

Регіон Ватерлоо

Стратегічний план на 2007-2010 роки
Січень 2007 року

Оновлення стратегічного плану

Вигоди стратегічного планування

1. Дає змогу визначити мету організації.
2. Дає змогу виробити спільне розуміння пріоритетів для членів Ради й працівників муніципалітету.
3. Дає змогу визначити реалістичні цілі й завдання, узгоджені з місією в межах визначених часових рамок.
4. Дозволяє повідомити цілі й завдання всій організації та зацікавленим сторонам.
5. Дає змогу виробити відчуття причетності й залучення до плану.
6. Забезпечує базу, на підставі якої можна вимірювати прогрес.
7. Дає змогу застосувати процес поінформованого ухвалення рішень.
8. Забезпечує основу для управління змінами.

Вступ

Регіон Ватерлоо застосовує процес спільного та стратегічного планування на кожний термін обрання Ради, який забезпечує визначення стратегічних напрямів та пріоритетних заходів, спрямованих на вирішення поточних проблем і врахування майбутніх тенденцій. Цей процес також забезпечує спрямування дій організації й гарантує спільне спрямування роботи Ради та працівників муніципалітету протягом наступних чотирьох років.

Цикл стратегічного планування забезпечує процес визначення пріоритетів і спільної відповідальності за майбутнє для всіх працівників муніципалітету шляхом окреслення таких моментів:

- Де ми зараз перебуваємо.
- Куди ми хотіли б привести організацію в майбутньому.

- Як ми забезпечимо приведення організації до бажаного майбутнього.
- Чи ми вже досягли бажаного майбутнього.

У стратегічному плані на 2004 – 2006 роки було визначено п'ять стратегічних напрямів:

1. Управління регіональним розвитком з метою підвищення якості життя.
2. Підвищення добробуту громади і соціального благополуччя
3. Захист і поліпшення стану довкілля.
4. Забезпечення високої якості регіональної транспортної системи.
5. Забезпечення операційної результативності та ефективності.

“Протягом трьох минулих років ми досягли помітного прогресу в реалізації пріоритетів за кожним із цих напрямів. У 2007 – 2010 роках процес буде побудовано на основі успіхів з метою розроблення і/або перегляду основних стратегічних напрямів та стратегічних пріоритетів. У формуванні цього документу Рада і працівники муніципалітету відіграватимуть головну роль .”

Майк Мюррей

Поточний стан	Де ми зараз перебуваємо?
Бачення майбутнього Місія Цінності Стратегічні напрями	Куди ми хочемо прийти?
Завдання Заходи Стратегічні плани Департаментів	Як ми збираємося там опинитися?
Вимірювання та моніторинг	Чи ми вже опинилися там, де хотіли?

Консультанти з питань стратегічного планування

Для надання допомоги у процесі стратегічного планування було укладено угоду з організацією "PMG Consulting". Для

отримання внеску в розвиток майбутніх регіональних пріоритетів процесом опитування громадської думки керуватиме Роб Грейн. Доктор філософії, Вейн Тейлор виконуватиме функції фасилітатора під час проведення засідань з питань стратегічного планування.

Роб - засновник "PMG Consulting" і має більш як десятирічний досвід проведення маркетингових досліджень у приватному та державному секторі. Роб має досвід роботи у державному секторі з питань надання допомоги в реалізації цілей та стратегій виконавчих органів багатьох муніципалітетів, включаючи місто Кітченер та місто Ватерлоо. Він також має досвід роботи з регіональним муніципалітетом Ватерлоо у проведенні муніципальних досліджень у тому числі, в таких сферах, як планування і розвиток, стратегії управління розвитком, ініціативи у сфері зменшення екологічного впливу, зменшення інтенсивності використання пестицидів, дослідження надання послуг у сфері охорони здоров'я, водопостачання та довготермінових стратегій управління якістю води, а також численних досліджень, пов'язаних із питаннями соціального маркетингу та поведінковими змінами.

Доктор Тейлор – міжнародно визнаний фахівець, який має великий досвід роботи у сфері освіти, консультування, виконання функцій фасилітатора та модератора у сферах вироблення політики, стратегічного управління, врядування, управління якістю та налагодження взаємин між бізнесом і владою. Він має більш як тридцятирічний досвід роботи з менеджерами у приватному, державному та некомерційному секторах. З 1986 року Вейн працює директором програми М.В.А. з управління наданням послуг у сфері охорони здоров'я в школі бізнесу Де-Гроота при університеті Макмастера.

Процес стратегічного планування

Процес стратегічного планування оснований на висновках із досвіду роботи, прикладах найкращої практики, запозичених із інших муніципалітетів, а також, на зворотному зв'язку, отриманому від вищих посадовців муніципалітету й членів Ради. У процесі проведення цих досліджень були розроблені основні принципи майбутнього процесу планування, які підкреслюють

потребу в дедалі більшому залученні працівників муніципалітету й громади та комунікації з ними на всіх етапах процесу планування.

На підставі цих принципів були визначені 4 етапи процесу стратегічного планування на 2007 – 2010 роки (див. мал.1). Ці етапи не будуть відокремленими один від одного, навпаки, у міру просування процесу планування, вони, ймовірно, перекриватимуться.

У перебігу реалізації зазначених етапів слід відповісти на п'ять основних запитань

1. Де ми перебуваємо зараз?
2. Куди ми хочемо прийти?
3. Як ми туди потрапимо?
4. Чи все ми вірно розуміємо?
5. Чи ми вже потрапили, куди хотіли?

Усі етапи в основі свого впровадження матимуть такі компоненти (див. мал. 1):

- Прив'язка – цикл стратегічного планування буде прямо пов'язаний із бюджетним процесом та іншими ініціативами муніципалітету.
- Комунікація – поточне інформування та обмін інформацією буде основним чинником успіху у процесі впровадження планів.
- Знання – зміцнення знань зацікавлених сторін у сфері стратегічного планування допоможе створити у регіоні Ватерлоо культуру "стратегічного мислення".
- Звітування – результати моніторингу та звіти про прогрес, досягнутий у сфері стратегічного планування, будуть надані для ознайомлення всім зацікавленим сторонам.

Пропоновані етапи будуть переглянуті й остаточно затверджені новим складом регіональної ради на початку 2007 року.

Етапи процесу стратегічного планування

Малюнок 1

<p>Етап 1 Де ми перебуваємо зараз? Аналіз середовища</p>		<p>Етап 2 Куди ми хочемо прийти? Визначення стратегічних пріоритетів</p>
	<p>Прив'язка Комунікація Знання Звітування</p>	
<p>Чи все ми вірно розуміємо? Чи ми вже потрапили куди хотіли? Оцінювання Етап 4</p>		<p>Як ми туди потрапимо? Визначення завдань і заходів Етап 3</p>

Етап 1

Де ми перебуваємо зараз?

Цей етап передбачатиме визначення департаментами муніципалітету питань, тенденцій, можливостей та проблем. Це забезпечить контекст для роботи із планування на подальших етапах. На цьому етапі вирішальне значення має залучення працівників регіонального муніципалітету і членів Ради. Крім того, в рамках загальних зобов'язань регіону щодо обслуговування громадян, на початку 2007 року буде проведено опитування громадської думки з метою визначення стратегічних пріоритетів.

До кінця цього етапу ми матимемо чітку картину бажаного майбутнього, як від громадськості, так і від регіональних департаментів. Отримана інформація буде підсумована й передана Раді та спільній керівній групі для використання на наступному етапі планування.

Етап 2

Куди ми хочемо прийти?

На цьому етапі будуть розроблені стратегічні напрями найвищого рівня й завдання для реалізації бачення майбутнього та місії. Цей етап включатиме проведення засідання групи вищого керівництва, з питань планування й подальше проведення засідання Ради та спільної керівної групи,

присвяченого перегляду й розробленню стратегічних напрямів та завдань.

Етап 3

Як ми туди потрапимо?

Після того, як будуть розроблені стратегічні напрями та завдання, кожний департамент застосовуватиме ці стратегічні пріоритети у процесі планування для розроблення заходів департаментів, узгоджених зі спільним планом. Зрештою, після затвердження спільного плану будуть розроблені плани департаментів.

Цей етап також включатиме можливість для працівників регіонального муніципалітету та членів громади зробити свій внесок у процес планування.

Етап 4

Чи потрапили ми вже туди, куди прагнули?

Після визначення стратегічних напрямів буде розроблено систему та процес для визначення значущих орієнтовних показників прогресу та подальшого моніторингу цих показників.

Впровадження

Кінцевою метою є формування остаточного варіанту стратегічного плану, затвердженого Радою до кінця червня 2007 року. Цей план буде прив'язаний до бюджетного циклу 2007 року, який розпочнеться у вересні.

Остаточні варіанти планів роботи департаментів будуть складені після затвердження спільного плану.

Програма стратегічного планування

Цикл планування (наведений на малюнку, поданому на наступній сторінці) і представлений далі календарний графік визначають основні заходи та часові рамки для чотирьох його етапів. На початку процесу планування буде впроваджений план комунікації, аби забезпечити для всіх зацікавлених сторін спільну інформацію, сподівання та часові рамки.

Заходи	Часові рамки
Засідання спільної керівної групи Засідання СКГ з метою вироблення спільних концепцій та спільного розуміння	20 грудня 2006 року
Підготовка до засідання групи вищого керівництва Визначення пріоритетів департаментів	Має бути завершена до 5 лютого 2007 року
Опитування громадської думки Розробити і впровадити процес отримання внеску від громадськості, який стане у пригоді в процесі розроблення чотирирічного стратегічного плану на весь термін роботи чергового складу Ради з 2007 до 2010 року	3 15 січня до 8 лютого 2007 року
Засідання вищого керівництва Сприяння роботі засідання з участю вищого керівництва з метою визначення поточних тенденцій і майбутніх пріоритетів в межах всього регіонального муніципалітету та формування проекту стратегічних напрямів і стратегічних завдань для представлення на розгляд Ради	22 лютого 2007 року "Sunnyside Home" з 9:00 до другої половини дня
День стратегічного планування (Рада та СКГ) частина 1 Проведення засідання зі стратегічного планування з метою визначення та узгодження стратегічних напрямів найвищого рівня і стратегічних завдань	Березень 2007 року (уточнити)
Розроблення завдань та заходів департаментів Розробити заходи та завдання департаментів, прив'язані до спільного плану, які забезпечуватимуть його наповнення	3 березня до травня 2007 року
Комунікація між працівниками регіонального муніципалітету Провести засідання з участю працівників муніципалітету з метою отримання від них зворотного зв'язку стосовно основних питань, стратегічних напрямів та цілей	Квітень 2007 року
Внесок громадськості Організувати процес (наприклад, шляхом проведення фокус-груп з участю провідних лідерів громади або отримання зворотного зв'язку через Інтернет) з метою отримання від громадськості зворотного зв'язку стосовно основних питань, стратегічних напрямів та цілей	Квітень 2007 року
День стратегічного планування (Рада та СКГ) частина 2 * Перегляд зворотного зв'язку, отриманого від працівників муніципалітету та громади * Перегляд у разі необхідності, стратегічного плану	Травень 2007 року
Розроблення орієнтовних показників прогресу * Організувати в департаментах / підрозділах засідання для працівників з метою розроблення орієнтовних показників прогресу * Розробити орієнтовні показники прогресу для заходів муніципалітету й департаментів	Травень 2007 року 3 червня до листопада 2007 року
Забезпечити затвердження Радою стратегічного плану	Червень 2007 року
Завершити складання планів департаментів	3 липня до

Врахувати у планах департаментів стратегічні завдання й цілі	жовтня 2007 року
--	------------------

Малюнок на с. 5

Система стратегічного планування в регіоні Ватерлоо

<p>Етап 1 Спільна керівна група Уніфікація понять та підходу</p> <p>Фокус-тестування результатів опитування громадської думки</p> <p>Створення робочої групи з проведення опитування громадської думки</p> <p>Приклади найкращої практики та висновки з досвіду - опитування членів Ради та групи вищого керівництва - телефонні інтерв'ю з працівниками інших муніципалітетів - дослідження, проведені регіональним муніципалітетом Ватерлоо</p> <p>Починається бюджетний цикл</p>	<p>Грудень</p> <p>Листопад</p> <p>Жовтень</p> <p>Вересень</p>	<p>Де ми перебуваємо зараз? Аналіз середовища</p>	<p>Куди ми хочемо прийти? Визначення стратегічних пріоритетів</p>	<p>Січень</p> <p>Лютий</p> <p>Березень</p>	<p>Етап 2</p> <p>Започаткування процесу стратегічного планування - Рада - Координаційні комітети</p> <p>Пріоритизація проекту муніципалітету - повна інвентаризація існуючого проекту муніципалітету (ACC)</p> <p>Визначення департаментами тенденцій та проблем - використовується, як основа для введення Ради у курс справ</p> <p>Підготовка департаментів і підрозділів до проведення засідання групи вищого керівництва (SWOC-аналіз) - Пріоритизувати п'ять найважливіших сильних та слабких сторін, можливостей і проблем департаментів / підрозділів - пріоритизувати п'ять найважливіших пріоритетів / питань</p> <p>Опитування громадської думки - провести опитування</p> <p>Провести засідання групи вищого керівництва - бачення майбутнього, місія та цінності - представлення тем, визначених у процесі опитування громадської думки (департаментами й підрозділами) - визначити відповідні загальні тенденції та істотні пріоритети</p> <p>Засідання Ради і СКГ з питань планування – частина 1 - провести день стратегічного планування з метою визначення стратегічних напрямів і завдань</p>
			<p>Прив'язка Комунікація Знання Звітування</p>		

<p>Оцінювання - оцінити процес планування - розробити цикл моніторингу</p> <p>Завершення формування стратегічних планів департаментів</p> <p>Забезпечити затвердження спільного плану - звіт перед Радою</p> <p>Орієнтовні показники прогресу - розробити орієнтовні показники прогресу</p> <p>Рада і СКГ – частина 2 - Перегляд зворотного зв'язку від працівників та громади - Перегляд плану у разі потреби</p> <p>Пріоритизація проекту в масштабах муніципалітету - СКГ оцінює пропозиції щодо муніципального проекту</p> <p>Етап 4</p>	<p>Липень</p> <p>Червень</p> <p>Травень</p>	<p>Чи все ми вірно розуміємо? Чи ми вже потрапили куди хотіли? Оцінювання</p>		<p>Як ми туди потрапимо? Визначення завдань і заходів</p>	<p>Квітень</p>	<p>Проекти стратегічних планів департаментів - розробити заходи та завдання департаментів, прив'язані до спільних стратегічних напрямів</p> <p>Комунікація між працівниками - можливість для ГАД обговорити стратегічні пріоритети - провести тренінгові заняття із каскадного розроблення орієнтовних показників</p> <p>Внесок громади - забезпечити отримання внеску громади з основних питань, стратегічних напрямів та завдань</p> <p>Пріоритизація проекту в масштабах муніципалітету - департаменти розробляють пропозиції</p> <p>Етап 3</p>
--	---	---	--	---	----------------	--

Подальші кроки

Засідання групи вищого керівництва з питань планування

22 лютого 2007 року відбудеться засідання групи вищого керівництва (ГВК) (з 9:00 і, принаймні, до середини другої половини дня) в залі "Sunnyside Home", яке має допомогти нам визначити основні проблеми, скласти проекти стратегічних напрямів та стратегічних завдань для подальшого їх розгляду Радою. У порядку підготовки до цього дня ми запропонували усім департаментам підготувати інформацію про поточні та майбутні тенденції, проблеми, сильні сторони та пріоритети. Зібрана інформація буде опрацьована і використана у процесі роботи засідання вищого керівництва.

Внесок громадськості

У рамках загальних зобов'язань регіону щодо обслуговування громадян у межах всього процесу стратегічного планування будуть проводитись опитування громадської думки з метою визначення та коригування стратегічних пріоритетів. Опитування громадської думки – це перший процес для отримання внеску громадськості до стратегічного плану на період із 2007 до 2010 року. Мета полягає в тому, щоб провести це опитування громадської думки до початку розроблення стратегічних пріоритетів Радою та СКГ у березні 2007 року. Зазначене опитування громадської думки буде статистично точним і достовірним, а його проведенням займатиметься робоча група, яка представлятиме всі департаменти регіонального муніципалітету. Склад робочої групи з проведення опитування громадської думки буде таким:

Члени

- Охорона здоров'я — Тереза Шумілас
- Муніципальні ресурси — Крис Флетчер, Волтер Гаспарині
- Соціальні служби — Лин Рендел
- Фінанси — Лі Перент
- Людські ресурси — Бев Ейкінхед
- Служби транспорту та захисту довкілля — Джон Арсено

- Планування житлового будівництва і громадських служб — Керен Едерлі, Кевін Ібі, Грем Вінсент
- Служба ГАД — Браєн Сторц
- Громадська безпека і запобігання злочинності – Крис Сейделер
- Вимірювання ефективності роботи — Стівен Локер
- AODA — Деб Бергі
- Менеджер з питань стратегічного планування – Лорі Фіоз
- Студент – Браєн Гойслер
- Консультант — Роб Грейн

ОНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ

Метою цього бюлетеня є забезпечення оновлення процесу стратегічного планування на 2007 – 2010 роки. Таке оновлення проводитиметься щокварталу, а в разі необхідності, й частіше.

У разі виникнення будь-яких запитань або рекомендацій, зв'яжіться з менеджером з питань стратегічного планування:

Лорі Фіоз за телефоном (519) 575 – 4758 або електронною поштою за адресою:
florie@region.waterloo.on.ca