de către consultanți externi.

GMS ia act de Raportul de monitorizare și aprobă propunerea de revizuire, actualizare a documentului de planificare strategică.

Decizia de revizuire aparține GMS, pe baza propunerii din raportul de evaluare. Selectarea problemelor/aspectelor de revizuit are la bază raportul de evaluare. După aprobarea de către GMS a problemelor/ aspectelor de revizuit, **Secretariatul tehnic al GMS definește calendarul procesului de revizuire.**

În funcție de direcțiile de revizuit, **Secretariatul tehnic identifică responsabilii pentru măsurile/inițiatives strategice și îi informează cu privire la demersul inițiat** (li se comunică problemele supuse procesului de revizuire, calendarul aprobat).

Responsabilii identificați, utilizând aplicația informatică, **propun** în termenul stabilit în calendarul aprobat de GMS, **revizuirea aspectelor/problemelor identificate**. Față de acestea, ST poate formula observații și, după integrarea acestora, poate aviza propunerea de revizuire.

Secretariatul tehnic va realiza proiectul documentului revizuit pe care îl va supune aprobării GMS. Ulterior, măsurile/inițiativele pentru care normele legale impun organizarea consultării publice, se va derula procesul de consultare aferent, utilizându-se cu acest scop sit-ul Primăriei Câmpulung Moldovenesc și secțiunea publică a aplicației IT (după caz)³. Propunerile apărute în urma procesului de consultare vor fi centralizate de către Secretariatul tehnic și transmise GMS.

GMS analizează propunerile și decide asupra lor, iar Secretariatul tehnic realizează forma finală a documentului revizuit.

Documentul revizuit este supus aprobării GMS și apoi, dacă este cazul, va urma procedura de revizuire a actului de aprobare a planului de implementare BSC.

³ Potrivit specificațiilor aplicației IT dedicate instrumentului BSC.

RUBRICĂ	EXPLICAȚII	FORMAT
Număr	Se generează automat de către Instrumentul IT	Format numeric
Data	Pentru modificările operate, sistemul permite identificarea datei la care acestea au fost operate.	Se generează automat Format numeric
Numele instituției/ compartimentului inițiator/persoanei	Se generează automat, funcție de utilizatorul care este logat.	Format text
Compartiment/persoană co-inițitoare	În cazurile în care proiectul va fi inițiat în comun de mai multe compartimente, compartimentul inițiator va trebui să transmită fișa, iar compartimentul co-inițiator trebuie să fie identificat folosindu-se lista cu mai multe opțiuni	Format text, listă predefinită
Perspectiva strategică/ obiectivele strategice	Predefinită, sunt cele aprobate în GMS	
Titlul propunerii - a măsurii/inițiativei strategice	Se introduce titlul propunerii. Fiecare propunere va fi alocată unei perspective strategice/obiectiv strategic.	Format text
Acțiuni necesare	Se descriu acțiunile (preferabil una-trei acțiuni) necesare pentru atingerea măsurii/inițiativei strategice	Format text
Indicatori de rezultat	Sunt enumerați indicatorii de rezultat. Pentru fiecare măsură/inițiativă strategică propusă, trebuie să existe cel puțin un indicator cantitativ. Indicatorii propuși trebuie să fie facil de cuantificat, pe baza unor informații certe, disponibile, accesibile. Valoare inițială Valoare de atins/ valoare țintă	Format text
Responsabilități	Se descriu responsabilitățile fiecărei acțiuni	Format text
Sursa propunerii	Se va selecta sursa/sursele din lista predefinită: Programul de Guvernare, Planul Național de Redresare și Reziliență, Programul Național de Investiții „Anghel Saligny”, strategii, Planul Strategic Instituțional (PSI), analiză diagnostic, alte surse Detalierea sursei Pentru fiecare sursă selectată va exista un câmp pentru detaliere:	Format text, listă predefinită Format text, câmp pentru detaliere.

RUBRICĂ	EXPLICAȚII	FORMAT
	capitol din programul de Guvernare, măsura, titlul strategiei, PSI, descrierea categoriei „alte surse” ș.a.	
Scopul propunerii	Se realizează o scurtă descriere care să explice scopul și fondul propunerii. Se vor descrie pe scurt motivele pentru care s-a considerat că propunerea este necesară. Descrierea va avea în vedere: - Descrierea situației actuale - Schimbări preconizate	Format text, câmp pentru detaliere. Număr maxim cuvinte: potrivit specificațiilor aplicației BSC
Impactul socioeconomic și asupra mediului înconjurător	Se va alege DA/NU (există/nu există impact socioeconomic și asupra mediului înconjurător). Buton DA: Pornind de la scop, se va prezenta modul în care propunerea influențează mediul de afaceri, mediul social, mediul natural, mediul instituțional etc. Buton NU: Se trece la rubrica următoare.	Predefinit, format text Format text, câmp pentru detaliere. Număr maxim cuvinte: potrivit specificațiilor aplicației BSC
Impactul financiar asupra bugetului de venituri și cheltuieli al unității administrativ-teritoriale (UAT)	Se va alege DA/NU (există/nu există impact financiar asupra bugetului de venituri și cheltuieli al UAT). Buton DA: Pornind de la scop, se va prezenta modul în care propunerea influențează veniturile, cheltuielile bugetare, finanțele publice în general, inclusiv resursele instituțiilor publice din subordine (după caz) și resursele necesare aplicării actului normativ. Buton NU: Se trece la rubrica următoare.	Predefinit, format text Format text, câmp pentru detaliere. Număr maxim cuvinte: potrivit specificațiilor aplicației BSC
Termen estimat de realizare	Pentru fiecare acțiune propusă se va estima realist termenul necesar pentru realizare.	
Responsabilități	Pentru fiecare măsură/inițiativă strategică propusă se va indica un responsabil/coordonator (în cazul în care sunt mai mulți responsabili).	

RUBRICĂ	EXPLICAȚII	FORMAT
Observațiile GMS	Rubrica este activă doar pentru GMS, care va putea formula observații față de propunerile introduse Observațiile se introduc în termen de 10 zile	Format text, câmp pentru detaliere
Răspuns inițiator	Răspunsurile la observații se introduc timp de 10 zile, după încheierea perioadei în care se puteau formula observații.	Format text, câmp pentru detaliere
Aprobare	DA/NU	

Avizat,

Manager proiect,

Pfeifer Sabina Marcela

