



# PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NA AVINA

21 Dezembro de 2005



# Os componentes da implementação

1. Começar a implementação das iniciativas prioritárias
2. Começar a medir os indicadores acordados
3. Implementar o sistema de informação de apoio ao *balanced scorecard*
4. Comunicação interna
5. Reuniões trimestrais

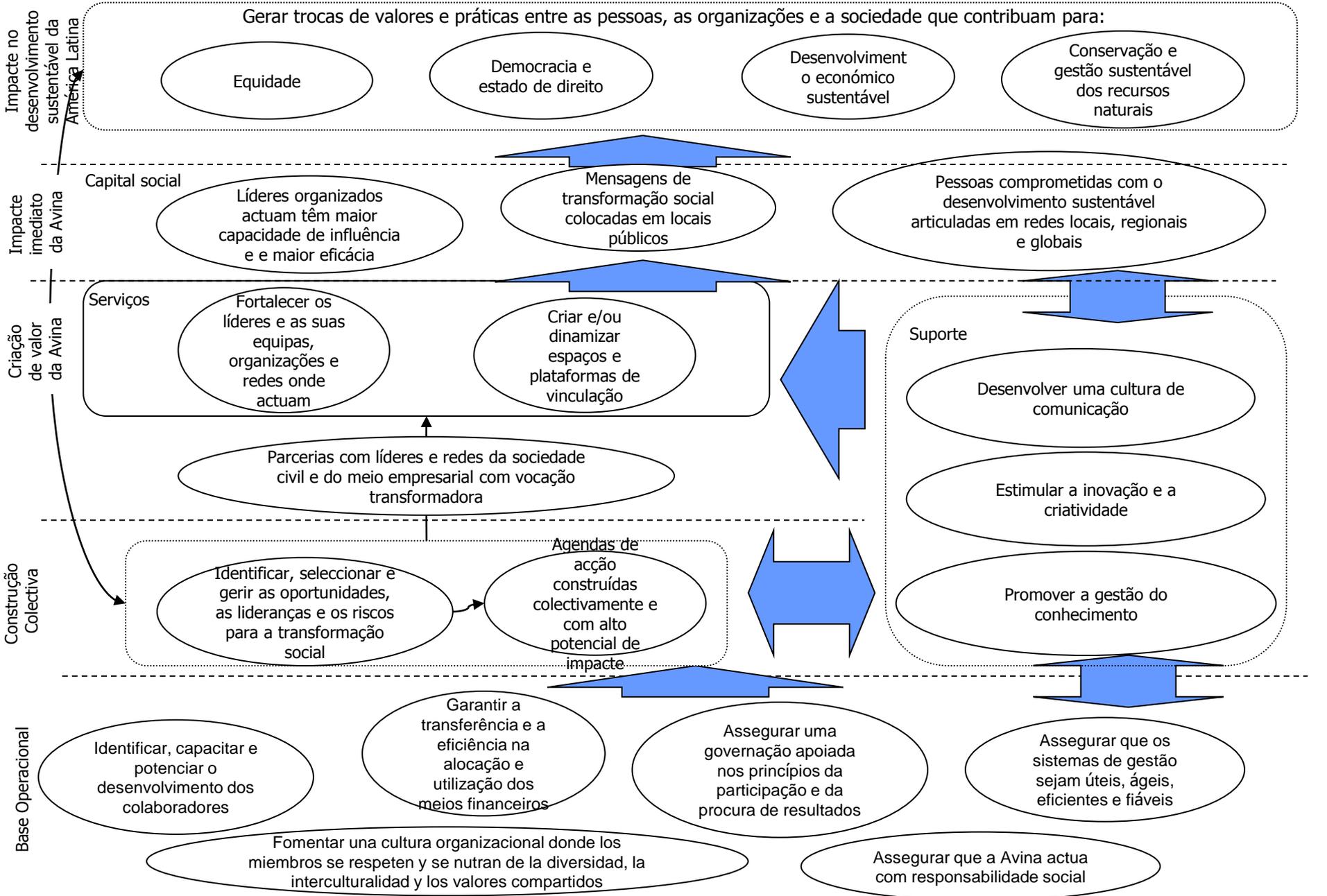


# Começar a implementação das iniciativas prioritárias

1. Definir os termos de referência, regras e responsabilidades da Avina
2. Implementar a responsabilidade social na Avina
3. Finalizar todas as políticas e procedimentos da Avina
4. Desenvolver o código de ética da Avina
5. Implementar a auditoria interna na Avina
6. Implementar as recomendações sobre governação
7. Desenhar e implementar um plano de formação
8. Redigir um documento que explique detalhadamente as definições e teorias chave para a compreensão da estratégia da Avina
9. Determinar, através de um debate interno, o posicionamento nas comunicações da Avina



Aspiramos a uma América Latina integrada, solidária e democrática inspirada na sua diversidade e construída sobre uma cidadania que se posiciona globalmente a partir do seu próprio modelo de desenvolvimento inclusivo e sustentável.



# Iniciativas aprovadas

Começar em Janeiro de 2006

Pendentes para definir implementação em Julho de 2006

Impacte imediato da AVINA

Criação de valor

Construção Colectiva

Base Operacional

15. O que é influência?

16. Outro indicador?

17. Definir a qualidade do vínculo associativo

Líderes organizados actuam têm maior capacidade de influência e e maior eficácia

Mensagens de transformação social colocadas em locais públicos

Pessoas comprometidas com o desenvolvimento sustentável articuladas em redes locais, regionais e globais

Serviços  
14. Consolidar ferramentas de serviços e avaliação

Fortalecer os líderes e as suas equipas, organizações e redes onde actuam

Criar e/ou dinamizar espaços e plataformas de vinculação

Suporte

Desenvolver uma cultura de comunicação

9. Posicionamento da AVINA

Estimular a inovação e a criatividade

10. Estrategia GdC

Promover a gestão do conhecimento

Asociarnos con líderes y redes de la sociedad civil y del empresariado, de vocación transformadora

13. Agendas continentais

Identificar, seleccionar e gerir as oportunidades, as lideranças e os riscos para a transformação social

8. Definições

acção construídas colectivamente e com alto potencial de impacte

1. Plano de formação

Identificar, capacitar e potenciar o desenvolvimento dos colaboradores

11. Políticas de alocação e uso

transparência e a eficiência na alocação e utilização dos meios financeiros

3. Todas as políticas

Assegurar uma governação apoiada nos princípios da participação e da procura de resultados

4. Regras e responsabilidades

Assegurar que os sistemas de gestão sejam úteis, fáceis de utilizar, eficientes e flexíveis

12. Simplificações

Fomentar una cultura organizacional donde los miembros se respeten y se nutran de la diversidad, la interculturalidad y los valores compartidos

7. Responsabilidade social da Avina

Assegurar que a AVINA actua com responsabilidade social



## Próximos passos:

Os responsáveis de cada iniciativa devem definir:

- Objectivos específicos
- Tempo para a implementação
- Recursos necessários
- Metas trimestrais



# Os componentes da implementação

- Começar a implementação das iniciativas prioritárias
- Começar a medir os indicadores acordados
- Implementar o sistema de informação de apoio ao *balanced scorecard*
- Comunicação interna
- Reuniões trimestrais

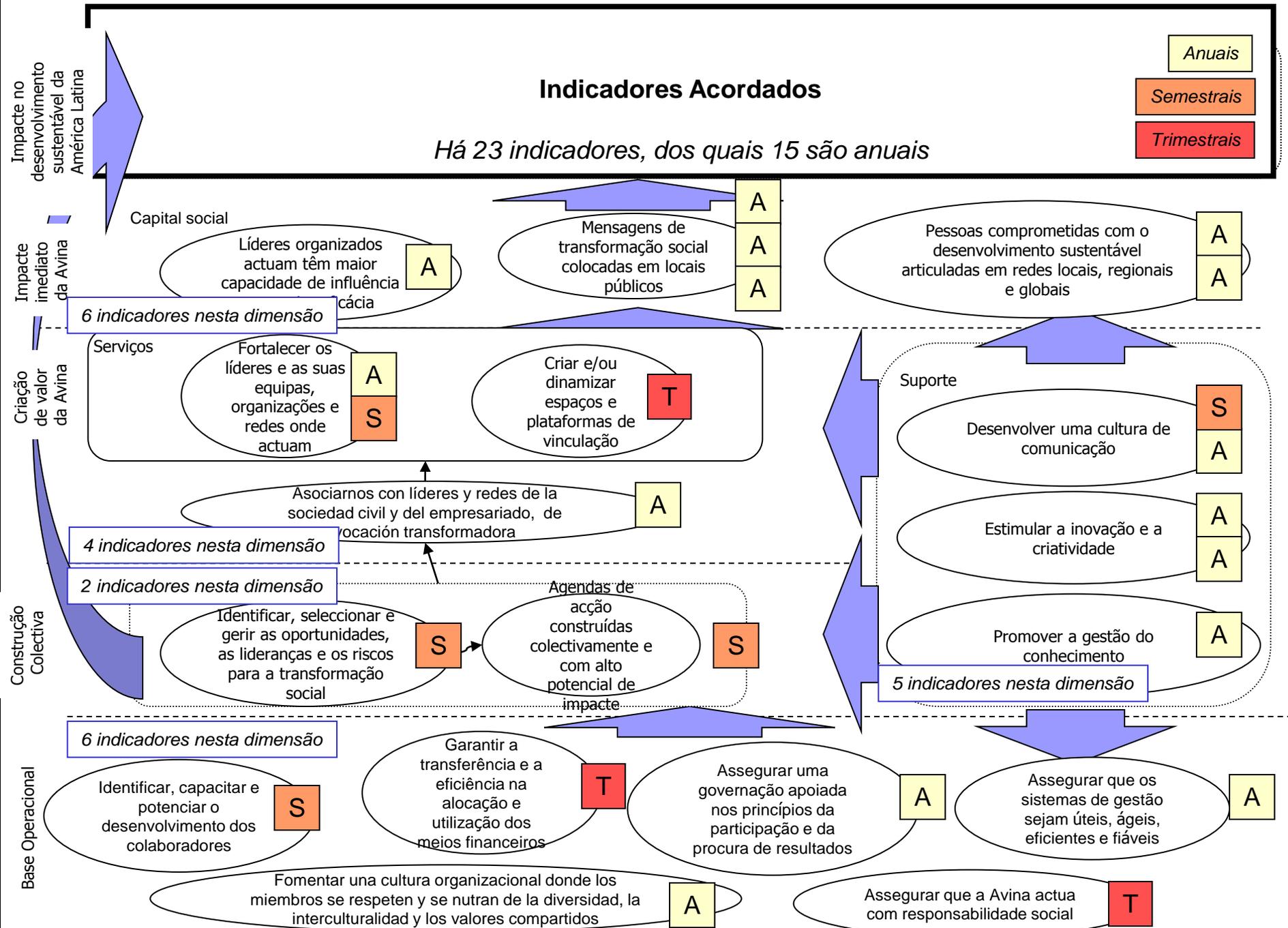
# Indicadores Acordados

Há 23 indicadores, dos quais 15 são anuais

Anuais

Semestrais

Trimestrais



# Numeração dos indicadores acordados

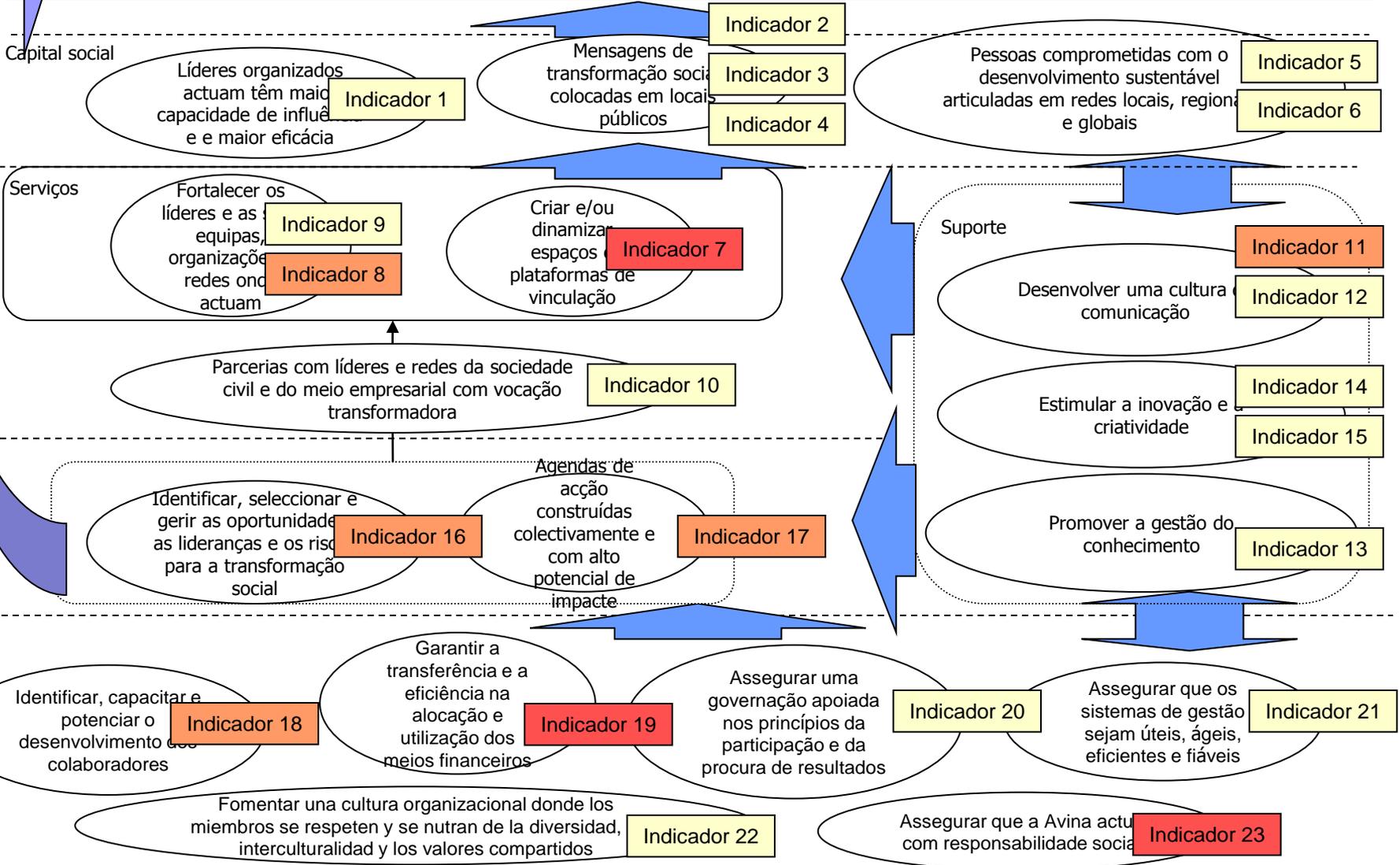
Impacte no desenvolvimento sustentável da América Latina

Impacte imediato da Avina

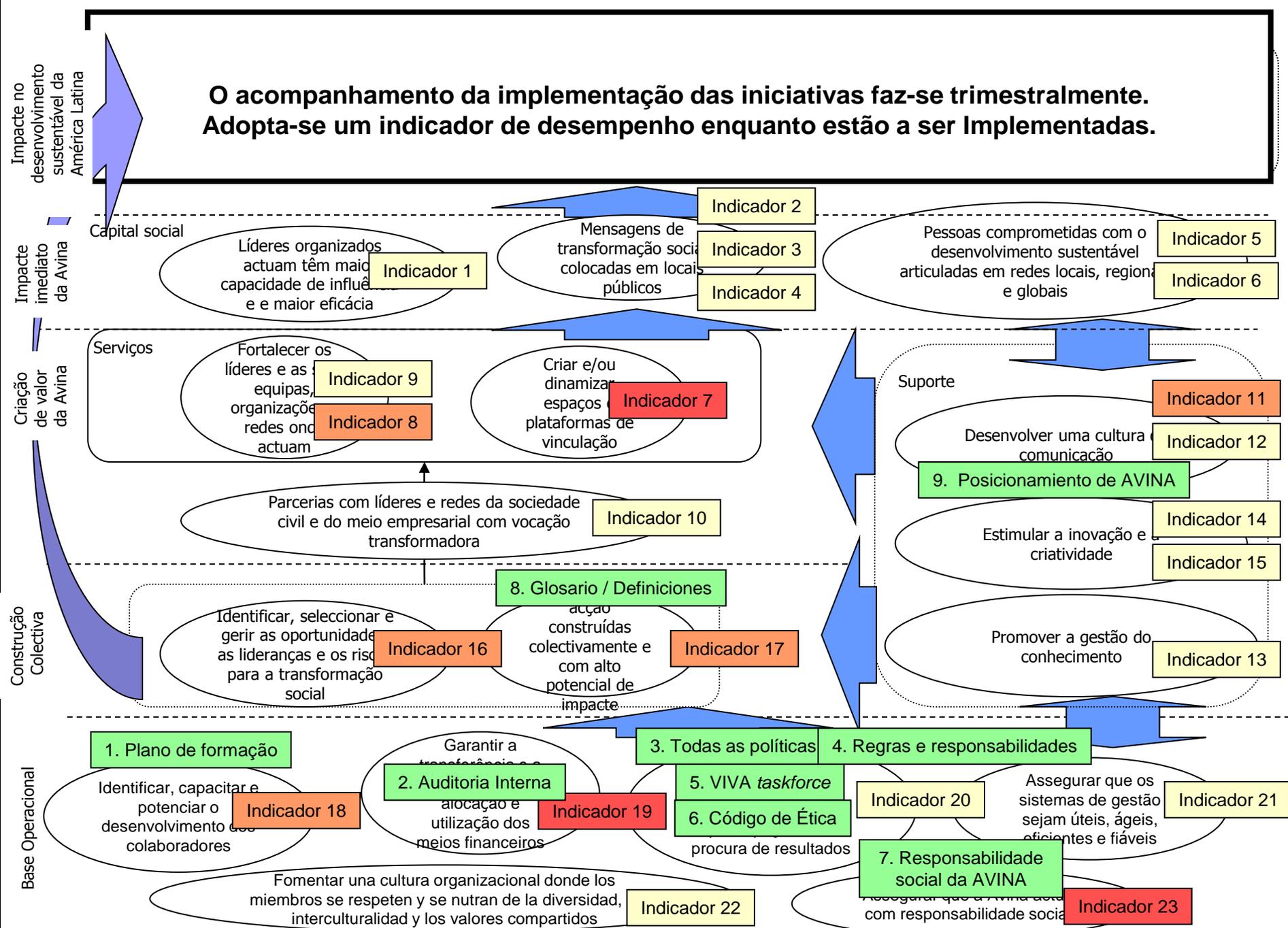
Criação de valor da Avina

Construção Colectiva

Base Operacional



# O acompanhamento da implementação das iniciativas faz-se trimestralmente. Adopta-se um indicador de desempenho enquanto estão a ser implementadas.



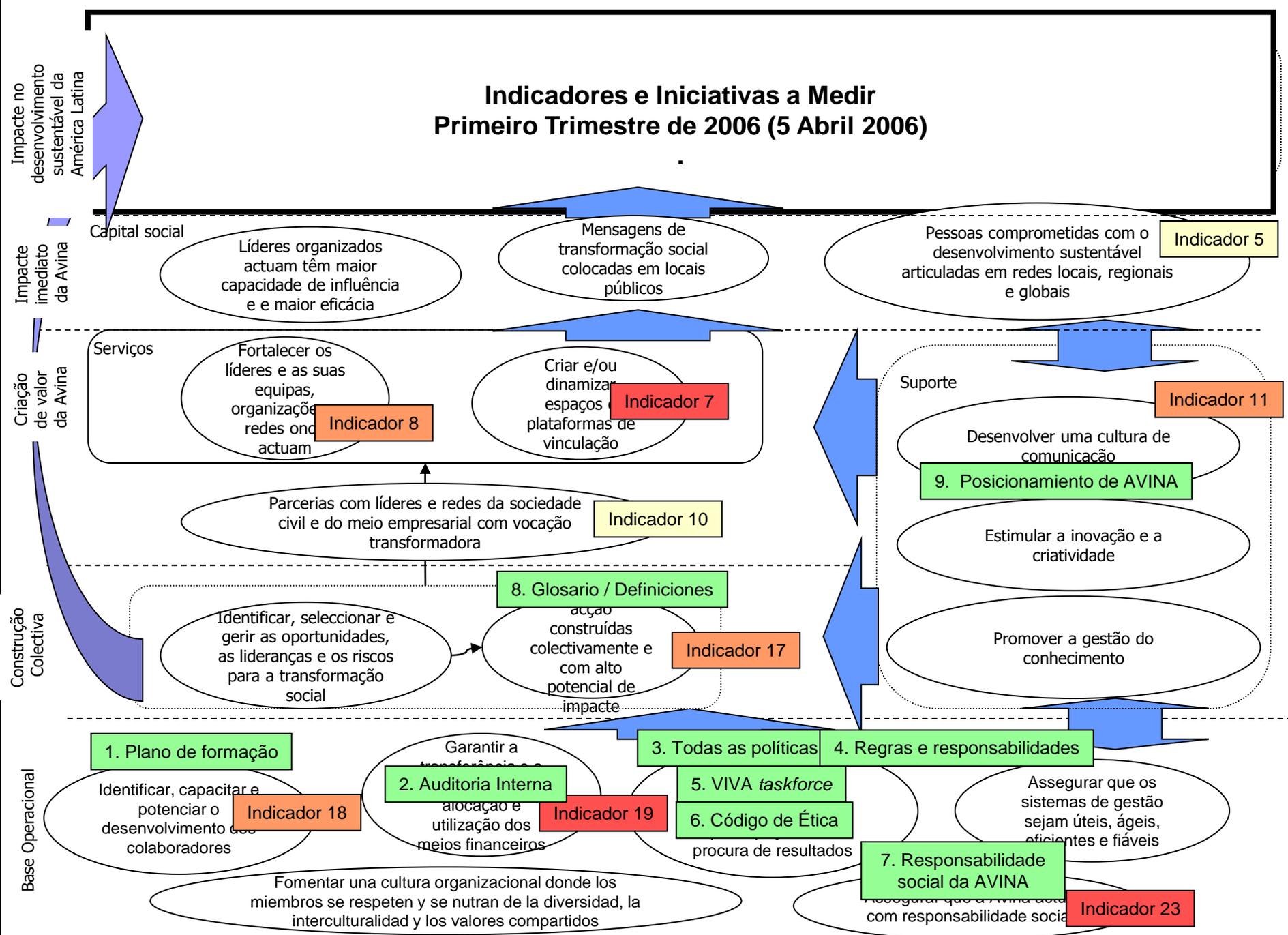


# Proposta de medição dos indicadores

- Distribuir a medição dos indicadores anuais ao longo dos quatro trimestres para eliminar a carga de trabalho e receber informação trimestral de todas as dimensões do BSC.
- Medir todos os indicadores em 2006 e 2007. Avaliar no primeiro trimestre de 2008 a sua utilidade e validade.
- Balancear a carga de trabalho para as oficinas responsáveis pelo reporte trimestral.

# Indicadores e Iniciativas a Medir

## Primeiro Trimestre de 2006 (5 Abril 2006)

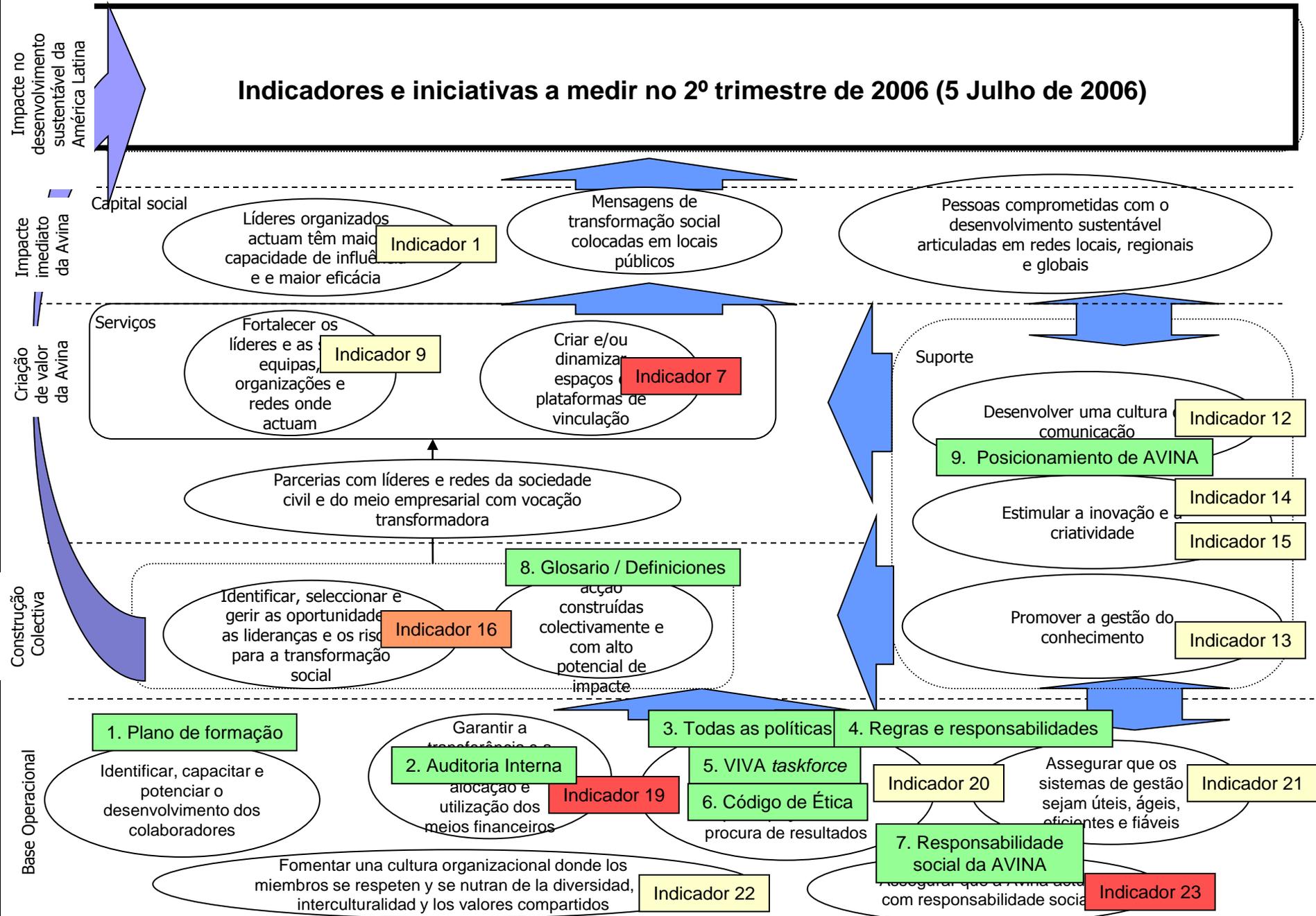




# Indicadores - Primeiro Trimestre de 2006

Dimensão	Objectivo	Indicador		Responsável pelo reporte
Base Operacional	Garantir a transparência e eficiência na alocação e uso dos recursos financeiros	19	% de uso do orçamento	CFO
	Assegurar que a AVINA actua com responsabilidade social	23	% de construção e implementação de políticas de responsabilidade social na Avina	CFO
	Identificar, capacitar e potenciar o desenvolvimentos dos colaboradores	18	% de cumprimento do plano de formação	Desenvolvimento Humano
Suporte	Desenvolver uma cultura da comunicação	11	Número de representações com plano de comunicação desenhado e avaliado em função do seu grau de implementação e realização.	Representação
Construção colectiva	Planos de acção construídas colectivamente e com alto potencial de impacte	17	Número de acções por veios estratégicos, foco prioritário e escala geográfica	Representação
Criação de valor da Avina	Associação a líderes e redes da sociedade civil e das empresas, com vocação de transformação social	10	% de associações que fazem parte de um plano colectivo de transformação social.	Representação
	Fortalecer os líderes, as suas equipas, organizações e redes de actuação.	8	% de serviços oferecidos pela Representação/Serviços de Grupo a sócios e contactos que incluam uma ferramenta de avaliação do respectivo serviços.	Representação e Serviços de grupo
	Criação e/ou dinamização de espaços e plataformas de vinculação	7	Nº de espaços facilitados pela Avina que acrescentam valor às oportunidades estratégicas identificadas.	Representação
Impacte imediato da Avina	Pessoas comprometidas com o desenvolvimento sustentável, articuladas entre si através de redes locais, regionais e/ou globais.	5	Nº de líderes e contactos próximos vinculados a redes locais, regionais e/ou globais.	Representação

# Indicadores e iniciativas a medir no 2º trimestre de 2006 (5 Julho de 2006)

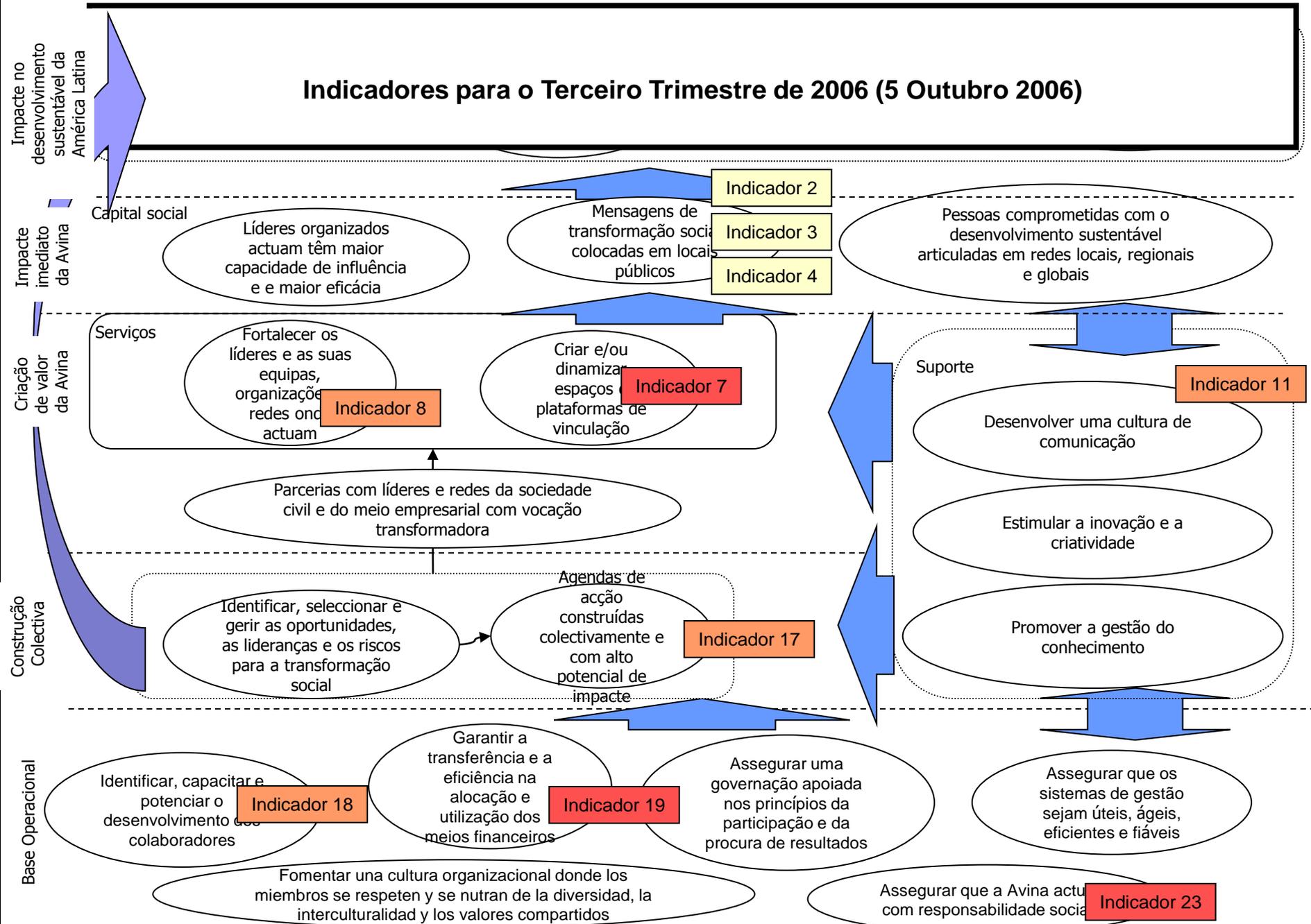




# Indicadores – Segundo Trimestre 2006

Dimensão		Indicador		Responsável pelo Reporte
Base Operacional	Garantir a transparência e eficiência na alocação e uso dos recursos financeiros	19	% de uso do orçamento	CFO
	Assegurar que a AVINA actua com responsabilidade social	23	% de construção e implementação de políticas de responsabilidade social na Avina	CFO
	Identificar, capacitar e potenciar o desenvolvimentos dos colaboradores	20	Satisfação dos colaboradores da Avina relativamente às políticas, tomada de decisão (processos e eficácia), estrutura e seu papel.	Inquérito interno
	Desenvolver uma cultura da comunicação	21	Satisfação interna com as ferramentas de gestão.	Inquérito interno
	Planos de acção construídas colectivamente e com alto potencial de impacte	22	Índice de clima organizacional	Inquérito interno
Suporte	Associação a líderes e redes da sociedade civil e das empresas, com vocação de transformação social	12	Grau de posicionamento público da Avina e capacidade de comunicar os seus processos e impactes.	Ciclo de aprendizagem
	Fortalecer os líderes, as suas equipas, organizações e redes de actuação.	14	Percepção interna sobre a existência de um ambiente propício ao desenvolvimento e à liberdade para a inovação e a criatividade.	Inquérito interno
	Criação e/ou dinamização de espaços e plataformas de vinculação	13	Nível de satisfação com a quantidade, qualidade e a aplicabilidade das acções, produtos e serviços de gestão do conhecimento gerados pela Avina e pelos líderes apoiados.	Ciclo de aprendizagem e Inquérito interno
	Pessoas comprometidas com o desenvolvimento sustentável, articuladas entre si através de redes locais, regionais e/ou globais.	15	Percepção externa sobre a existência de um ambiente propício ao desenvolvimento e à liberdade para a inovação e a criatividade.	Ciclo de aprendizagem
Construção colectiva	Garantir a transparência e eficiência na alocação e uso dos recursos financeiros	16	Elaboração de relatório de gestão de oportunidade, lideranças e riscos para a transformação social. Incorporar a análise de diversidade de pessoas e enfoques.	Representação
Criação de valor da Avina	Assegurar que a AVINA actua com responsabilidade social	7	Nº de espaços facilitados pela Avina que acrescentam valor às oportunidades estratégicas identificadas.	Representação
	Identificar, capacitar e potenciar o desenvolvimentos dos colaboradores	9	Satisfação com os serviços que a Avina facilitou (medida em sócios, contactos e outros participantes).	Ciclo de aprendizagem <b>15</b>
Impacte imediato da Avina	Desenvolver uma cultura da comunicação	1	Percepção dos líderes e das organizações sobre o seu aumento de capacidade de influência e eficácia.	Ciclo de aprendizagem

# Indicadores para o Terceiro Trimestre de 2006 (5 Outubro 2006)



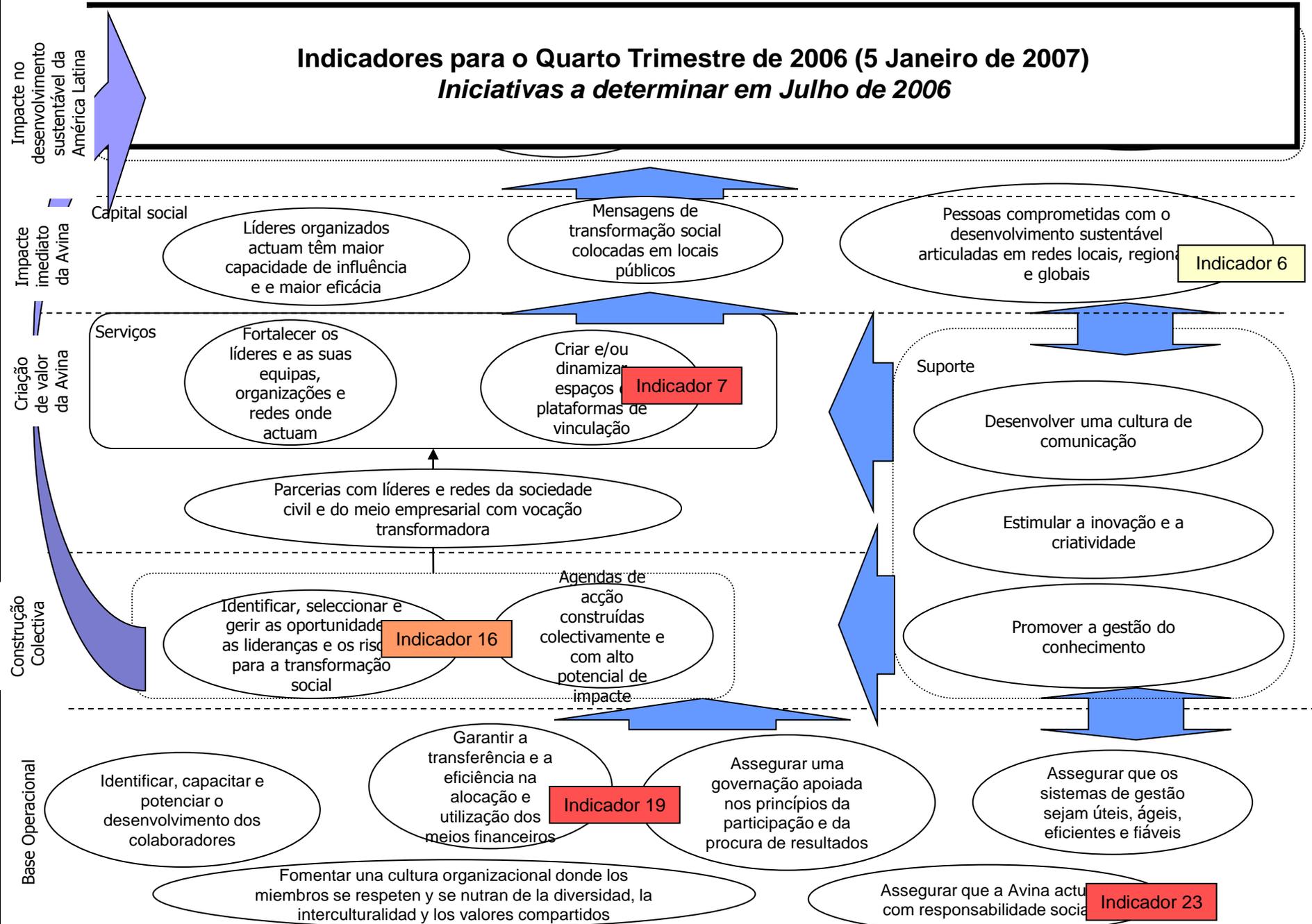


# Indicadores – Terceiro Trimestre 2006

Dimensão		Indicador		Responsável de reporte
Base Operacional	Garantir a transparência e a eficiência na alocação e uso dos recursos financeiros	19	% de uso do orçamento	CFO
	Assegurar que a Avina actua com responsabilidade social	23	% de construção e implementação de políticas de responsabilidade social na Avina	CFO
	Identificar, capacitar e potenciar o desenvolvimentos dos colaboradores	18	% de cumprimento do plano de formação	Desenvolvimento Humano
Suporte	Desenvolver uma cultura da comunicação	11	Número de representações com plano de comunicação desenhado e avaliado em função do seu grau de implementação e realização.	Representação
Construção colectiva	Planos de acção construídas colectivamente e com alto potencial de impacte	17	Número de acções por veios estratégicos, foco prioritário e escala geográfica	Representação
Criação de valor da AVINA	Fortalecer os líderes, suas equipas, organizações e redes em que actuem	8	% de serviços oferecidos pela Representação/Serviços de Grupo a sócios e contactos que incluam uma ferramenta de avaliação do respectivo serviços.	Representação
	Criação e/ou dinamização de espaços e plataformas de vinculação	7	Nº de espaços facilitados pela Avina que acrescentam valor às oportunidades estratégicas identificadas.	Representação
Impacto Imediato da AVINA	Mensagens de transformação social afixadas no espaço público	2	Índice de conceitos instalados nos meios de comunicação	Representação
	Mensagens de transformação social afixadas no espaço público	3	% de realização dos objectivos das estratégias de comunicação nas iniciativas dos sócios promovidas pela Avina.	Representação
	Mensagens de transformação social afixadas no espaço público	4	% de realização dos objectivos das estratégias de comunicação protagonizadas pela Avina.	Comunicações

# Indicadores para o Quarto Trimestre de 2006 (5 Janeiro de 2007)

## Iniciativas a determinar em Julho de 2006





# Indicadores – Quarto Trimestre 2006

Dimensão		Indicador		Responsável de reporte
Base Operacional	Garantir a transparência e a eficiência na alocação e uso dos recursos financeiros	19	% de uso do orçamento	CFO
	Assegurar que a Avina actua com responsabilidade social	23	% de construção e implementação de políticas de responsabilidade social na Avina	CFO
Construção colectiva	Identificar, seleccionar e gerir as oportunidades, lideranças e riscos para a transformação social.	16	Elaboração de um relatório de gestão de oportunidades, lideranças e riscos para a transformação social. Incorporar a análise da diversidade de pessoas e enfoques.	Representação
Criação de valor da Avina	Criação e/ou dinamização de espaços e plataformas de vinculação	7	Nº de espaços facilitados pela Avina que acrescentam valor às oportunidades estratégicas identificadas.	Representação
Impacte imediato da Avina	Pessoas comprometidas com o desenvolvimento sustentável, articuladas entre si através de redes locais, regionais e/ou globais.	6	Índice de densidade do vínculo associativo dos sócios, entre sócios e contactos	Representação



## Próximos passos:

1. Enviar a cada Representação e Serviço de Grupo um documento que descreva como se deve medir cada indicador em cada trimestre e como definir as respectivas metas (Janeiro de 2006).
2. As Representações e Serviços de Grupo definem metas para os seus indicadores em todos os trimestres de 2006 e 2007 (Março de 2006).
3. Medir os indicadores no final de cada trimestre.



# Os componentes da implementação

- Começar a implementação das iniciativas prioritárias
- Começar a medir os indicadores acordados
- Implementar o sistema de informação de apoio ao *balanced scorecard*
- Comunicação interna
- Reuniões trimestrais



# Sistema Automático de BSC

- Facilita a tarefa de reporte trimestral.
- Permite a consolidação automática da informação.
- Permite que todos na AVINA vejam o reporte trimestral de toda a AVINA e como cada um contribui para a consecução da estratégia de acção da AVINA.



# Os componentes da implementação

- Começar a implementação das iniciativas prioritárias
- Começar a medir os indicadores acordados
- Implementar o sistema de informação de apoio ao *balanced scorecard*
- Comunicação interna
- Reuniões trimestrais



# Comunicação interna do BSC

- Impressão de materiais bilingue do BSC para uso nas oficinas – poster e folheto descritivo
- Visita às oficinas (Colômbia, Costa Rica, Chile e Brasil)



# Os componentes da implementação

- Começar a implementação das iniciativas prioritárias
- Começar a medir os indicadores acordados
- Implementar o sistema de informação de apoio ao *balanced scorecard*
- Comunicação interna
- Reuniões trimestrais



# Reuniões Trimestrais

- Acompanhamento da reunião trimestral do Conselho da Avina
- Formação sobre reuniões trimestrais para Representações e regiões



# A implementação do BSC é um compromisso de todos e todas

*Sabemos se estamos a fazer o que é importante para a nossa estratégia?  
Conversamos sobre o nosso desempenho na consecução da nossa estratégia?  
Conseguimos comunicar este desempenho e impacte a outros?*

## Obrigado!