
Balanced Scorecard - instrument de planificare strategică

Conf. univ. dr. Daniela ȘTEFĂNESCU

Universitatea Spiru HARET

Maria SILIVESTRU

Institutul Național de Statistică România

Balanced Scorecard (BSC) constituie un sistem de management și un instrument de planificare strategică, răspândit în mediul de business și industrie, în instituțiile publice de stat, precum și în organizațiile nonprofit. BSC îmbunătățește comunicarea externă și internă și, de asemenea, monitorizează performanța unei organizații plecând de la obiectivele strategice ale acesteia.

În trecut, BSC a jucat rolul unui cadru de măsurare al performanței. În timp, conceptul de BSC a evoluat și a devenit, pe deplin, un instrument de planificare strategică.

Articolul prezintă încercarea de a realiza o traducere a conceptelor în statistica oficială, identificând măsuri concrete ce ar trebui făcute și măsurate de către o organizație. Este util la executarea strategiei organizației.

Se apreciază că noua abordare modernă a managementului strategic, respectiv BSC-ul, permite **institutelor naționale de statistică** să clarifice viziunea și strategia și să le translateze în acțiuni.

Conceptul de Balanced Scorecard

BSC își are originea în anul 1990. Specialistul David N. Norton, director al institutului de cercetare Nolan Norton, în colaborare cu profesorul Robert S. Kaplan de la Harvard Business School au efectuat un studiu asupra a 12 companii de renume printre care: IBM, Du Pont și General Electric, studiu referitor la modalitățile și instrumentele utilizate la măsurarea *performanțelor viitoare*.

Punctul de pornire al studiului și ulterior al realizării conceptului l-a constituit nemulțumirea întâlnită în cadrul firmelor cu privire la posibilitățile de măsurare a performanțelor, mai ales a celor cu rezonanță pentru viitor. Modelele clasice au demonstrat slăbiciuni în ceea ce privește analiza viitorului afacerii, lipsa transparenței în privința strategiei firmei. În modele s-au utilizat

preponderent indicatorii financiari statici în detrimentul *indicatorilor timpurii* meniți să semnalizeze direcțiile de dezvoltare a afacerii în viitor, cum ar fi gradul de motivare a angajaților sau calificările acestora.

Modelul BSC dezvoltat de Norton și Kaplan reprezintă în fapt un instrument global și complex de conducere adecvat pentru concretizarea, implementarea și controlul strategiilor firmei. Modelul are un puternic *caracter preventiv*, elementul central constituindu-l un sistem de indicatori meniți să fundamenteze procesul decizional.

În practică se recurge la operaționalizarea obiectivelor fundamentale și a strategiei firmei, într-un prim pas alocându-se fiecărui domeniu de analiză obiective strategice însoțite de posibilitățile de măsurare și niveluri optime, urmând a se stabili modalitățile concrete de implementare a strategiei și de atingere a obiectivelor.

În varianta sa originală BSC-ul vizează domeniile: **financiar, piața/ clienții, procese interne și dezvoltare/perfecționare**. Fiecărei arii de analiză îi sunt alocați indicatori însoțiți de definirea relațiilor. *Relațiile dintre indicatorii stabiliți* sunt cel puțin la fel de importante de cunoscut ca indicatorii propriu-ziși.

BSC a devenit între timp de neomis din instrumentarul de management strategic al întreprinderilor moderne. Dintr-un studiu realizat a rezultat că în vara anului 2003 aproximativ 80% din companiile germane dispuneau de acest instrument față de 40% cotate la bursă în anul 2001 ce făcuseră deja primii pași în implementarea unui BSC.

În cadrul BSC-ului, atenția managerilor este îndreptată către *indicatorii non-financiari* cu rol de evaluare a gradului de satisfacere a clienților, a angajaților, durata proceselor și a calității rezultatelor.

Indicatorii respectivi, numiți în rândul specialiștilor **indicatori timpurii**, ajută și înlesnesc anticiparea performanței financiare viitoare ale firmei, pentru că numai cu o echipă motivată, ce acționează conform unor procese eficiente, orientate către client, pe o piață cu consumatori satisfăcuți, oferind produse performante realizate în condiții de eficiență economică se poate realiza dezvoltarea durabilă în condiții de profitabilitate.

Implementarea sistemului este posibilă numai în relație cu definirea viziunii, obiectivelor strategice și strategiei generale a firmei. Determinarea strategiilor parțiale și derivate, stabilirea obiectivelor secundare și individuale, cât și ierarhizarea și prioritizarea este necesar să însoțească procesul de implementare.

Studiul efectuat pe 275 de manageri de portofoliu din S.U.A. a relevat că abilitatea de executare a strategiei este mult mai importantă decât calitatea strategiei. Implementarea strategiei constituie cel mai important factor în termeni de management și organizare. Descoperirea pare surprinzătoare

deoarece în ultimele două decade ale secolului XX, teoreticienii, consultanții și jurnaliștii de presă s-au concentrat pe elaboarea strategiei care să genereze o performanță superioară a organizației. La începutul anilor '80, o anchetă asupra consultanților în management a evidențiat faptul că mai puțin de 10% din strategiile efectiv formulate au fost implementate cu succes. În 1999, revista Fortune – SUA – a intervievat un proeminent CEO care a concluzionat că s-a creat ideea eronată că strategia potrivită este suficientă pentru reușită.

De ce organizațiile prezintă dificultăți în implementarea strategiilor bine-definite? O problemă este aceea că strategiile – modalitate unică și durabilă prin care organizațiile creează valoare – sunt în schimbare, dar instrumentele de măsurare a acestora sunt învechite.

Într-o economie dominată de bunuri imobile, măsurile financiare erau adecvate pentru înregistrarea investițiilor în bilanțul contabil. În economia de azi, în care bunurile imobile au devenit surse majore ale avantajului competitiv, apare necesitatea unor instrumente care descriu bunurile bazate pe cunoștințe și strategiile care creează valoare. În lipsa unor astfel de instrumente, organizațiile au întâmpinat dificultăți în administrarea a ceea ce puteau descrie sau măsura.

Majoritatea organizațiilor de azi funcționează prin intermediul unităților descentralizate mult mai aproape de client. Organizațiile recunosc faptul că avantajele competitive vin mai mult din cunoștințe intangibile, capacități și relații create de angajați decât din investițiile în bunuri fizice și acces la capital. Implementarea strategiei necesită ca toate unitățile și angajații organizației să fie legați și aliniați la strategie. Implementarea strategiei trebuie să fie un proces continuu și participativ. Organizațiile au nevoie de feedback privind strategia. Succesul vine din a face ca strategia să devină munca fiecăruia în absolut orice zi.

Abordarea BSC reține măsuri privind actuala și viitoarea performanță financiară, precum și indicatorii predictivi.

Care sunt măsurile potrivite pentru viitoarea performanță? Dacă indicatorii financiari nu au putut împiedica organizațiile să meargă prost, atunci ce măsuri ar ajuta ca activitatea să se desfășoare pozitiv. Răspunsul s-a dovedit a fi clar: *măsurarea strategiei!* Toate obiectivele și măsurile privind BSC – financiare și non-financiare – ar trebui să derive din viziunea și strategia organizației. BSC a devenit un instrument de administrare a strategiei – un instrument care s-a confruntat cu 90% din ratele de eșec.

Cercetările lui Norton și Kaplan asupra companiilor care au înregistrat succese prin implementarea BSC au relevat un model consistent de realizarea unei concentrări și alinieri strategice. Chiar dacă fiecare organizație a implementat BSC în moduri diferite, s-au observat cinci principii comune. Norton și Kaplan le-au numit principiile *organizației concentrate pe strategie*.

Principii:**- Transpunerea strategiei în termeni funcționali**

Strategiile companiilor împreună cu BSC au dezvăluit capabilitățile și bunurile ascunse din cadrul organizației. BSC oferă cadrul pentru descrierea și comunicarea strategiei într-un mod consistent. Strategia nu poate fi implementată dacă nu poate fi descrisă. Așa cum în domeniul financiar, există documente standard cum ar fi declarațiile de venit și bilanțurile contabile pentru documentarea planificării financiare, pentru descrierea strategiei nu există un cadru general acceptat.

De la introducerea BSC în 1992 în mai mult de 200 de companii din SUA, punctul de start a constat în răspunsul la întrebarea: “Care este strategia?”. Pe această bază, s-a dezvoltat un cadru general pentru descrierea și implementarea strategiei numit “hartă strategică” care constituie o arhitectură logică și cuprinzătoare pentru descrierea strategiei. Asigură fundamentul pentru crearea BSC care reprezintă temelia pentru un nou “sistem de management strategic”.

Harta strategică și BSC corespunzător asigură un instrument de descriere a modalității cum este creată valoarea din bunuri intangibile. Hartile strategice și BSC constituie sistemul de măsurare pentru administrarea unei economii bazate pe cunoaștere.

Prin transpunerea strategiei într-o arhitectură logică – harta strategică – și BSC, organizațiile își creează un punct de referință comun și inteligibil pentru toate unitățile și angajații acestora.

- Alinierea organizației la strategie

Sinergia constituie obiectivul cel mai important în crearea organizației. O organizație constă în numeroase sectoare, unități, departamente specializate, fiecare cu propria strategie. În scopul obținerii performanței organizaționale care trebuie să depășească suma părților sale constituente, strategiile individuale trebuie unite și integrate. Astfel de legături generează sinergie.

Organizațiile concentrate pe strategie depășesc barierele de comunicare și coordonare între unitățile specializate.

- A face strategia să devină obiectul muncii fiecărui angajat

Strategia nu poate fi adoptată numai de top management. Se cere contribuția activă a fiecărui angajat din organizație.

Organizațiile concentrate pe strategie necesită ca toți angajații să înțeleagă strategia și să-și desfășoare activitatea de zi cu zi într-o manieră care contribuie la succesul strategiei. Aceasta este o comunicare de la nivelul cel mai ridicat la nivelul cel mai de jos.

BSC ajută la comunicarea și educarea organizației privind strategia.

- A face din strategie un proces continuu

În cele mai multe organizații, procesul de management se construiește pornind de la buget și planul operațional. Majoritatea organizațiilor nu au reuniuni cu strategia ca temă centrală. Studiile lui Norton și Kaplan indică că 85% din echipele de management discută mai puțin de o oră pe lună strategia.

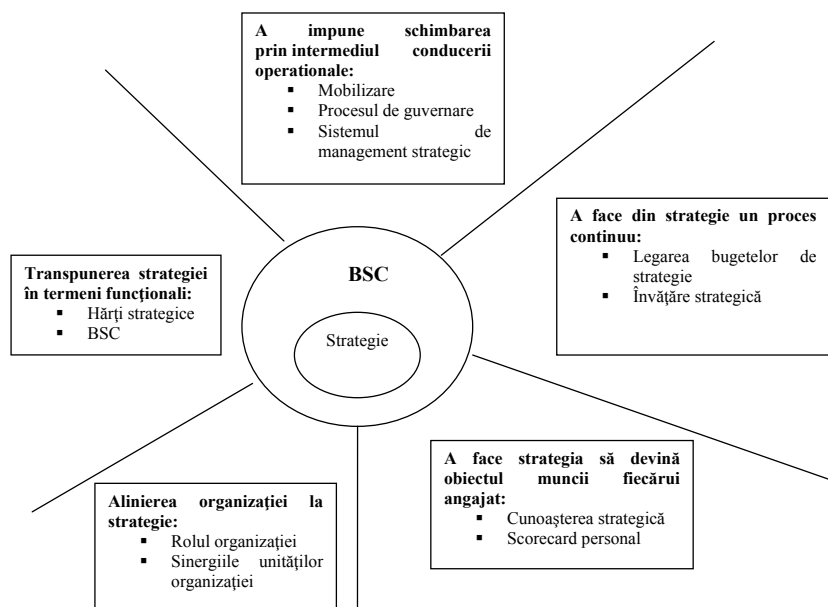
Companiile de succes introduc un proces de gestionare a strategiei.

- A impune schimbarea prin intermediul conducerii operaționale

Este important de subliniat că sunt necesare mai mult decât procese și instrumente pentru crearea organizației concentrate pe strategie. Cea mai importantă condiție a succesului o constituie implicarea activă a angajaților. Strategia necesită schimbări din fiecare parte a organizației. Strategia necesită lucru în echipă pentru coordonarea acestor schimbări.

Un BSC de succes pleacă de la recunoașterea că nu este un proiect de metrizare ci de schimbare. Inițial, concentrarea cade pe *mobilizare* în vederea lansării procesului. Odată ce organizația este mobilizată, concentrarea se mută pe *guvernare*, cu abordări bazate pe lucrul în echipă pentru tranziția la un nou model de performanță. Se prezintă un nou sistem de management – *Sistemul de management strategic* – care instituționalizează noile valori culturale și noile structuri.

Principiile organizației concentrate pe strategie



Sistemul de măsurare creat se concentrează pe viitor deoarece măsurile alese de manageri comunică organizației ce este important. Astfel BSC constituie mai mult decât un sistem de măsurare a performanței și devine un cadru de organizare a sistemului de management strategic.

În dezvoltarea sistemului de indicatori adecvat tipului afacerii, un prim pas îl constituie stabilirea în cadrul fiecărei unități de afaceri (business unit) a obiectivelor specifice însoțite de niveluri optime. Ulterior se stabilesc indicatori specifici pentru fiecare obiectiv și se numesc responsabili pentru fiecare obiectiv și respectiv indicator.

Un scriitor prolific pe subiectul strategie, Henry Mintzberg, asigură un sinopsis despre acesta: *“Cercetările mele și a multor alora demonstrează că elaborarea strategiei este un proces imens de complex ce implică cele mai sofisticate, subtile și, uneori, elemente din subconștient ale gândirii umane”*. Este dificil de definit strategia deoarece are unele înțelesuri pentru diferiți oameni și organizații. Unii percep strategia ca fiind planuri ale managementului la nivel înalt menite să conducă organizația în viitor. Alții argumentează că strategia se bazează pe acțiuni specifice și detaliate avute în vedere pentru a ajunge într-un punct dorit. Pentru alții, strategia este echivalentul a celor mai bune practici. În final, unii ar putea considera strategia ca un model de consistență al acțiunilor de-a lungul timpului. _

Strategia este însoțită de o misiune, de valori și o viziune.

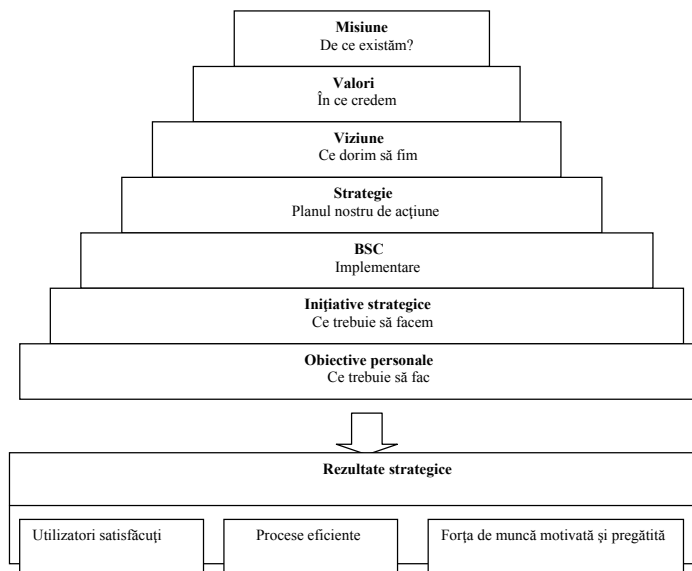
Se prezintă legătura între misiune, valori, viziune, strategie și conceptul de BSC.

O hartă strategică pentru BSC constituie o arhitectură generică pentru descrierea strategiei. Harta ajută organizațiile să privească strategia într-un mod integrat și sistematic. Executivii descriu adesea acest cadru ca fiind instrumentul “pentru cea mai bună înțelegere a strategiei”. În plus, hărțile strategice asigură fundamentul pentru sistemul de management pentru implementarea strategiei într-o manieră eficientă și rapidă.

O hartă strategică pentru BSC face ipotezele strategiei explicite. Fiecare măsură a BSC-ului devine inclusă într-un lanț de cauză-efect care conectează rezultatele dorite din strategie cu liniile directe care conduc la rezultate strategice. Harta strategică descrie procesele pentru transformarea bunurilor intangibile în rezultate tangibile ce vizează rezultatele legate de clienți și de cele financiare. Aceasta asigură executanților un cadru pentru descrierea și administrarea strategiei într-o economie bazată pe cunoaștere.

Dacă construim o arhitectură consistentă pentru descrierea strategiei, trebuie să avem o modalitate de a o poziționa relativ la alte procese de management. Misiunea organizației asigură punctul de start; se definește de ce organizația există sau cum o unitate se potrivește într-o organigramă a unei corporații.

Translatarea misiunii în rezultatele așteptate gândită de Robert Kaplan și David Norton



Misiunea și valorile rămân stabile de-a lungul timpului. Viziunea organizației constituie o proiecție care clarifică direcția organizației și ajută indivizii să înțeleagă de ce și cum ar trebui să sprijine organizația. Strategia este dezvoltată în condiții instabile impuse de lumea reală.

Michael Porter descrie fundamentul strategiei asemeni activităților în care o organizație alege să excelleze: „în fond, toate diferențele dintre companii în termeni de cost și preț derivă din sutele de activități necesare pentru crearea, producerea, vânzarea și livrarea produselor și serviciilor acestora.....diferențele apar atât din alegerea activităților, cât și din maniera în care acestea sunt executate”.

Strategia implică translatarea unei organizații de la poziția sa curentă la una dorită, dar nesigură. O serie de ipoteze intercorelate sunt formulate deoarece organizația nu s-a aflat în această poziție. BSC permite ca ipotezele strategice să fie descrise ca un set de relații cauză-efect explicite și care se pot testa. Ipotezele strategice necesită identificarea activităților care constituie liniile directe ale rezultatelor dorite. Cheia pentru implementarea strategiei este ca toate persoanele din cadrul unei organizații să înțeleagă ipotezele, să alinieze resursele la acestea, să testeze ipotezele și să le adapteze așa cum este solicitat în timp real.

BSC definește setul de obiective și activități, precum și liniile directoare care vor diferenția o companie de competitorii săi și va crea valoare pentru clienți și acționari pe termen lung - rezultatele. Procesul de implementare începe de la nivelul superior la cel inferior (perspectiva financiară, perspectiva clienți, perspectiva internă, perspectiva de inovare și învățare), definind strategia din perspectiva acționarilor și a clienților. Relația dintre liniile directoare și rezultatele dorite constituie ipoteze pentru definirea strategiei.

Dezvoltarea unei hărți strategice se realizează de la un nivel superior la unul inferior („*top-down*”). Un BSC bine conceput ar trebuie să illustreze strategia.

BSC nu ar trebui să constituie o colecție de indicatori financiari și nonfinanciari, organizați în trei sau cinci perspective. Cele mai bune BSC-uri reflectă strategia organizației. Un test bun este acela dacă strategia se poate înțelege doar analizând BSC-ul.

BSC-urile, împreună cu ilustrarea grafică prin hărți strategice, asigură o manieră logică și comprehensivă de descriere a strategiei.

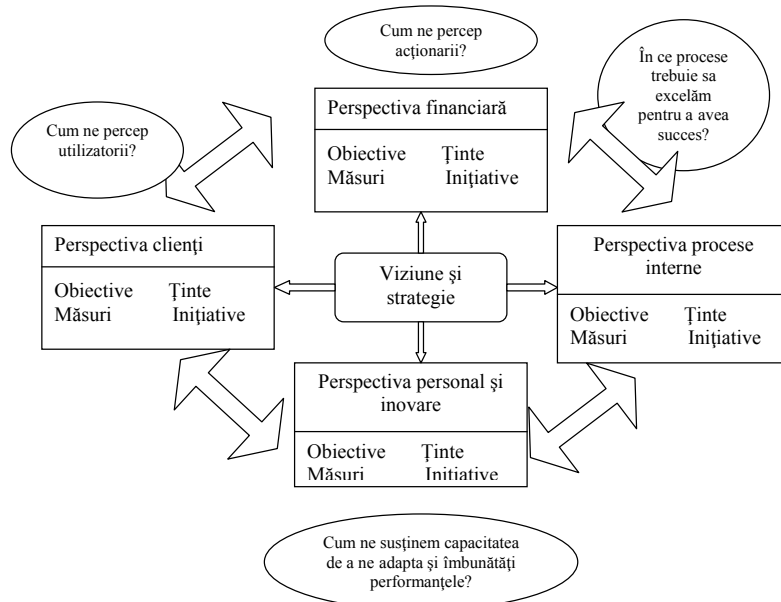
Dacă strategia poate fi descrisă într-o manieră ordonată, crește probabilitatea unei implementări de succes. Cu un BSC care reflectă strategia, avem un fundament sigur pentru proiectarea unui sistem de management pentru crearea organizației concentrate pe strategie. Prezintăm harta strategică pentru Institutul Național de Statistică (Anexă).

Cele patru perspective ale BSC

Obiectivele și indicatorii de performanță sunt grupați în 4 perspective, legate prin relații de tip cauză-efect:

- **Perspectiva financiară** (cum ne percep acționarii?)
- **Perspectiva clienți** (cum ne percep utilizatorii?)
- **Perspectiva procese interne** (în ce procese trebuie să excelăm pentru a avea succes?)
- **Perspectiva personal și inovare** (cum ne susținem capacitatea de a ne adapta și îmbunătăți performanțele?)

Cadrul pentru Balanced Scorecard



BSC / Perspectiva financiară: Norton și Kaplan nu neglijează necesitatea tradițională a datelor financiare. Date oportune și obținute cu acuratețe privind finanțarea vor constitui întotdeauna o prioritate și managerii vor face tot ce se poate pentru asigurarea acestora.

BSC / Perspectiva clienți: Filozofia recentă de management a arătat o creștere a importanței concentrării pe utilizator și a satisfacției clientului în orice organizație. În dezvoltarea metricilor de satisfacție, clienții ar trebui să fie analizați în termeni de categorii de clienți și tipul proceselor pentru care se asigură un produs sau un serviciu.

BSC / Perspectiva procese: se referă la procesele interne ale organizației. Metricile bazate pe această perspectivă permit managerilor să știe cât de bine merge organizația și dacă produsele și serviciile sunt în conformitate cu cerințele clienților (misiunea). Aceste metrici trebuie să fie atent create de către aceia care cunosc procesele în cea mai mare măsură. Două tipuri de procese pot fi identificate:

- a) procese orientate pe misiune;
- b) procese suport.

Procesele orientate pe misiune reprezintă funcții speciale ale autorităților statului și multe probleme de tip unic se regăsesc în aceste procese.

Procesele suport sunt mai repetitive și mai ușor de măsurat folosind metrici generice.

BSC / Perspectiva personal și inovare: Resursele umane reprezintă principala resursă. În climatul actual, în care tehnologia progresa rapid, apare necesitatea ca personalul să fie într-un proces continuu de învățare. Norton și Kaplan subliniază că învățarea este mai mult decât instruirea; aceasta include mentori și tutori în cadrul organizației, precum și ușurința comunicării printre angajați deoarece aceasta îi ajută să găsească soluția unei probleme mult mai ușor atunci când este necesar. De asemenea, include instrumente cum ar fi Intranet-ul.

Crearea BSC-ului pentru Institutul Național de Statistică

În România, pentru crearea BSC-ului pentru Institutul Național de Statistică punctul de start îl constituie Strategia de Dezvoltare a Sistemului Statistic Național pentru perioada 2007 – 2013. Misiunea și viziunea strategie se prezintă în continuare:

Misiunea Institutului Național de Statistică este de a satisface nevoile de informare ale tuturor categoriilor de utilizatori de date statistice, într-o cât mai mare măsură, prin colectarea, producția și diseminarea de date statistice relevante, corecte, credibile și furnizate la timp, necesare pentru fundamentarea deciziilor privind dezvoltarea economică și socială a țării și pentru cunoașterea realităților societății românești.

Viziunea Institutului Național de Statistică este aceea de a atinge, în următorii zece ani, a unor performanțe metodologice și tehnice funcționale, recunoscute pe plan intern și internațional, situate la un nivel comparabil cu cele mai avansate institute naționale de statistică din Statele Membre ale Uniunii Europene.

În crearea BSC-ului pentru Institutul Național de Statistică, dificultatea majoră a apărut în momentul în care nu a mai putut fi respectată arhitectura originală a BSC-ului în care perspectiva financiară este plasată în topul ierarhiei.

Pentru Institutul Național de Statistică, ordinea perspectivelor este alta: utilizatori, procese interne, personal, inovare și financiară.

SISTEM DE INDICATORI

Perspectivă utilizatori

Obiective: *Sporirea și consolidarea încrederii în statistică a utilizatorilor de date statistice*

Indicatori: Numărul de publicații vândute pe suport de hârtie și CD

Considerăm raportul dintre numărul de publicații vândute pe suport de hârtie și CD de Institutul Național de Statistică din perioada curentă (Nr_1) și perioada anterioară (Nr_0).

$$\text{Creșterea numărului de publicații vândute} = \frac{Nr_1}{Nr_0}$$

Numărul de solcitări de date

Considerăm raportul dintre numărul de solcitări de date adresate Institutului Național de Statistică (atât date contra-cost, cât și gratuit) din perioada curentă (Nr_1) și perioada anterioară (Nr_0).

$$\text{Creșterea numărului de solcitări de date} = \frac{Nr_1}{Nr_0}$$

Numărul de accesări în bazele de date (publicații și serii de date)

Considerăm raportul dintre numărul de accesări în bazele de date (publicații și serii de date) de pe site-ul Institutului Național de Statistică (atât date contra-cost, cât și gratuit) din perioada curentă (Nr_1) și perioada anterioară (Nr_0).

$$\text{Creșterea numărului de accesări în bazele de date} = \frac{Nr_1}{Nr_0}$$

Numărul de analize și studii întocmite de INS

Considerăm raportul dintre numărul de analize și studii întocmite de Institutul Național de Statistică (atât contra-cost, cât și gratuit) din perioada curentă (Nr_1) și perioada anterioară (Nr_0).

$$\text{Creșterea numărului de analize și studii} = \frac{Nr_1}{Nr_0}$$

Creșterea, la nivel comparabil cu celelalte țări europene, a calității în statistică, introducerea și monitorizarea managementului calității în statistică

Relevanța

Rata statisticilor disponibile

Se calculează ca raport între numărul de valori asigurate dintr-o serie de date și numărul total pentru care datele trebuie asigurate.

Rata statisticilor disponibile = numărul de valori asigurate / numărul de câmpuri aplicabile

Acuratețe

Coeficientul de variație urmărește verificarea reprezentativității mediei variabilelor analizate, precum și compararea omogenității seriilor de date:

$$C_v = \frac{\sigma}{x} \cdot 100$$

Rata de răspuns în cadrul unei anchete se calculează ca raport între unitățile statistice care au răspuns în cadrul unei anchete și numărul de unități statistice din eșantionul anchetei respective.

Rata de răspuns = numărul unităților statistice care au răspuns / numărul de unități statistice din eșantion.

Rata de imputare. Imputarea reprezintă procesul utilizat pentru a determina și asigna valori de înlocuire pentru cele care lipsesc sau care nu sunt valide. Rata de imputare se referă la o singură variabilă și ar trebui calculată pentru variabilele cheie a produsului statistic. Aceasta este o măsură a contribuției valorilor imputate la estimatul final.

Rata de imputare = numărul de înregistrări imputate pentru variabila X / totalul numărului de înregistrări

Numărul mediu al revizuirilor. O variabilă cheie (X) este publicată de (k) ori în fiecare an (sau altă perioadă specifică de timp) și o durată de timp predefinită ce indică perioada dintre perioada de referință și data publicării. Prima publicare oferă o estimare inițială în timp ce celelalte sunt revizuiți.

Pentru o perioadă de referință dată, pot fi la (k) diferite valori $\{X_1, X_2, \dots, X_i, \dots, X_k\}$ ale aceleași variabile (X) disponibile.

Erorile de revizuire (măsurate în felul următor): $R(i) = X_i - X_k$
și eroarea de revizuire în procent este exprimată de relația:

$$r(i) = \frac{X_i - X_k}{X_k}$$

Pentru un an specific o posibilitate de a calcula numărul mediu al revizuirilor este de a utiliza următoarea medie:

$$\text{Numărul mediu al revizuirilor} = \frac{1}{k-1} \sum_{i=1}^{k-1} |r(i)|$$

Punctualitate și oportunitate

Punctualitatea timpului programat al publicării efective

Punctualitatea timpului programat al publicării efective = Data publicării efective – Data programată a publicării

Intervalul de timp dintre perioada de referință și data primelor rezultate = Data comunicării rezultatelor preliminare – Data de referință a datelor

Intervalul de timp dintre perioada de referință și data rezultatelor finale = Data comunicării rezultatelor finale – Data de referință a datelor

Perspectiva proceselor interne

Obiective: Sporirea și consolidarea încrederii în statistică a furnizorilor de informații

Indicatori:

Rata de răspuns a furnizorilor de informații = numărul furnizorilor care au răspuns / numărul total de furnizori. Se calculează pentru fiecare anchetă.

Reunirea într-un cadru coerent și coordonat a serviciilor și activităților statistice din structura instituțiilor publice prin constituirea, operaționalizarea și consolidarea Sistemului Statistic Național

Rata de răspuns prin portalul web = numărul unităților statistice care au răspuns prin portalul web / numărul de unități statistice din eșantionul anchetei prin intermediul căreia se colectează date cu ajutorul portalului web

Rata de răspuns prin CAPI = numărul unităților statistice care au răspuns prin CAPI / numărul de unități statistice din eșantionul anchetei prin intermediul căreia se colectează date prin metoda CAPI

Rata de răspuns prin Internet = numărul unităților statistice care au răspuns prin CAPI / numărul de unități statistice din eșantionul anchetei prin intermediul căreia se colectează date prin metoda CAPI

Integrarea deplină a Statisticii românești în Sistemul Statistic European (SSE)

Numărul anchetelor în conformitate cu cerințele SSE = Numărul de anchete implementate în cadrul Sistemului Statistic Național în conformitate cu cerințele SSE / Numărul total de anchete în conformitate cu aquis-ul comunitar

Lărgirea sferei de cuprindere a programelor cercetărilor statistice și adaptarea programelor de cercetări la cerințele actuale și de perspectivă ale utilizatorilor de date statistice

Indicatori

Număr de cercetări statistice. Creșterea numărului de cercetări statistice se calculează ca raport între numărul de cercetări statistice implementate într-o perioadă și numărul de cercetări implementate în perioada anterioară.

Perspectiva personal și inovare

Obiective: Întărirea infrastructurii tehnologice.

Numărul aplicațiilor informatice compatibilizate. Se calculează cu cât a crescut numărul aplicațiilor informatice compatibilizate cu cele utilizate de alte oficii de statistică din cadrul Sistemului Statistic Național.

Creșterea numărului de aplicații informatice compatibilizate =
Numărul de aplicații informatice compatibilizate / Număr total de aplicații
informatice utilizate în cadrul Sistemului Statistic Național

Lărgirea ariei de cuprindere a sistemului bazelor de date

Se poate calcula cu cât a crescut aria de cuprindere a sistemului bazelor de date prin următorul raport:

Lărgirea ariei de cuprindere a sistemului bazelor de date = Număr domenii statistice ce fac obiectul unei baze de date / Număr total de domenii statistice.

Organizarea și dezvoltarea resurselor umane

Ponderea tinerei generații în totalul angajaților = (Număr angajați 18 – 35 de ani în cadrul INS)/(Număr total de angajați)*100

Perioada medie de lucru a unui angajat în cadrul Institutului Național de Statistică se calculează având în vedere activitatea de asigurare

$$\text{a stabilității personalului} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{n}$$

unde: t_i - timpul petrecut de angajatul i la INS;
 n - numărul total al personalului la INS.

$$\text{Număr de cursuri pe angajat} = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{n}$$

unde: k_i - numărul total de cursuri efectuate de angajatul i

Perspectiva financiară

Obiective : Creșterea finanțării INS-ului din fonduri nerambursabile

Creșterea valorii fondurilor nerambursabile. Se consideră raportul dintre valoarea totală a fondurilor nerambursabile atrase de Institutul Național de Statistică din perioada curentă ($Valoare_1$) și perioada anterioară ($Valoare_0$)

$$= \frac{Valoare_1}{Valoare_0}$$

Concluzie

BSC este cu certitudine o abordare modernă care este deja implementată într-o serie de institute naționale de statistică ale statelor membre UE (Ungaria, Letonia, Finlanda etc.). Pe viitor, Institutul Național de Statistică din România își propune practicarea unui management modern, printre care și strategic, utilizând cele mai adecvate instrumente.

Sistemul de indicatori prezentat ar putea constitui baza unui sistem de indicatori pentru BSC-ul Institutului Național de Statistică. Unii indicatori necesită calcule suplimentare deoarece se cuantifică pentru fiecare anchetă.

Bibliografie selectivă:

- „*The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*”, autori: Robert S. Kaplan, David P. Norton, Harvard Business School Press, 2000
- „*Balanced Scorecard. Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*”, autor: Paul. R. Niven, a doua ediție, editura: John Wiley & Sons, 2006;
- *Strategia de Dezvoltare a Sistemului Statistic Național în perioada 2007 – 2013*, București;
- „*Standard quality indicators*”, Quality in statistics, seventh meeting, Luxembourg, 23-24 May 2005, Eurostat
- <http://www.balancedscorecard.org> – *Balanced Scorecard Basics*

Harta strategică a Institutului Național de Statistică

