



RAPORT DE INSTRUIRE

1. DETALII PROIECT

Proiect:	Planificare strategică și management al performanței la nivelul Municipiului Arad prin instrumentul Balanced Scorecard - Tablou de Bord Echilibrat, cod SIPOCA 86, cod SMIS 120637		
Manager proiect / Semnătura:	Ana Maria IONIȚĂ		
Tip Raport:	Inițial	Intermediar	Final
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Denumire raport:	Raport instruire		
Cod raport:	58		
Contract:	53977/19.07.2018		
Obiectul contractului:	Servicii de consultanță privind implementarea Balanced Scorecard în vederea realizării proiectului „Planificare strategică și management al performanței la nivelul Municipiului Arad prin instrumentul Balanced Scorecard - Tablou de Bord Echilibrat, cod SIPOCA 86, cod SMIS 120637”		
Beneficiar:	Municipiul Arad		
Prestator:	S.C. Structural Management Solutions S.R.L.		



UNIUNEA EUROPEANĂ



<p>Introducere</p>	<p>Proiectul cu titlul „<i>Planificare strategică și management al performanței la nivelul Municipiului Arad prin instrumentul Balanced Scorecard - Tablou de Bord Echilibrat, cod SIPOCA 86, cod SMIS 120637</i>” este derulat de către Primăria Municipiului Arad în baza contractului de finanțare încheiat între Primăria Municipiului Arad și Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice - Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Capacitate Administrativă (AM POCA).</p> <p>Proiectul este finanțat din Fondul Social European în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă (POCA) 2014-2020, Axa prioritară 2: Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente, Obiectiv specific 2.1: Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP.</p> <p>Obiectul contractului vizează prestarea de servicii de consultanță privind implementarea Balanced Scorecard în vederea realizării proiectului „<i>Planificare strategică și management al performanței la nivelul Municipiului Arad prin instrumentul Balanced Scorecard - Tablou de Bord Echilibrat, cod SIPOCA 86, cod SMIS 120637</i>”</p>
<p>Obiective Proiect</p>	<p>Obiectivul general al proiectului îl reprezintă optimizarea proceselor de managementul performanței la nivel strategic prin introducerea instrumentului de Balanced Scorecard în cadrul Primăriei Municipiului Arad.</p> <p>Obiectivele specifice ale proiectului sunt:</p> <p>Obiectiv specific 1: Elaborarea unui studiu privind situația actuală a managementul performanței la nivel strategic în cadrul Primăriei Municipiului Arad</p> <p>Obiectiv specific 2: Introducerea unui sistem de management strategic de tip Balanced Scorecard la nivelul instituției</p> <p>Obiectiv specific 3: Dezvoltarea cunoștințelor și abilităților pentru 129 de persoane din cadrul Primăriei Municipiului Arad în domeniul managementului performanței</p>



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Rezultate așteptate

Un instrument de management al performanței BSC (Balanced Scorecard) implementat la nivelul Primăriei Municipiului Arad

Cunoștințe și abilități ale personalului Primăriei Municipiului Arad îmbunătățite în domeniul managementul performanței la nivel strategic

2. DESCRIEREA ACTIVITĂȚII 3 - DEZVOLTAREA CUNOȘTIINȚELOR ȘI ABILITĂȚILOR GRUPULUI ȚINTĂ PRIVIND MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI LA NIVEL STRATEGIC

În cadrul contractului, prestatorul, prin echipa de experți desemnată a derulat activitatea privind dezvoltarea cunoștințelor și abilităților grupului țintă privind managementul performanței la nivel strategic. Activitatea a fost derulată în conformitate cu calendarul de desfășurare al activităților și a avut loc în perioada 05 noiembrie 2018 - 19 decembrie 2018.

Derularea activității privind dezvoltarea cunoștințelor și abilităților grupului țintă privind managementul performanței la nivel strategic a fost realizată prin parcurgerea următoarelor sub activități:

- Sub activitatea 1 - Planificarea cursurilor de instruire
- Sub activitatea 2 - Derularea cursurilor de instruire și evaluarea instruirii

2.1. Sub activitatea 1 - Planificarea detaliată a sesiunilor de instruire

Această sub activitate a cuprins: dezvoltarea unui plan de training incluzând agenda instruirii, calendarul de implementare și materialul de training.

În vederea realizării suportului de curs și a materialelor auxiliare echipa S.C. Structural Management Solutions S.R.L. a desfășurat activități de documentare.

Cursurile realizate au avut un caracter aplicat în vederea dezvoltării cunoștințelor și abilităților practice privind introducerea și utilizarea instrumentului Balanced Scorecard și managementul performanței la nivel strategic în administrația publică locală. Modulele de formare au inclus o secțiune dedicată dezvoltării durabile și o secțiune privind egalitatea de șanse, nediscriminarea și egalitatea de gen.

Suportul de curs realizat a ținut cont de prevederile propunerii tehnice și a cuprins următoarele teme obligatorii:

- a) Definiții și context



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- i. Adaptarea definiției conceptului Balanced Scorecard pentru public diferit, cu cerințe specifice
 - ii. Caracteristici și aspecte cheie
 - iii. Exemple de bună practică la nivel național și/sau internațional
 - iv. Context
- b) Implementarea instrumentului Balanced Scorecard la nivelul instituției
 - i. Etape de implementare

Programa de instruire a cuprins un modul distinct privind egalitatea de șanse, nediscriminarea, egalitatea de gen și dezvoltare durabilă.

S-a acordat o atenție deosebită aspectelor de confidențialitate și gestiunii datelor personale ale participanților la instruire în conformitate cu prevederile legale.

Realizarea suportului de curs și a materialelor auxiliare

Prestatorul, prin echipa desemnată, a realizat următoarele materiale necesare derulării activității de instruire:

- Agenda cursului - cu rolul de a oferi participanților indicii de tematică și repere orare (sesiuni de instruire, pauze).
- Chestionar de intrare - cu rolul de a adapta cursul la nevoile reale ale grupului țintă. Chestionarul a cuprins un set de întrebări în raport cu scopul instruirii și cu așteptările grupului țintă. Chestionarul a fost aplicat la începutul fiecărei sesiuni de instruire tuturor participanților.
- Curricula - cu rolul de a descrie materialele de predare, învățare și evaluare.
- Suportul de curs - cu rolul de a sprijini derularea sesiunilor de instruire. În elaborarea suportului de curs s-a avut în vedere ca acesta să nu conțină nici prea multă, nici prea puțină informație, astfel încât să lămurească și să fixeze conținutul, dar și să ofere posibilitatea cursantului de a înțelege domeniul studiat. Suportul de curs a fost realizat atât în format extins, pentru o detaliere a fiecărei teme abordate, cât și în format restâns pentru un mai bun ghidaj în activitatea de instruire.
- Materiale pentru participanți - cu rolul de a pregăti exercițiile pe care le vor rezolva participanții la curs, fișele de lucru, tabele, grafice, în vederea exemplificării mai bine a unui anume subiect.
- Prezentare power point - cu rolul de a facilita luarea de notiție în timpul cursului, direct în cadrul temei abordate.
- Chestionar de evaluare - cu rolul de a verifica și evalua eficiența activității, reacția cursanților la activitatea desfășurată, precum și la modul în care a fost organizată. Au fost aplicate următoarele chestionare: evaluarea inițială a cunoștințelor, evaluare intermediară, autoevaluarea, evaluare curs și evaluare finală).



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- Documente administrative (liste de prezentă, centralizatoare de date și rezultate, listă distribuție materiale, modele pentru certificate de participare sau diplomele de absolvire oferite cursanților).

Suportul de curs realizat a conținut materiale structurate pe metode de formare continuă, adaptate pentru formarea profesională a adulților. Prestatorul a asigurat digitalizarea și adaptarea cursurilor în vederea utilizării on-line. Astfel, fiecare cursant a primit suportul de curs, dar și materialele auxiliare în format electronic, pe adresa de email indicată.

Suportul de curs a fost realizat prin utilizarea unui limbaj accesibil, termenii tehnici fiind explicați. De asemenea, în cadrul suportului de curs au fost oferite exemple practice și au existat elemente de marcare și de sumarizare a conținutului de reținut.

Toate documentele realizate, inclusiv suportul de curs și materialele auxiliare au fost redactate în limba română și au respectat prevederile Manualului de Identitate Vizuală din cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă.

Suportul de curs și materialele auxiliare au fost puse la dispoziția beneficiarului cu 10 zile lucrătoare înaintea primei sesiuni de instruire.

În data de 28.11.2018, S.C. Structural Management Solutions S.R.L. a primit lista persoanelor nominalizate pentru instruire, aceasta suportând ulterior modificări cu privire la disponibilitate, cât și la corectitudinea datelor de identificare ale cursanților.

2.2. Sub activitatea 2 - Derularea cursurilor de instruire și evaluarea instruirii

Tema sesiunii de formare

Instruirea realizată a avut caracter aplicat în vederea dezvoltării abilităților practice privind introducerea și utilizarea instrumentului Balanced Scorecard și managementul performanței la nivel strategic în administrația publică locală. Sesiunile de instruire au cuprins și o secțiune dedicată dezvoltării durabile și o secțiune privind egalitatea de șanse, nediscriminarea și egalitatea de gen.

S-a acordat o atenție deosebită aspectelor de confidențialitate și gestiunii datelor personale ale participanților la instruire în conformitate cu prevederile legale, astfel fiecare participant a completat un consimțământ pentru prelucrarea datelor cu caracter personal (Anexa 12 - Formular individual participanți - Ghidul beneficiarului POCA).

Sesiunile de formare



În perioada 03.12.2018 - 18.12.2018 s-au organizat 7 sesiuni de instruire, de câte două zile fiecare, pentru grupuri de câte 18-22 persoane.

Nr. grupă	1	2	3	4	5	6	7
Persoane instruite	22	19	21	21	18	22	19

Au fost instruite astfel un total de 142 persoane, Primăria Municipiului Arad reușind astfel să îndeplinească grupul țintă propus în cadrul proiectului, respectiv cel reprezentat de 129 persoane formate.

Anexăm raportului listele de prezență la sesiunile de instruire:

- Anexa 1 - Listă prezență grupa 1
- Anexa 2 - Listă prezență grupa 2
- Anexa 3 - Listă prezență grupa 3
- Anexa 4 - Listă prezență grupa 4
- Anexa 5 - Listă prezență grupa 5
- Anexa 6 - Listă prezență grupa 6
- Anexa 7 - Listă prezență grupa 7

Pentru a determina natura grupei de participanți la instruire și aspectele de interes în vederea adaptării sesiunii de instruire la nevoile reale, formatorii au aplicat chestionare de intrare.

Anexăm raportului de instruire chestionarele de intrare de la fiecare grupă:

- Anexa 8 - Chestionar intrare Grupa 1
- Anexa 9 - Chestionar intrare Grupa 2
- Anexa 10 - Chestionar intrare Grupa 3
- Anexa 11 - Chestionar intrare Grupa 4
- Anexa 12 - Chestionar intrare Grupa 5
- Anexa 13 - Chestionar intrare Grupa 6
- Anexa 14 - Chestionar intrare Grupa 7

Materialele de instruire au respectat tematica minimă obligatorie, dar și prevederile propunerii tehnice.

Materialele pentru participanți au cuprins:

1. Agenda instruirii



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

2. Lista verificare pentru introducerea unui nou indicator de performanță
3. Lista de verificare a modificărilor aduse indicatorilor de performanță
4. Harta strategică a Primăriei Municipiului Arad - proiect
5. Prezentare ppt curs
6. Chestionare
 - 6.1. Chestionar evaluare curs
 - 6.2. Chestionar de intrare
 - 6.3. Chestionar evaluare intermediară cursant
 - 6.4. Chestionar evaluare finală
 - 6.5. Chestionar autoevaluare (distribuit participanților exclusiv în format electronic)

Suportul de curs privind managementul performanței la nivel strategic a cuprins:

1. Noțiuni privind egalitatea de șanse și dezvoltarea durabilă
 - 1.1. Componentele tratamentului egal
 - 1.2. Dezvoltarea durabilă
2. Managementul performanței
 - 2.1. SCAP
 - 2.2. Definiții cheie
 - 2.3. Necesitatea introducerii managementului performanței
 - 2.4. Managementul performanței în administrația publică
 - 2.5. Instrumente de măsurare a performanțelor utilizate în sectorul public
 - 2.5.1. Noțiuni introductive privind balanced scorecard
 - 2.5.2. Elementele instrumentului BSC
 - 2.5.3. Etapele implementării BSC
3. Harta strategică BSC
 - 3.1. Misiune
 - 3.2. Viziune
 - 3.3. Valori
 - 3.4. Obiective
4. Indicatori
 - 4.1. Definiția și caracteristicile unui indicator
 - 4.2. Tipuri de indicatori
5. Activități de derulat în vederea atingerii obiectivelor
6. Resurse necesare
7. Instrumente și mecanisme de monitorizare, evaluare și raportare
 - 7.1. Introducere
 - 7.2. Sarcini și beneficii
 - 7.3. Alegerea unor indicatori și a datelor adecvate
 - 7.4. Metode de colectare a informațiilor, de monitorizare și evaluare



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

- 7.5. Procesul de elaborare și implementare
- 7.6. Frecvența de raportare
- 7.7. Provocări în introducerea și utilizarea M&E
- 7.8. Factori de succes

8. Anexe

- 8.1. Proiect Hartă Strategică
- 8.2. Proiect obiective propuse în Harta Strategică

Anexăm prezentului raport materialele de instruire predate participanților:

- Anexa 15 - Materialele pentru participanți
- Anexa 16 - Suportul de curs privind managementul performanței la nivel strategic

Echipa de lucru a sesiunilor de instruire

Prezentările în cadrul sesiunilor de instruire au fost realizate de:

Formator: Cristina Simona VASILESCU

Formator: Laurian Gabriel TĂNĂSESCU

Pentru atingerea rezultatelor preconizate, formatorii au utilizat în cadrul sesiunilor de instruire următoarele metode:

- Prezentări interactive - au fost realizate prezentări power point cu imagini, organizatori grafici, scheme de funcționare, tabele, grafice, diagrame ce au un efect cognitiv recunoscut, toate stimulând și facilitând procesarea informației.
- Aplicații practice - au fost sintetizate în studii de caz, discuții de grup și jocuri de rol, ce au ajutat cursanții să pună în practică ce au învățat în teorie, respectiv cum să abordeze situațiile realiste în care se vor afla după finalizarea cursului.
- Lucrul în echipă - toți cursanții au fost implicați în desfășurarea aplicațiilor practice prin lucrul în echipă și prin încurajarea discuțiilor deschise. În acest fel fiecare participant oferă plus valoare din experiența lui personală și din situațiile similare prin care au trecut, împărtășind idei și sugestii cu colegii.
- Lucrul individual - fiecare cursant a rezolvat aplicații practice individuale pentru a putea reuși să parcurgă și să filtreze toate informațiile oferite în cadrul cursului.
- Simulări / scenarii practice - au fost simulate anumite situații în vederea dobândirii de competențe profesionale fundamentale pentru gestionarea situațiilor cu un grad variat de gravitate, scurtarea timpului de învățare, diminuarea riscului și a factorilor de stres pentru cursant.
- Brainstorming - în cadrul fiecărei sesiuni de instruire a fost folosită această tehnică pentru a stimula creativitatea în grup, în vederea generării unui număr mare de idei pentru soluționarea unei probleme.



- Feedback - pentru a obține o imagine obiectivă a impactului programului de formare profesională.

Realizarea rezultatelor preconizate

Sesiunile de formare și-au atins obiectivele preconizate, astfel 142 de persoane din cadrul Primăriei Municipiului Arad dezvoltându-și cunoștințele și abilitățile în domeniul managementului performanței la nivel strategic.

Toate persoanele instruite au absolvit cursul, după susținerea testelor de verificare, conform tabelului de mai jos:

NR. GRUPĂ	PERSOANE INSTRUITE	DIPLOME ABSOLVIRE OBȚINUTE
1	22	22
2	19	19
3	21	21
4	21	21
5	18	18
6	22	22
7	19	19

Anexăm prezentului raport listele de difuzare diplome absolvire:

- Anexa 17 - Lista difuzare diplome absolvire Grupa 1
- Anexa 18 - Lista difuzare diplome absolvire Grupa 2
- Anexa 19 - Lista difuzare diplome absolvire Grupa 3
- Anexa 20 - Lista difuzare diplome absolvire Grupa 4
- Anexa 21 - Lista difuzare diplome absolvire Grupa 5
- Anexa 22 - Lista difuzare diplome absolvire Grupa 6
- Anexa 23 - Lista difuzare diplome absolvire Grupa 7

Utilitatea cursului, cât și cunoștințele acumulate de participanți sunt dovedite și de comparația între rezultatul evaluării finale a cunoștințelor (unde media obținută de toate grupele a fost de peste 9,80 puncte) și rezultatele evaluării intermediare unde nicio grupă nu a obținut un punctaj mediu mai mare de 8,16, așa cum rezultă din următorul tabel:

Numărul de participanți care au obținut nota respectivă



Punctaj obținut	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 4	Grupa 5	Grupa 6	Grupa 7
1				0			
2				1		3	
3				0		1	
4	2		1	0	4	3	
5		1	3	1	2	1	
6	4	2	2	5	2	2	4
7	5	2	8		4	4	2
8	5	5	3	9	1	3	7
9	4	6	4	5	4	3	4
10	2	3		0	1	2	2
Media obținută	7,41	8,16	7,00	7,33	6,67	6,23	7,89
Media tuturor participanților	7,23						

Concluzii

Toate temele prezentate în cadrul sesiunilor de instruire au fost privite cu interes de cei 142 de participanți, care au contribuit cu un feedback eficient la dezbateri.

Interacțiunea cursanților a condus la o mai bună înțelegere privind introducerea și utilizarea instrumentului Balanced Scorecard și managementul performanței la nivel strategic în administrația publică locală.

Participanții la cursuri au apreciat competența profesională a formatorilor care au utilizat metode moderne de instruire (prezentări, brainstorming, discuții interactive, studii de caz ș.a.).

Anexăm prezentului raport chestionarele de evaluare pentru fiecare grupă de curs:

- Anexa 24 - Chestionar evaluare curs Grupa 1
- Anexa 25 - Chestionar evaluare curs Grupa 2
- Anexa 26 - Chestionar evaluare curs Grupa 3
- Anexa 27 - Chestionar evaluare curs Grupa 4
- Anexa 28 - Chestionar evaluare curs Grupa 5
- Anexa 29 - Chestionar evaluare curs Grupa 6
- Anexa 30 - Chestionar evaluare curs Grupa 7



Chestionarele de evaluare completate de participanți indică un nivel înalt de satisfacție față de desfășurarea sesiunilor și îndeplinirea obiectivelor, acest aspect este confirmat în tabelul de mai jos - **Rezultate chestionare evaluare curs.**



Rezultate chestionare evaluare curs:

Numărul de participanți care au acordat nota respectivă la fiecare întrebare

Nr. Crt.	Întrebare	Grupa 1					Grupa 2					Grupa 3					Grupa 4					Grupa 5					Grupa 6					Grupa 7															
		1	2	3	4	5	Medie	1	2	3	4	5	Medie	1	2	3	4	5	Medie	1	2	3	4	5	Medie	1	2	3	4	5	Medie	1	2	3	4	5	Medie	1	2	3	4	5	Medie				
1	Scopul principal al instruirii a fost atins în mod:				3	19	4,86				3	16	4,84				3	8	4,86				5	16	4,76				3	15	4,83				3	19	4,86						19	5,00			
2	Așteptările dumneavoastră privind această sesiune de instruire au fost îndeplinite				4	18	4,82				3	16	4,84				2	19	4,90				1	3	17	4,76				1	17	4,94					3	19	4,86						19	5,00	
3	În ce măsură considerați că formatorul / formatorii a(u) prezentat conținutul cursului într-o formă concisă și atrăgătoare:				1	21	4,95				1	18	4,95					21	5,00					21	5,00					18	5,00					2	20	4,91						19	5,00		
4	Tematica abordată vi s-a părut:			1	2	19	4,82				1	18	4,95			1	2	8	4,81				1	2	18	4,81				1	17	4,94				1	4	17	4,73						1	18	4,95
5	Exercițiile practice au fost:			1	2	19	4,82					19	5,00				4	7	4,81				1	1	19	4,86				1	17	4,94					3	19	4,86						19	5,00	
6	Cum apreciați materialele de curs furnizate, inclusiv suportul de curs primit:			2	2	18	4,73					19	5,00				2	9	4,90				1		20	4,90				1	17	4,94	1				1	20	4,77	1					18	4,84	
7	Ce vi s-a părut util în acest curs pentru activitatea dumneavoastră de zi cu zi?						0,00						0,00						0,00							0,00								0,00								0,00					
8	Vă rugăm să ne oferiți alte comentarii sau recomandări pentru viitor:						0,00						0,00						0,00							0,00								0,00								0,00					
Nota medie curs / grupa							4,83						4,93						4,88						4,85						4,94						4,83						4,96				

Nota medie curs 4,89

Răspunsurile cursanților la întrebările 7 și 8 se regăsesc mai jos:

7. Ce vi s-a părut util în acest curs pentru activitatea dumneavoastră de zi cu zi?

- Perspectivele BSC
- Idei practice pentru implementare ulterioară
- Planificare / strategie / ținte
- Modul de prezentare a informațiilor
- Modul de stabilire a obiectivelor
- Stabilirea unor obiective clare și strategii în vederea atingerii lor
- O clarificare în vederea stabilirii obiectivelor
- O altă perspectivă de a privi performanța
- Eficientizarea activităților din primărie
- Ar fi bine să deținem know how de aplicare în practică
- Realizarea planificării strategice în fundamentarea propunerilor de buget și atragerea de resurse noi
- Modul de implementare a obiectivelor pentru a se ajunge la performanță
- Descoperirea unor criterii de management utile pentru creșterea performanței activităților pe care le fac
- S-a discutat despre managementul calității, posibilitatea îmbunătățirii activității desfășurate din mai multe puncte de vedere
- Determinarea mai clare a obiectivelor
- Modul de stabilire a obiectivelor
- Clarificarea aspectelor legate de identificarea obiectivelor
- Aplicațiile practice și explicațiile clare
- Consider ca tot ceea ce s-a prezentat la curs mi-a fost util, atât în plan profesional, cât și personal
- Organigrama pe cele 3 nivele
- Am învățat lucruri noi și interesante privind managementul performanței. Un lucru util mi s-a părut a fi organigrama pe 3 nivele
- Întregul curs. Benefic pentru activitate
- Modul de abordare pentru stabilirea obiectivelor, indicatorilor și acțiunilor
- Stabilirea obiectivelor la nivelul instituției care se reflectă în obiective la nivelul direcțiilor, respectiv serviciilor de specialitate, respectiv stabilirea indicatorilor și urmărirea acestora ar fi utilă
- Au fost clarificate aspecte privind formularea obiectivelor și atașarea indicatorilor de performanță

- Diferențierea clară a termenilor cu care am lucrat ("obiective", "indicatori" etc)
Am înțeles mai bine ceea ce avem de făcut în mod concret, fiecare individual, pentru a da tot ce este mai bun în atingerea performanțelor serviciului, respectiv a instituției
- Informații utile cu privire la stabilirea obiectivelor și ale indicatorilor la nivel de serviciu
- Informațiile acumulate mi-au usurat sarcina de a stabili obiective specifice și indicatori de calitate pentru compartimentul pe care îl conduc
- Modul de prezentare a informațiilor
- Interesant, ideal dacă s-ar putea aplica
- Exercițiile practice, munca în echipă
- Modalitatea de stabilire a obiectivelor la nivelul departamentelor
- Cursul mă va ajuta cu siguranță în buna desfășurare a activității mele de zi cu zi
- Totul
- Toate informațiile
- Faptul ca informațiile primite au venit să completeze și să clarifice ceea ce știam într-o anumită măsură
- Exercițiile practice
- Aplicația practică pentru înțelegerea subiectului discutat
- Tot
- Totul
- Cunoștințe noi
- Modul de gândire cu privire la obiective și indicatori. Dialogul și bineînțeles munca în echipă
- Dobândirea de cunoștințe
- Aprofundarea cunoștințelor
- Comunicarea. Munca în echipă
- Am dobândit competența de a stabili obiective specifice, am înțeles care este diferența dintre obiective, indicatori și activități
- Îmbunătățirea viziunii asupra posibilităților de îmbunătățire a activităților desfășurate în primărie
- Util
- Dezbaterile
- Informațiile cu privire la felul de abordare corectă a managementului în cadrul Primăriei Municipiului Arad
- Pentru realizarea optimă a activității în cadrul Primăriei Municipiului Arad mi se pare extrem de importantă evaluarea corectă din start a realismului obiectivelor strategice impuse de "sferele înalte" ale instituției
- Stabilirea obiectivelor și a indicatorilor. Idei privind îmbunătățirea rapoartelor de evaluare a personalului

- Identificarea unor modalități de stabilire a factorilor ce determină îndeplinirea obiectivelor specifice și activităților curente, inclusiv a factorilor de risc
- Acumularea de noi cunoștințe în domeniul administrației publice, în vederea aplicării acestora în domeniu
- Acumularea de noi cunoștințe pe care le putem utiliza la birou
- Munca în echipă are randament maxim
- Definirea obiectivelor, indicatorilor cu exemplificările limitative/generale. Lucrul în echipă
- Mă ajută la stabilirea/formularea obiectivelor în cadrul departamentului în care lucrez
- O pistă în realizarea obiectivelor în cadrul serviciului. În viața de zi cu zi - o mai bună organizare
- Foarte utile au fost probele practice
- Toate problemele dezbătute la acest curs au fost utile în activitate
- Utile-comunicare, muncă în echipă, elaborare proiecte în echipă, flexibilitate, plăcerea de a munci în echipă, concentrare
- Aplicația practică a celor învățate la curs
- Faptul că s-a interacționat cu alte structuri
- Dezbaterile
- Va mulțumim pentru utilitatea acestui curs
- Clarificarea unor definiții; dezbaterile, interactivitatea
- Dezbaterile; clarificările unor termeni și definiții
- Obținerea indicatorilor țintă
- Obiective, indicatori, țintă, SMART
- Explicațiile prin exemple
- M-a ajutat să înțeleg mai bine mersul lucrurilor pentru a putea îndeplini obiectivele la locul de muncă
- Folositor
- Obiectiv și sintetic
- Benefică și eficientă în activitatea pe care o desfășor
- Obiectivele
- Aplicativitatea și facilitarea înțelegerii unor concepte prin exemplificări din viața curentă
- O mai bună organizare
- Modul de abordare pe viitor a activităților zilnice
- Informațiile acumulate pe perioada cursului vor fi folosite în activitatea zilnică la locul de muncă (Propunerea obiectivelor - indicatori - țintă)
- Informațiile acumulate îmi vor fi utile pentru a-mi ușura munca în viitor (tematica privind obiectivele)

- Informațiile acumulate mă vor sprijini în organizarea muncii, stabilirea priorităților și urmărirea eficientizării activității
- Faptul ca măsurarea indicatorilor este importantă
- Profesorul
- Acumularea de noi informații
- Mai multe informații
- Foarte bună și interesantă
- Faptul ca mă ajută să-mi organizez mai eficient activitatea
- Fiind novice în sistemul administrației publice acest curs a fost de bun augur în înțelegerea și perceperea unor noi informații
- Partea practică are utilitate maximă deoarece permite înțelegerea părții teoretice la un nivel ridicat, chiar și pentru personalul care nu are funcție de conducere
- Revenind asupra noțiunilor și având explicații concrete, am reușit să înțeleg mai bine relația dintre obiective-indicatori-acțiuni. Cred că mă va ajuta și în activitatea mea la ONG
- Foarte util
- Munca în echipă
- Definirea unor obiective clare
- Interacțiunea dintre diferitele departamente
- Foarte util
- Toate informațiile obținute sunt utile având în vedere faptul ca orice noi cunoștințe dobândite ne ajută în perfecționare/îmbunătățire pe plan profesional
- Modul interactiv în care s-a desfășurat cursul. Elementele noi pe care le-am aflat în efectuarea și construirea obiectivelor și tot de ce ține de acestea
- Modul interactiv de predare a adus dinamism în acest program
- Aprofundarea unor cunoștințe pe care le vom implementa și aplica în activitatea noastră, stabilirea unor obiective realiste
- Exercițiile practice au fost constructive și ingenioase
- Punerea în practică a părților teoretice
- Utilizarea unui tablou de bord privind obiectivele, indicatorii și acțiunile de desfășurat este deosebit de eficientă în activitatea funcționarilor publici

8. **Vă rugăm să ne oferiți alte comentarii sau recomandări pentru viitor:**

- Vă așteptăm să reveniți cu alte informații (cursuri) instructive
- Vă mulțumim pentru instruirea facilă
- Mulțumim și felicitări organizatorilor și inițiatorilor
- Să dați bloc notes mai faine
- Să mai organizați cursuri de acest fel

- Perioada de desfășurare a cursului să fie mai mare și locații mai atractive (la munte sau la mare)
- Mulțumim pentru sprijin și răbdare
- Vă recomand cu drag tuturor celor care doresc să învețe lucruri utile referitoare la management
- Instruire la nivel de șefi / ierarhic
- Mi-a plăcut modul dumneavoastră de prezentare a acestui curs, tineți-o tot așa!
- Pentru asimilarea cât mai bună a aspectelor pe care le cuprinde acest curs consider că desfășurarea acestuia trebuie să aibă loc pe o perioadă mai lungă de timp pentru fiecare grupă de cursanți
- Keep up the good work!
- Vă așteptăm să reveniți cu alte informații/cursuri instructive
- Recomand prelungirea duratei cursului, de până la 6 zile!
- Să vină aceeași doamnă să ne instruiască
- Organizarea cursurilor pentru mai multe zile
- Să delegați ca formatori persoane apropiate de cursanți (interactive, calde) precum formatorul pe care l-am avut
- Să mai vină formatorii deoarece este benefic pe viitor
- Perioadă mai lungă de instruire
- A fost totul ok
- Ar fi utilă o evaluare a performanței instituției (realizată de către dumneavoastră)
- Alocarea unui timp suplimentar pentru aplicații practice
- Ca și recomandare pe viitor, organizarea altor cursuri de perfecționare, cel puțin la fel de interesant și educativ ca și acest curs
- Organizarea de cursuri la o anumită perioadă
- Cursurile să aibă loc într-o stațiune la munte sau la mare
- Mai multe planșe vizuale
- Cursul să se țină mai des
- Să se facă instruire pe Direcții
- Sunteți adevărați profesioniști
- O eventuală dezbatere, cursare pe specificul activității, direcției
- Să se facă mai des aceste cursuri de perfecționare și instruire
- Din punctul meu de vedere acest curs trebuia de cel puțin 4 zile
- Cursul să nu se mai desfășoare în "galop". Pentru înțelegere și utilizarea conceptelor e nevoie de mai multe exemplificări și de o perioadă de sedimentare a cunoștințelor
- Insistarea pe noțiunile de bază - prea multe informații într-un timp scurt

- Evitați mirosul de bucătărie. Dacă s-a taiat porcul să ne dea gușa
- Fără recomandări personale: viziunea o are șefii ierarhici
- Rămâneți la fel
- Mai multe cursuri
- Aș dori să se facă și să se țină tot la două luni
- Nu am comentării
- Mi-ar placea să studiez despre evaluarea personalului
- Cursuri mai lungi și activități de teambuilding
- Sunt mulțumită de cunoștințele pe care le-am dobândit pe parcursul acestui curs. Continuați tot așa
- Vă mulțumim
- Va mulțumesc pentru acest curs. A fost unul foarte util și placut în același timp
- Realizarea mai multor cursuri de acest fel. Organizarea/continuarea cursului la care am participat
- Realizarea mai multor cursuri de acest gen
- Solicit continuarea cursului ex implementări evaluări
- Personalul cursul mi s-a parut foarte util, doresc să mai particip în vederea perfecționării alături de echipa formatoare



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.