

An Foras Riaracháin Plean Straitéiseach 2017-2021



An Foras Riaracháin Plean Straitéiseach 2017-2021

Clár Ábhar

Réamhrá 2

- 1.** Cé Sinne agus Cad atá á Dhéanamh Againn? 4
- 2.** Athbhreithniú ar Straitéis 2011-2016 6
- 3.** Comhthéacs na Straitéise 9
- 4.** Misean, Fís agus Luachanna 14
- 5.** Torthaí, Tosaíochtaí agus Cuspóirí Straitéiseacha 15
- 6.** Seachadadh ar an Straitéis agus ár bhFeidhmíocht a Thomhas 19
- 7.** Aguisín 1: Comhairliúchán 20



Is pribhléid é don bhForas foireann fórchumasach proifisiúnta tiomanta a bheith aige, mar aon le lucht láidir comhghleacaithe.

Réamhrá

Fáilte chuig Plean Straitéiseach an Fhorais Riaracháin 2017-2021. Tá an plean seo atá á thógáil ar rath agus ar a bhfuil bainte amach againn le pleananna roimhe seo, tá sé á fhoilsiú tráth a bhfuil péacáin ghlana an téarnaimh eacnamaíoch le brath in Éirinn. Ó cuireadh an Foras ar bun sa bhliain 1957 tá cáil thar cinn forbartha aige go náisiúnta agus go hidirnáisiúnta ar aon mar gheall ar seirbhísí oideachais, oiliúna, taighde, foilsitheoireachta agus agus cothú cumais a chur ar fáil, mar aon le tacaíocht d'fhorbairt agus athchóiriú na hearnála poiblí.

Tá an earnáil phoiblí i mbun aistrithe agus tá a lán factóirí idir inmheánach agus seachtrach ag imirt tionchair uirthi. Is é géarchéim an caighdeán nua i saol éiginnte na linne seo - léimid gach lá faoi athrú aeráide, an ghéarchéim tithíochta, Brexit, éiginnteacht pholaitiúil, an ghéarchéim fiachais, an tSiria, dídeanaithe, bagairtí cibir. Chuirfeá an cheist - cad é an chéad rud eile? Táimid ag maireachtáil i saol anois atá luaineach, éiginnte, ríchasta agus débhríoch. Trí nuachóiriú na hearnála poiblí cinntítear go bhfuil eagraíochtaí níos barainní níos cliste agus go bhfuil próisis níos éifeachtaí chun freastal ar dhúshlán sochaí an lae atá inniu ann. Tá meascán seirbhísí fóir-speisialta á thairiscint ag an bhForas Riaracháin, seirbhísí a dhéanann comhpháirtí tosaíochta de don earnáil phoiblí chun go n-éireoidh léi an t-aistriú seo a bhaint amach.

Ba é an dúshlán is tábhachtaí a bhí roimh an bhForas thar saolré an phlean straitéisigh roimhe seo ná déileáil leis an gcás deacair airgeadais a bhí againn. Tháinig laghdú ar éileamh ar

sheirbhísí, oiliúint, taighde agus foilseacháin san áireamh. I gcomparáid leis sin bhí an t-éileamh ar chláir oideachais níos cobhsaí. Ar an iomlán thit ioncam an Fhorais ó €20 milliún, nach mór, sa bhliain 2008 go hábhairín níos mó ná €11 mhilliún sa bhliain 2015. Mar sin féin lean an Foras air ag seachadadh seirbhíse ghairmiúla chuig a chuid luchtanna leasa, dream a d'fhulaing bearta déine, leis.

Tháinig laghdú ar líon iomlán na ndaoine a bhí fostaithe sa tseirbhís phoiblí ó 320,000, an líon ab airde, sa bhliain 2008 go 294,000 sa bhliain 2015. Titim 8% é seo. Bíodh is go bhfuil ardú beag tagtha ar líon na bhfostaithe ó 2015 tá mar thoradh ar an laghdú iomlán ar líon na bhfostaithe go bhfuil an t-seirbhís phoiblí níos lú in aimsir go bhfuil an pobal ag fás agus tráth a bhfuil an t-éileamh ar sheirbhísí ag dul i méid. Tá riachtanais nua ag teacht chun cinn ó fhorbairtí nua ar fud na hearnála poiblí. Is iad comhdhlúthú agus lárú as an nua saintréith tuile na n-athchóirithe ar an earnáil phoiblí. Tá béim á leagan ar smacht a chur ar chaitheamh, ar an ngá le níos mó a bhaint amach le hacmhainní laghdaithe, rialtas comhair, comhtháthú níos dlúithe maidir le ceapadh agus feidhmiú beartais, margaí saothair poiblí níos solúbtha, úsáid níos mó na teicneolaíochta, iontaoibh in institiúidí poiblí a chothú agus a choimeád agus cuntasacht. Tá gá le forbairt bhreise a dhéanamh ar scileanna i réimsí ar nós rialachais, ceannaireacht, bainistíocht, cumarsáid, bainistiú tionscadail agus bainistiú acmhainní daonna. Táthar ag díriú go mór ar ghairmiúlú a dhéanamh ar an earnáil phoiblí.

Is pribhléid é don bhForas foireann fórchumasach proifisiúnta tiomanta a bheith aige, mar aon le lucht láidir comhghleacaithe. Tá siad thar a bheith tábhachtach chun ár misean agus ár bhfís a chur i gcrích. Táimid tiomanta do thacú



lenár bhfoireann maidir lena bhforbairt, idir ghairmiúil agus phearsanta, chun deis a thabhairt dóibh a gcuid oibre a dhéanamh go sármhaith agus chun dul chun cinn a dhéanamh ar ár gcuid tosaíochtaí agus cuspóirí straitéiseacha.

Sa Plean Straitéiseach 2017-2021 leagtar amach misean, fís, luachanna, tosaíochtaí straitéiseacha agus torthaí an Fhorais go deireadh 2021.

Ba mhaith liom aitheantas a thabhairt do gach duine atá ag cur leis an bplean seo agus atá á mhúnlú agus á fhorbairt. Táimid ag súil le bheith ag obair le Bord an Fhorais agus lenár bhfoireann, micléinn agus geallshealbhóirí uile agus todhchaí iontach don bhForas á thógáil againn.



Dr. Marian O'Sullivan

An Dr Marian O'Sullivan
Ard-Stiúrthóir



Martin O'Halloran

An tUas. Martin O'Halloran
Cathaoirleach

Cé Sinne agus Cad atá á Dhéanamh Againn?

Bunaíodh an Foras Riaracháin sa bhliain 1957 agus is é an phríomhgníomhaireacht forbartha don earnáil phoiblí in Éirinn é. Cuirimid meascán fíorspeisialta d'oidreachas, oiliúint, taighde, foilsitheoireacht agus seirbhísí comhairleoireachta ar fáil do mhicléinn agus d'eagraíochtaí ar fud na seirbhíse poiblí. Mar thoradh ar an gcur chuige tras-earnála cinntítear go bhfuil meon uathúil atá dírithe ar an rialtas ina iomláine ag an bhForas i leith gach rud atá dtugaimid faoi.

Lena chois sin cuirimid seirbhísí ar fáil don earnáil phobail / dheonach san áit a n-idirghníomhaíonn siad leis an rialtas, agus le cliaint ón earnáil phríobháideach ar mian leo tuiscint níos fearr a fháil ar an stát, ar a ról i sochaí na hÉireann agus ar an riarachán poiblí.

Is ábhar mórtais don bhForas é gur eagraíocht sholúbtha fhreagrúil é. Cuirimid ár gcuid clár agus ár gcuid seirbhísí in oiriúint dár gcliaint. Mar shampla, trí chur chuige foghlama cumaisc cuirimid cúrsaí oideachais ar fáil istoíche agus ar dheirí seachtaine agus trí chianfhoghlaim. Lena chois sin cuirimid cúrsaí oiliúna sainoiriúnaithe in-tí ar fáil.

De bhreis air seo feidhmíonn an Foras mar fhóram i gcomhair pléite agus díospóireachtaí ar athchóiriú na seirbhíse poiblí thar leibhéal an rialtais lárnaigh agus an rialtais áitiúil araon. Le cabhair seirbhísí ar nós ár bhFóram Rialtais, comhdhálacha, seimineáir, foilseacháin agus

obair idirnáisiúnta cuirimid comhphlé chun cinn ar fhorbairt agus treo ár gcuid seirbhísí poiblí amach anseo.

Agus leas á bhaint againn as ár saineolas taighde i riarachán poiblí agus as bunús scileanna praiticiúla ár mball foirne agus ár gcomhghleacaithe, déanaimid cláir a chumadh agus a sheachadadh atá dírithe ar cur le cumas na ndaoine siúd atá ag obair sa tseirbhís phoiblí agus a bhfuil leas acu inti. Tá tuiscint mhionsonraithe mar bhonn eolais ar an riarachán poiblí agus mar a fheidhmíonn sí in Éirinn agus go hidirnáisiúnta ar aon ag ár gcuid oibre.

Ár gcuid seirbhísí

Trí Scoil Whitaker um Rialtas agus Bainistíocht tugtar le chéile gníomhaíochtaí oideachais, leabharlainne, foilsitheoireachta agus gníomhaíochtaí taighde an Fhorais agus tá seachtó cáilíocht a bhfuil creidiúnú náisiúnta acu á dtairiscint aici. Sa Scoil seo cuirtear réimse leathan clár páirtaimseartha tríú leibhéal ar fáil i réimsí ar nós bainistíochta poiblí, rialtais áitiúil, bainistíocht chúraim shláinte, anailís bheartais, rialachais, bainistíocht acmhainní daonna, ceartha daonna, airgeadas agus staidéar gnó. Tá céimeanna go leibhéal dochtúireachta chomh maith le cláir dioplóma agus teastais á dtairiscint trí chianfhoghlaim nó ar champas an Fhorais ar Bhóthar Lansdún. Mar phríomhsholáthraí clár, idir acadúil agus forbairt ghairmiúil, do sheirbhísigh poiblí, tá áit ar leith ag an Scoil chun cláir a chumadh agus a sheachadadh a fhreagraíonn do shainriachtanais fostaithe na seirbhíse poiblí i gcoitinne agus a chuireann feabhas ar anailís agus ar cheapadh déanamh beartais poiblí.



Is é an Foras an t-aon acmhainn taighde thiomnaithe um bhainistíocht poiblí in Éirinn. Tá seirbhís taighde á tairiscint aige atá dírithe ar ár dtuiscint ar an tseirbhís phoiblí agus an t-slí ina n-oibríonn sí a chur chun cinn. Déantar páipéir taighde atá bunaithe ar fhianaise inti agus oibrítear as láimh a chéile le cliaint chun fadhbanna a aithint agus chun réitigh atá bunaithe ar eolas agus a dhéanann difríocht a aimsiú. Lena chois sin is é an Foras an t-aon fhoilsitheoir in Éirinn a dhéanann sainchúram de théacsanna ar riarachán poiblí agus ar bhainistíocht poiblí. Ina chuid leabhar agus tréimhseacháin cuirtear eolas agus anailís ar fáil ar réimsí beartais ar ábhar spéise iad do sheirbhísigh poiblí agus do mhicléinn an riaracháin poiblí agus na bainistíochta poiblí.

Cuireann an Foras réimse leathan clár oiliúna agus clár forbartha agus seirbhísí comhairleoireachta ar fáil. Cuirtear a lán cúrsaí gearrthéarmacha agus cúrsaí gairmiúla éagsúla ar fáil gach bliain in ionad oideachais agus oiliúna an Fhorais i mBaile Átha Cliath, i mbaill réigiúnacha nó i mbaill cliaint agus go hidirnáisiúnta. Sna cláir pléitear ábhair ar nós ceannaireachta, bainistíochta, éifeachtachta pearsanta, pleanáil ghnó, airgeadais agus cuntasáochta poiblí, rialachais chorparáidigh, bainistíocht acmhainní daonna agus córais faisnéise chomh maith le cláir sainearnála; mar shampla rialachas áitiúil, seirbhísí sláinte agus státseirbhís. Tugtar creidiúnú ó ghníomhaireachtaí ón taobh amuigh ar chuid dár gcláir. Orthu seo áirítear an Institiúid Chairte um Airgeadas agus Cuntasáocht Phoiblí, an Institiúid Chairte um Phearsanra & Forbairt agus Institiúid na nEadránaithe in Éirinn.

Athbhreithniú ar Straitéis 2011-2016

Maidir leis an tréimhse straitéise a bhí ag an bhForas roimhe seo (2011-2016), tá athrú suntasach tagtha ar ár dtimpeallacht mar thoradh ar an gcúlú eacnamaíochta. Chuir sé seo dúshlán nach beag roimh an mBord, an bhfoireann bhainistíochta agus an bhfoireann. Agus an straitéis á cur i ngníomh tharla a lán athghrúpáil, athstruchtúrú agus athimlonnú. Ba é ceann de na rudaí ba mhó a bhaineamar amach le linn na tréimhse sin ná gur éirigh linn ár gcuid tairiscintí seirbhíse a choinneáil ar siúl agus a chinntiú ag an am céanna gur tháinig an Foras slán agus go raibh sé inbhuanaithe i gcónaí.

Sonraítear ár gcuspóirí straitéiseacha don tréimhse 2011-2016 agus roinnt rudaí tábhachtacha a baineadh amach anseo thíos.

Cairde proifisiúnta de sheirbhísigh poiblí a fhorbairt atá bunaithe ar chreidiúnú aitheanta ardcháilíochta

I láthair na huairé cuireann Scoil Rialtais agus Bainistíochta Whitaker breis is seachtó clár creidiúnaithe ar fáil ag gach leibhéal idir leibhéal teastas céime agus leibhéal dochtúireachta. Forbraíodh roinnt príomhchlár le linn na tréimhse seo lena n-áirítear an MSc i nGnó agus Bainistíocht Diplóma Gairmiúil i Staidreamh Oifigiúil um Mheasúnú Beartais (i gcomhar leis an bPríomh-Oifig Staidrimh), Diplóma Gairmiúil i gCearta Daonna agus Comhionannas agus Teastas Gairmiúil i Rialachas.

D'fhaomh an Bord comhaontas straitéiseach le COBHÁC a raibh mar thoradh air go ndearnadh coláiste aitheanta den ollscoil den bhForas.

Ag cur le forbairt an riaracháin poiblí in Éirinn trí thaighde agus foilsitheoireacht a bhaineann le hábhar agus trí díospóireacht agus plé a spreagadh

D'fhorbraíomar sraith nua de pháipéir thaighde dar teideal "State of the Public Service" (Staid na Seirbhíse Poiblí). Leis an tionscnamh seo déantar trasfhoirmiú na seirbhíse poiblí a rianú agus cuirtear radharc ar athrú na seirbhíse poiblí ar fáil a bhfuil fianaise mar bhonn eolais aige. Tairgeadh seacht bpáipéar déag idir 2011 agus 2016. De bhreis air seo forbraíodh sraith thaighde ar 'Rialtas Áitiúil' ina bpléitear gnéithe éagsúla den gclár oibre um éifeachtacht agus athchóiriú san earnáil seo. Tairgeadh dhá pháipéar dhéag idir 2011 agus 2016.



Ar na nithe eile ar éirigh go maith leo áirítear ár gcuid seirbhísí rialachais agus bainistiú riosca.

In 2015 bhogamar an irisleabhar *Administration* chuig ardán rochtana oscailte i gcomhaontú le De Gruyter Open agus in 2016 d'éirigh leis an measúnú chun é a chur san áireamh i Scopus. Ar chúigiú chothrom lae déag an fhoilseacháin sa bhliain 2015, rinneadh an *Administration Yearbook & Diary* a athsheoladh mar *Ireland - A Directory*.

Tacaíocht sholúbtha phraiticiúil a chur ar fáil ar mhaithe le hathrú agus forbartha thar an tseirbhís poiblí ar fad

Le linn na straitéise roimhe seo d'éirigh thar cinn linn béim a chur ar chláir cheannaireachta a fhorbairt agus go ginearálta, ár gcuid saineolas a léiriú i réimse na ceannaireachta/bainistíochta. Sa chomhthéacs seo d'éirigh go hiontach ar fad leis an gClár um Dhúshlán Ceannaireachta do sheirbhísigh poiblí shinsearacha a cuireadh ar fáil le cabhair foireann teagaisc Ollscoil Warwick (foireann ó Scoil Rialtais John F. Kennedy ag Ollscoil Harvard roimhe seo), agus leis an gClár um Cheannaireacht i Rialtas Áitiúil.

Ar na nithe eile ar éirigh go maith leo áirítear ár gcuid seirbhísí rialachais agus bainistiú riosca. Bhí ról lárnach againn maidir leis an gCód Cleachtais um Rialachas do Chomhlachtaí Stáit (*Code of Practice for the Governance of State Bodies*) (2016) a chur chun cinn agus tháinig fás nach beag ar ár bhFóram Rialachais le linn na tréimhse.

Comhthéacs na Straitéise

Ullmhaíodh Plean Straitéiseach 2017-2021 de chuid an Fhorais i dtimpeallacht athraithe mhóir ar an ngeilleagar, an tsochaí, ar chúrsaí déimeagrafacha, teicneolaíochta agus comhshaoil. Tá an dealramh ann anois go bhfuil feabhas ag teacht ar an eacnamaíocht agus tá fás leanúnach réamh-mheasta do na blianta amach anseo. Mar sin féin níl cuma ró-chinnte ar chúrsaí ar an iomlán má chuimhnítear ar an tionchar a bheidh ag Brexit, b'fhéidir, agus ag forbairtí eacnamaíocha agus sóisialta idirnáisiúnta eile. Ba chóir dúinn a bheith san airdeall agus sinne ag féachaint amach romhainn ó thaobh cúrsaí gnó de.

Tá an cuma ar an scéal go rachaidh athruithe déimeagrafacha go mór i bhfeidhm ar sheirbhísí an Fhorais. Cuirfidh daonra a bhfuil fás faoi agus atá ag dul in aois a lán dúshlán nua roimh an tseirbhís phoiblí. Agus laistigh den earnáil phoiblí beidh gá le hidirghabhálacha nua um forbairt foirne ós rud é go bhfuil an lucht saothair ag druidim le haois, go bhfuil méadú ar líon na ndaoine atá ag dul ar scor agus mar thoradh ar an ngá le ceapacháin nua ag gach leibhéal dá thoradh. Beidh forbairtí teicneolaíochta agus níos mó digitíú seirbhísí ina gcúiseanna tábhachtacha a chuirfidh athrú chun cinn, leis.

Tá an Foras ag oibriú i dtimpeallacht atá ag éirí níos casta níos iomaíoch de réir a chéile. Ós rud é go bhfuil an Foras go mór mór ag brath ar mhaoiniú ó tháill seirbhísí tá sé faoi shíor-bhrú cláir nuálacha ardcháilíochta a chur ar fáil a thugann luach ar airgead. Tá níos mó coimisiúnú seirbhísí agus brú ar phraghsanna go háirithe ag cur isteach ar an Institiúid.

Sna míreanna anseo thíos déantar níos mó cur síos ar na príomhcheisteanna atá roimh an earnáil phoiblí agus a bheidh ag cur isteach ar an bhForas. Lena chois sin mínítear conas a bhainfimid spríocanna ár misin agus ár bhfíse amach.

Athchóiriú na Seirbhíse Poiblí

Ó ullmhaíodh an plean straitéiseach roimhe seo tá athruithe móra tagtha ar an tseirbhís phoiblí in Éirinn a tharla go háirithe mar thoradh ar an ngéarchéim airgeadais dhomhanda. Tá laghdúithe gan choinne tagtha ar an líon oibríthe sa tseirbhís phoiblí agus ar phá. Bíodh is go bhfuil ardú beag tagtha ar líon na bhfostaithe ó 2015 tá mar thoradh ar an laghdú iomlán ar líon na bhfostaithe le déanaí go bhfuil an t-seirbhís phoiblí níos lú in aimsir a bhfuil an pobal ag fás agus an t-éileamh ar sheirbhísí ag dul i méid.



Chothaigh an Foras láithreach i margaí idirnáisiúnta trí roinnt clár idirnáisiúnta nua a reáchtáil.

Gníomhaíochtaí agus próifíl idirnáisiúnta a fhorbairt don bhForas ar fad

Chothaigh an Foras láithreach i margaí idirnáisiúnta trí roinnt clár idirnáisiúnta a reáchtáil, mar shampla, sa tSín agus sna Séisíil, chomh maith le mórthionscadal comhairleoireachta sa Chipir.

Lena chois sin bhíomar mar óstaigh do roinnt cuairteanna staidéir mór le rá ó sheirbhísigh phoiblí shinsearacha ó thíortha éagsúla lena n-áirítear tíortha san Áis agus in Oirthear na hEorpa.

An Foras Riaracháin a chothabháil agus a chur ar aghaidh mar eagraíocht éifeachtach atá inbhuanaithe ó thaobh airgeadais de, nuálaíocht a chothú agus ár ndaoine agus acmhainn ár n-eagraíochta a chur chun cinn

Chuir an timpeallacht gheilleagair agus an timpeallacht ghó dheacair dúshlán airgeadais nár bheag romhainn le roinnt blianta anuas. D'fhonn tabhairt faoin gcor chun donais in ioncam chuireamar romhainn a lán costas a shábháil lena n-áirítear 27 faoin gcéad ar chostais phá agus 55 faoin gcéad ar chostas neamhphá thar an tréimhse.

Leanamar orainn ag infheistiú inár bhfoireann agus inár mbonneagar le linn na tréimhse seo. Bhain roinnt ball den bhfoireann máistreacht agus dochtúireacht amach agus feidhmíodh go céimneach córas cláraithe mhacléinn ardshonraíochta chomh maith le foireann bogearraí d'áiseanna foghlama digití.

Rachaidh athruithe déimeagrafacha go mór i bhfeidhm ar sheirbhísí an Fhorais. Cuirfidh daonra a bhfuil fás faoi agus atá ag dul in aois a lán dúshláin nua roimh an tseirbhís phoiblí.



I mí na Samhna 2011 d'fhoilsigh an rialtas an *Plean um Athchóiriú na Seirbhíse Poiblí*. Gormchló é seo d'athchóiriú na seirbhíse poiblí suas go 2015. Sa phlean seo aithníodh cúig cinn de thosaíochtaí: seirbhís custaiméara; bealaí seachadta nua nuálacha a uasmhéadú; costais a laghdú ó bhonn chun luach níos fearr ar airgead a chur chun cinn; ag stiúradh, ag eagrú agus ag obair ar mhodhanna nua; agus ag díriú isteach ar chur i ngníomh agus ar sheachadadh. Cuireadh béim ar shaincheistean na ar nós seirbhísí roinnte a fhorbairt, soláthar agus seachfhoinsí.

I mí Eanáir 2014 d'fhógair an Roinn Caiteachais agus Athchóirithe comharba ar an bplean seo. I bPlean Athchóirithe na Seirbhíse Poiblí 2014-2016

aithníodh ceithre cinn de phríomhthéamaí um athchóiriú: torthaí níos fearr a sheachadadh, díbhinn athchóirithe (leas a bhaint as coigiltí chun infheistiú i seirbhísí nua nó i seirbhísí feabhsaithe), digitíú/sonraí oscailte, agus oscailteacht agus cuntasacht. Foilseofar plean eile um athchóiriú na seirbhíse poiblí in 2017.

Is iad ról agus agus feidhmeanna na seirbhíse poiblí atá i mbun athraithe, i dteannta le próifíl phearsanra atá ag athrú, a thugann an comhthéacs ina bhfuil riachtanais acmhainne agus inniúlachta na seirbhíse ag teacht chun cinn. Beidh níos mó coimisiúnú seirbhísí agus déanfar níos mó conarthaí chun seirbhísí ar fáil, agus bainfear níos mó úsáide as seirbhísí roinnte. Tá an cuma ar an scéal go leanfar ar aghaidh ag déanamh breis earcaíochta oscailte,

speisialaithe agus gairmiúlaithe sa tseirbhís phoiblí. Maidir le hinniúlachtaí agus scileanna, táthar ag imeacht de réir a chéile ón seirbhíseach poiblí ginearálta atá ag obair i dtimpeallacht iata, a bheag nó a mhó, chuig úsáid a bhaint as foireann saineolais. Mar sin féin leagtar béim nua ar inniúlachtaí agus scileanna traidisiúnta i réimsí ar nós anailís beartais, reachtaíocht agus bainistiú acmhainní daonna.

Athchóiriú an rialtais lárnaigh

Ag leibhéal an rialtais lárnaigh foilsíodh an *Civil Service Renewal Plan* (Plean Athnuachana don Státseirbhís) i mí Dheireadh Fómhair 2014. Sa phlean seo leagtar amach athruithe ar chórais chuntasachta agus feidhmíochta. Lena chois seo sainaithnítear mar cheann dá chuid bearta go mbunófaí múnla nua roinnte chun foghlaim agus forbairt a sheachadadh. In 2015 foilsíodh *Corporate Governance Standard for the Civil Service* (Caighdeán Rialachais Corparáideach don Státseirbhís). Ar dhá thionscnamh suntasacha ar tugadh fúthu in 2016 áirítear múnla nua, ar bhonn trialach, chun athbhreithnithe ar chumas eagraíochtúil sa státseirbhís a dhéanamh, agus an treoir um bhainistiú riosca do ranna rialtais agus oifigí rialtais a thabhairt cothrom le dáta.

Laistigh d'earnáil an rialtais lárnaigh lena n-áirítear ranna rialtais agus a gcuid gníomhaireachtaí araon, tá gá le cumais nua chun tabhairt faoi na dúshláin atá roimh an earnáil. Tá ról an stáit i sochaí na hÉireann ag athrú: Tá níos mó béime ar stát a chumasaíonn, a dhéanann meastóireacht agus atá nuálach. Ní mór cumas i réimsí ar nós rialachais, cur i ngníomh, comhordú agus bainistiú feidhmíochta a chur chun cinn tuilleadh.

Athchóiriú na seirbhísí Sláinte - seirbhís sláinte níos fearr a thógáil

Leis an gClár um Fheabhsú na Seirbhíse Sláinte féachtar le hathrú inbhuanaithe a bhunú ar fud an chórais, an cultúr a athrú ón mbonn aníos agus caidrimh a mhíniú as an úr.

Tá lucht saothair breis is 100,000 ball foirne ag an tseirbhís sláinte a thugann cúram ar fud na tíre, 365 lá in aghaidh na bliana. Forbraíodh an *People Strategy 2015-2018* chun aitheantas a thabhairt don ról fíorthábhachtach atá ag an lucht saothair maidir le cúram sláinte níos sábháilte níos fearr a chur ar fáil. Baineann an straitéis le lucht saothair na hearnála sláinte ar fad. Tacaíonn sí leis an bhfís um chúram sláinte mar atá sí leagtha amach sa *Health Service Executive Corporate Plan 2015-2017* (Plean Corparáideach Feidhmeannas na Seirbhíse Sláinte 2015-2017) agus sa Chlár um Fheabhsú Seirbhíse Sláinte. Forbraíodh an *People Strategy* trí seisiúin rannpháirtíochta le baill foirne agus luchtanna leasa ó gach roinn den gcóras sláinte agus tá sé dírithe ar chreat comhtháite a chur ar fáil a bheidh mar stiúir, a bhainisteoidh agus a fhorbróidh rannchuidiú na foirne ar fad i dtimpeallacht a chuireann foghlaim agus folláine chun cinn. De bhreis air seo tá sí dírithe ar riachtanais na seirbhíse amach anseo, ar foireann den scoth a mhealladh agus a choinneáil agus tá luachanna mar thacaíocht aici: cúram, comhbhá, iontaoibh agus foghlaim. Sa *People Strategy* leagtar amach ocht gcinn de thosaíochtaí um bhainistiú daoine: ceannaireacht agus cultúr, rannpháirtíocht foirne, foghlaim agus forbairt, pleanáil lucht saothair, fianaise agus eolas, feidhmíocht, comhpháirtíochtaí a dhéanamh agus seirbhísí gairmiúla um acmhainní daonna. Trí thabhairt faoi na tosaíochtaí seo tá sé i gceist

feabhas a chur ar fheidhmíocht barrfheabhsófar lucht saothair na seirbhíse sláinte agus cothófar forbairt cultúir na foghlama leanúnaí agus an fheabhsaithe leanúnaigh.

Athchóiriú an rialtais áitiúil

Tugtar an creat treorach d'athchóiriú an rialtais áitiúil i *Putting People First - Action Programme for Effective Local Government*, a foilsíodh in 2012. Sa chlár seo cuirtear béim láidir ar rialtas áitiúil mar phríomh-mheán rialachais agus seirbhíse poiblí ag an leibhéal áitiúil. Rinneadh comhairlí contae/cathrach i Luimneach, i dTiobraid Árann agus i bPort Láirge a chumas; cuireadh deireadh le hocht gcinn de chomhairlí baile agus cuireadh córas nua ceantar uirbeach

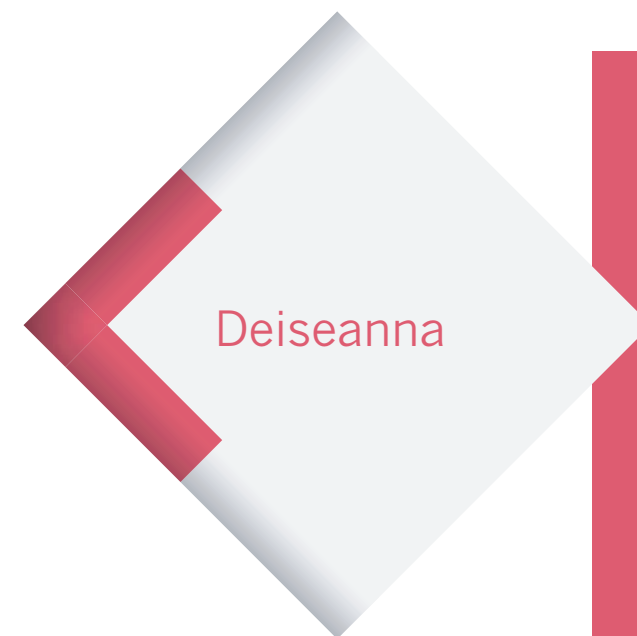
ina n-ionad; agus cuireadh Coimisiúin Maoirseachta agus Iniúchóireachta Náisiúnta ar bun. Faoi mar atá an scéal ag an rialtas lárnach tá saincheistean-na ar nós seirbhísí roinnte agus earcaíocht níos coitianta anois.

Laistigh d'earnáil an rialtais áitiúil cuirfidh ceannaireacht áitiúil ar bhearta a mbaineann eagraíochtaí éagsúla leo (eagraíochtaí náisiúnta, áitiúla, poiblí, príobháideacha, sochaí shibhialta) ar fud réimse gníomhaíochtaí idir fhorbairt shóisialta agus eacnamaíoch agus thithíocht, cuirfidh siad dúshlán nua romhainn. Ar shaincheistean-na criticiúla maidir le cumas earnála áirítear rudaí a chur á ndéanamh trí dhaoine eile, bainistiú nuála agus athraithe, bainistiú acmhainní agus an ghné pholaitiúil a bhainistiú.



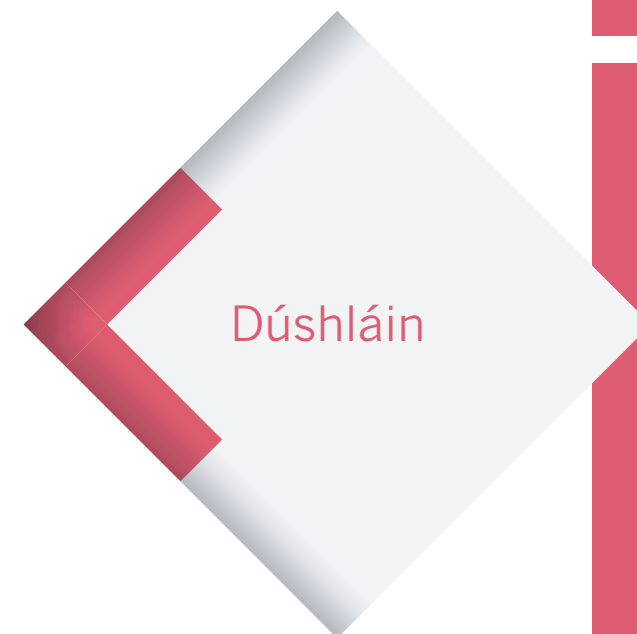
Thug an Foras faoi chomhairliúchán dian lenár bpríomhluchtanna leasa le linn tréimhse forbartha na straitéise seo (féach Aguisín 1). Téamaí áirithe a tháinig chun cinn mar a leanas:

- Tá gné uathúil díolacháin ag an bhForas sa mhéid go n-oibríonn sé thar an earnáil phoiblí ar fad agus go bhfuil tuiscint aige ar an earnáil ar fad;
- Ní mór fíis don bhForas a bheith díograiseach agus í a bheith dírithe ar an am atá le teacht;
- Tá an Foras tábhachtach d'fhorbairt phearsanta agus d'fhorbairt ghairmiúil foirne;
- Ba chóir don bhForas feidhmiú mar mheitheal machnaimh don tseirbhís phoiblí;
- Ba chóir don bhForas é féin a aithint mar eagraíocht faoi threoir cleachtais agus a bhfuil taighde mar bhonn eolais aige;
- Tugann an Foras sár-luach ar airgead;
- Ba chóir don bhForas béim a chur ar a gcuid príomhthréithe arb iad solúbthacht agus freagrúlacht;
- Ní mór margáocht an Fhorais agus a chuid seirbhísí a fheabhsú;
- Ba chóir don bhForas níos mó úsáide a bhaint as a chuid céimithe;
- Ní mór don bhForas athbhreithniú a dhéanamh ar chlár de shíor chun a chinntiú go n-oireann siad don bhfeidhm.



Tugann an clár oibre d'athchóiriú, an próiseas comhairliúcháin agus saincheistean-na eile a ndírítear aird orthu thuas an cúlra dár straitéis sa mhéid go moltar deiseanna agus léirítear na dúshláin atá roimh an bhForas. Ar na príomhdeiseanna áirítear iad seo a leanas:

- A bheith mar bhonn eolais ag forbairt an chlár d'athchóiriú trínár gcuid seirbhísí;
- Ár suíomh mar 'phríomhsholáthraí chéadrogha a leathnú chuig an tseirbhís phoiblí i gcoitinne;
- Sinn féin a dhífreáil ó iomaíocht trí aird a dhíriú ar ár sainchúram "rialtas-uile" a chumascan seirbhísí faoi threoir chleachtais agus seirbhísí a bhfuil taighde mar bhonn eolais acu.
- Ár gcuid seirbhísí a chur ar aon dul le múnláí nua foghlama agus forbartha a eascraíonn ag leibhéal an rialtais lárnaigh agus an rialtais áitiúil;
- Úsáideoirí reatha agus úsáideoirí nua ion chasacha ár gcuid seirbhísí a shainathint i gcomhair forbartha gairmiúla leanúnaí;
- Comhpháirtíocht a dhéanamh le comhlachtaí a thugann creidiúnú gairmiúil le haghaidh crei diúnú clár oiliúna de chuid an Fhorais;
- Athbhreithniú le Dearbhú Cáilíochta agus Cáilíochtaí Éireann ar ár gclár chreidiúnaithe agus ár bpróisis dhearbhu feabhais;
- Ár n-athbhreithniú ar an gcaidreamh idir an bhForas agus Coláiste Ollscoile Bhaile Átha Cliath, agus athbhreithniú tréimhsiúil na Roinne Caiteachais Phoiblí agus Athchóirithe ar an bhForas de réir mar a éilítear faoin *Code of Practice for the Governance of State Bodies* (Cód Cleachtais um Rialachas Comhlachtaí Stáit).



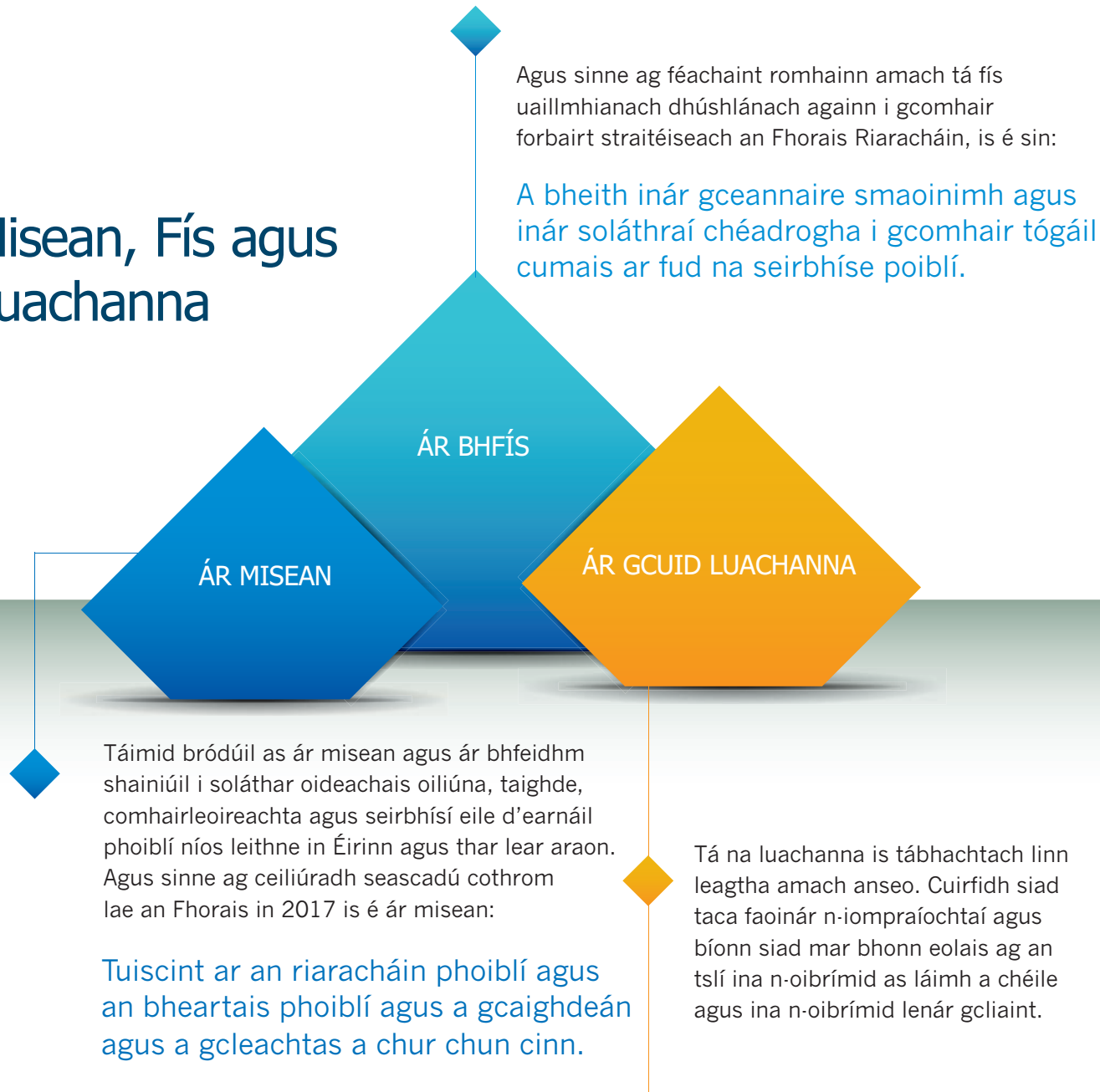
Is iad seo na príomhdúshláin:

- An t-ionad margaidh atá ag athrú mar thoradh ar níos mó coimisiúnaithe i gcomhair soláthar seirbhíse agus níos mó iomaíochta ilchineálaí;
- Impleachtaí a d'fhéadfadh a bheith i gceist mar thoradh ar phraghsáil agus iomaíocht a bheadh ag múnláí nua foghlama agus forbartha;
- Margáocht agus cur chun cinn éifeachtach fúinn agus cé sinne agus a bhfuil ar siúl againn;
- Smacht a chur ar ár gclaonadh freagra a thabhairt ar gach iarratas, agus an gá a leanann as sin lenár gcuid acmhainní a dhíriú;
- Ullmhú do 'bholgán scoir' an Fhorais agus na hacmhainní, scileanna agus an éagsúlacht atá uainn a chothú don am atá romhainn;
- Ár mbonneagar fisiciúil - an bhfuil dealramh timpeallachta foghlama nua-aoiseach den 'chéad scoth' air?

Tá na deiseanna agus na dúshláin seo, dá réir sin, mar bhonn eolais ag ár dtosaíochtaí straitéiseacha, mar atá leagtha amach níos faide anonn sa doiciméad seo.

4.

Misean, Fís agus Luachanna

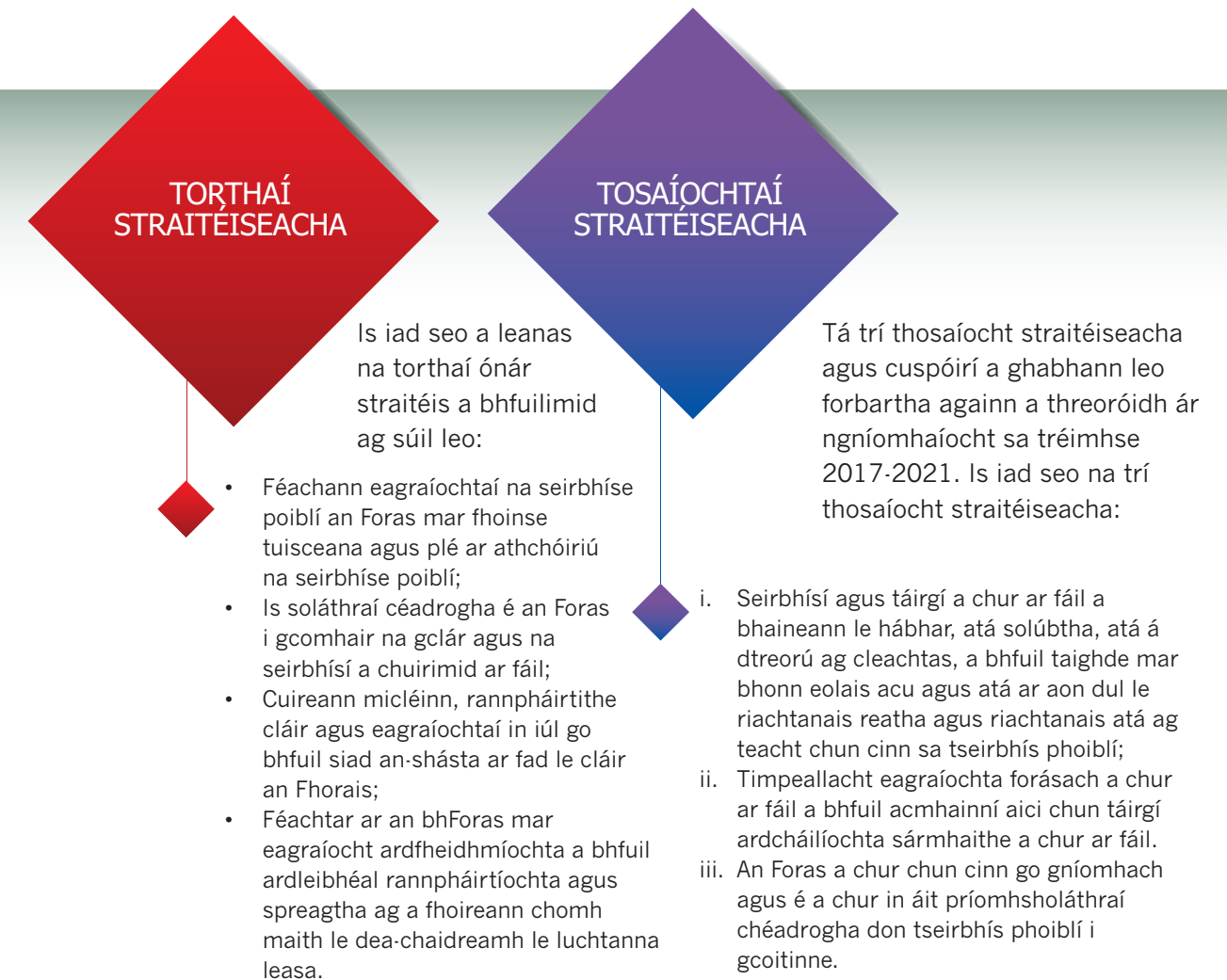


- **Ionracas:** A bheith macánta, ionraic agus eiticíúil agus sinne ag déileáil lena chéile agus le cliaint;
- **Dírthe ar an gcliaint agus freagrúil:** Gníomhú go héifeachtúil agus go héifeachtach chun leasa an chliaint agus maidir le freastal ar a gcuid riachtanas;
- **Oscailteacht agus cuntasacht:** Gníomhú agus cinntí a ghlacadh ar shlí thrédhearcach agus a bheith réidh chun glacadh le scrúdan;
- **Iontaobh agus meas:** A chinntiú go bhfuilimid iontaofa do chliaint agus do chomhghleacaithe araon agus dóibh siúd a bhfuil teagmháil againn leo;
- **Nuáil agus foghlaim:** A bheith ag déanamh ár ndíchill i gcónaí chun smaointe nua agus na réitigh is fearr a aimsiú agus chun eolas nua a fháil agus a scaipeadh;
- **Taighde mar bhonn eolais againn:** Aird chuí a thabhairt ar thaighde atá ar fáil agus atá bunaithe ar fhianaise inár gcuid cinnteoireachta agus sna seirbhísí atá á gcur ar fáil againn;
- **Á treorú ag cleachtas:** Cloí le dea-chleachtas agus eolas cleachtóra a éascú; léargas agus taithí a roinnt agus a chur i ngníomh ar fud na seirbhíse poiblí.

5.

Torthaí, Tosaíochtaí agus Cuspóirí Straitéiseacha

Is é misean an Fhorais ná Tuiscint ar an riaracháin poiblí agus an bheartais poiblí agus a gcaighdeán agus a gcleachtas a chur chun cinn. Tá roinnt torthaí straitéiseacha aitheanta againn a thacóidh lenár gcuspóir ar an iomlán. Déanfar na torthaí seo a thomhas le réimse bearta idir chainníochtúil agus cháilíochta.



1

TOSAÍOCHT STRAITÉISEACH

Seirbhísí agus táirgí a chur ar fáil a bhaineann le hábhar, atá solúbtha, atá á dtreorú ag cleachtas, a bhfuil taighde mar bhonn eolais acu agus atá ar aon dul le riachtanais reatha agus riachtanais atá ag teacht chun cinn sa tseirbhís phoiblí



Cuspóirí

- Seirbhísí agus táirgí ardcháilíochta atá éifeachtach ó thaobh costais de agus a léirítear meas do riachtanais cliant leo, a chur ar fáil
- Seirbhísí solúbtha freagrúla a sholáthar a bhfuil rochtain orthu thar an tseirbhís phoiblí ar fad agus a éascaíonn cothromas idir obair, beatha agus foghlaim
- Bonn eolais a chur faoi phlé, faoi dhíospóireacht agus faoi chleachtas i dtaobh treo na seirbhíse poiblí mar atá sí faoi láthair agus mar a bheidh sí amach anseo
- Deiseanna a chur ar fáil chun dul chun cinn a dhéanamh ar chonairí creidiúnaithe agus le haghaidh forbairt ghairme leanúnach
- Tuilleadh forbartha a dhéanamh ar chóras um dhearbhu feabhais chun cáilíocht ár gcláir oideachais chreidiúnaithe a fheabhsú de réir riachtanais ollscoile



Bearta tascacha dár bpleananna gnó bliantúla

- Ár gcuid gníomhaíochtaí a chur ar aon dul le múnlaí foghlama agus forbartha na seirbhíse poiblí;
- An próiseas athbhreithnithe institiúideach atá á éileamh ag an Roinn Caiteachais Phoiblí agus Athchóirithe a chur i gcrích;
- Anailís ar chostais seirbhíse, ar thairiscintí agus ar iomaitheoirí a dhéanamh agus athbhreithniú ráithiúil a dhéanamh orthu.
- Ár modhanna seachadta cláir agus oiliúna a oiriúnú chun freastal ar riachtanais atá ag teacht chun cinn;
- De réir mar a bhíonn gá leis, comhpháirtíochtaí a bhunú chun tairiscintí a dhéanamh agus táirgí agus seirbhísí a sheachadadh;
- Athbhreithniú a dhéanamh ar ár bpunann seirbhísí oideachais, oiliúna, comhairleacha agus tacaíochta i bhfianaise treochtaí agus riachtanais atá ag teacht chun cinn.
- Feidhm faireacháin don tseirbhís phoiblí a fhorbairt;
- Foilseacháin an Fhorais Riaracháin agus an iris *Administration* a chur ar aghaidh chuig lucht léite níos leithne;
- Úsáid a bhaint as fóraim agus líonraí de chuid an Fhorais chun smaointe nua agus deachleachtas a chur chun cinn.
- Athbhreithniú a dhéanamh ar oibriú na comhpháirtíochta idir an Fhoras Riaracháin agus COBhÁC;
- Ár gcuid beartas agus nósanna imeachta um rochtain, aistriú agus dul chun cinn a nuashonrú;
- Naisc a fhorbairt le comhlachtaí gairmiúla chun feabhas a chur ar bhealaí chuig creidiúnú gairmiúil na foghlama.
- Feabhas a chur ar ár gcreatlach um dhearbhu feabhais agus athbhreithniú a dhéanamh ar bheartas agus nósanna imeachta dearbhú feabhais atá againn faoi láthair de réir riachtanas náisiúnta agus riachtanas Eorpach;
- Faomhadh a fháil do phróisis dearbhú feabhais athbhreithnithe de réir riachtanais Dearbhú Cáilíochta agus Cáilíochtaí Éireann;
- Beartais agus nósanna imeachta dearbhú feabhais faofa a fhoilsiú ar shuíomh gréasáin an Fhorais Riaracháin;
- Athbhreithniú a dhéanamh ar éifeachtacht cur i ngníomh na mbeartas agus na nósanna imeachta dearbhú feabhais de réir riachtanais Dearbhú Cáilíochta agus Cáilíochtaí Éireann.

2

TOSAÍOCHT STRAITÉISEACH

Timpeallacht eagraíochta forásach a chur ar fáil a bhfuil acmhainní aici chun táirgí ardcháilíochta sármhaithe a chur ar fáil



Cuspóirí

- Ár straitéis acmhainní daonna a fhorbairt chun díriú ar riachtanais acmhainne agus cumais atá ann faoi láthair agus a bheidh ann amach anseo
- Tacú le timpeallacht ina gcuirtear ár straitéis agus ár gcuid luachan na roinnte chun cinn agus ina neadaítear iad.
- An Foras Riaracháin a chothú agus a fheabhsú mar eagraíocht atá inmharthana ó thaobh cúrsaí airgeadais de
- Eispéreas cliant agus foirne a fheabhsú



Bearta tascacha dár bpleananna gnó bliantúla

- Struchtúr eagraíochta athbhreithnithe a chomhaontú agus a chur i ngníomh d'fhonn tacú le seachadadh seirbhísí ar shlí solúbtha fhreagrúil;
- Athbhreithniú a dhéanamh ar acmhainn inmheánach chun spriocanna corparáideacha a bhaint amach, úsáid múnla comhlach san áireamh;
- Pleananna um acmhainniú foirne, forbairt foirne agus comharbais foirne a chur i bhfeidhm;
- Plean straitéiseach um acmhainní daonna a fhorbairt.
- A chinntiú go bhfuil rannpháirtíocht sa straitéis ar fud na heagraíochta trí freagrachtaí/cuntasacht a shannadh; bainistíocht feidhmíochta éifeachtach a bheith mar bhonn taca faoi seo;
- Sásraí cumarsáide foirmiúla a chur i ngníomh chun feabhas a chur ar chumarsáid thar na heagraíochta ar fad agus tuiscint níos mó agus oibriú comhtháite níos mó a chumasú.
- Pleananna gnó a ullmhú agus monatóireacht a dhéanamh orthu;
- Ioncam ó tháirgí agus costais seirbhísí a ullmhú agus monatóireacht a dhéanamh orthu;
- Athbhreithnithe míosúla/ráithiúla ar chuntais bhainistíochta a choinneáil;
- Ardchaighdeáin rialachais a choinneáil a léirítear trí bheart a ghlacadh ar anailís ar bhearnaí trí chóid rialachais 2016 agus Iniúchadh leis an Ard-Reachtair Cuntas agus Ciste a úsáid.
- Plean rollach bonneagair i gcomhair tréimhse trí bliana a ullmhú;
- Seirbhísí TF nua a fhorbairt agus a lainseáil don bhfoireann agus do na cliant;
- Plean campais an Fhorais do théarma níos faide a fhorbairt.

3

TOSAÍOCHT STRAITÉISEACH

An Foras a chur chun cinn go gníomhach agus é a chur in ionad príomhsholáthraí céadrogha don tseirbhís phoiblí i gcoitinne



Cuspóirí

- Straitéis margaíochta agus cumarsáide a fhorbairt
- Straitéis um rannpháirtíocht luchtanna leasa a fhorbairt
- Infheictheacht straitéiseach agus próifíl an Fhorais agus a fhoirne a mhéadú



Bearta táscacha dár bpleananna gnó bliantúla

- Díriú ar ár bpríomh-mhargadh, doiciméadú a dhéanamh ar ár 'mbreisiú luacha' agus ar ár 'ndífreálaithe' ó luchtanna iomaíochta, m.sh. ár dtáirgí/seirbhísí agus conas mar a dhéanaimid iad a sheachadadh chuig ár gcliain;
- Branda aontaithe a fhorbairt agus a chur i ngníomh go comhsheasmhach ar fud na heagraíochta;
- Straitéis chumarsáide a fhorbairt chun tacú le cur chun cinn gníomhaíochtaí an Fhorais;
- Ár mbealaí margaíochta a chomhaontú, m.sh. suíomh gréasáin, meáin shóisialta, meáin chlóbhuailte.
- Próisis a chomhordú trína dtéann an Foras i dteagmháil le luchtanna leasa faoi láthair, m. sh. baill chorparáideacha, baill bhoird, micléinn, céimithe;
- Tuilleadh forbartha a dhéanamh ar dheiseanna chun timpeallacht shábháilte líonraithe a chur ar fáil do luchtanna leasa chun díospóireachtaí a réachtáil agus taithí agus deachleachtas a roinnt;
- Líonra céimithe an Fhorais a bhunú.
- Deiseanna cainte, líonraithe agus deiseanna eile den gcineál seo a lorg go gníomhach chun caidrimh nua a bhunú agus chun próifíl an Fhorais a thabhairt chun cinn;
- Clár imeachtaí earnála a sheachadadh - seimineáir/comhdhálacha;
- Clár imeachtaí a sheachadadh chun seascadú cothrom lae an Fhorais a cheiliúradh.

6.

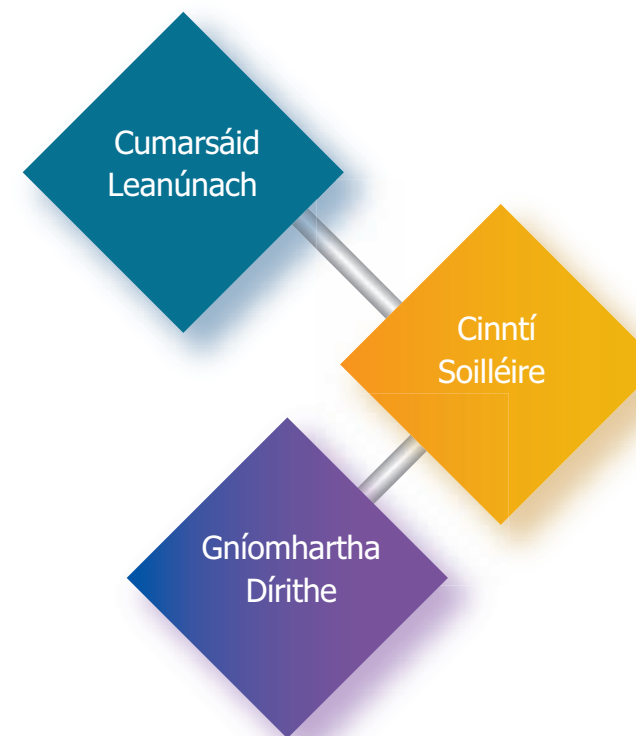
Seachadadh ar an Straitéis agus ár bhFeidhmíocht a Thomhas

Glacfaidh an Foras Riaracháin le cur chuige grinn oiriúnaitheach i leith pleanála straitéisí agus i leith forbairt creata um chur i ngníomh. D'fhonn leanúint ar aghaidh ag cothú tuiscint agus úinéireacht ár straitéise sa bhfoireann ar fad beifear i mbun cumarsáide agus caidrimh leis an bhfoireann go leanúnach. Agus an straitéis á cur i ngníomh againn comhaontófar cinntí soiléire agus bearta dírithe leis an nGrúpa Bainistíochta Sinsearach.

Déanfar athbhreithniú ar struchtúr, sraith scileanna agus cumas sa bhForas a athbhreithniú d'fhonn a chur ar ár gcumas an eagraíocht a chur ar aon dul le seachadadh na straitéise. Leis an gcur chuige seo aithnítear an tírdhreach atá ag athrú de shíor agus an cineál dúshlán atá ag teacht chun cinn agus a bheidh romhainn as seo go ceann cúig bliana. Ní leagtar amach go mionsonraithe sa phlean straitéiseach gach céim a ghlacfaidh an Foras thar thréimhse an phlean agus ní phléitear iad. Sa phlean aithnítear tosaíochtaí, cuspóirí agus bearta an bharrleibhéil. Díreoidh sé seo treo an Fhorais de réir mar a thugann na baill foirne uile faoina gcuid gníomhaíochtaí ar leith.

Beidh an Grúpa Bainistíochta Sinsearach freagrach as plean gnó mionsonraithe a fhorbairt ina mbeidh bearta agus príomhtháscairí feidhmíochta, mar aon le línte ama agus spriocanna intomhaiste. Beidh an plean seo faoi réir nuashonruithe agus athbhreithnithe uair sa bhliain tar éis céim athbhreithnithe. Déanfaidh an Grúpa Bainistíochta Sinsearach athbhreithniú ar dhul chun cinn na mbearta agus na bpríomhtháscairí feidhmíochta go ráithiúil. Tuairisceoidh an tArd-stiúrthóir agus an Grúpa Bainistíochta Sinsearach don mBord mar chuid de mhonatóireacht agus athbhreithniú an phlean.

Ag deireadh tréimhse cúig bliana an phlean comhlánóidh an Grúpa Bainistíochta Sinsearach athbhreithniú deireadh-an-phlean agus cuirfidh sé tuairisc maidir le críochnú an phlean i láthair chun go nglacfaidh Bord an Fhorais léi.



Aguisín 1: Comhairliúchán

Mar chuid de phróiseas forbartha ár straitéise corparáidí nua bhí próiseas comhairliúcháin againn faoin dréachtphlean. Fuaireamar aiseolas ó cúig eagraíocht is caoga inar áiríodh ranna rialtais, údaráis áitiúla, comhlachtaí leath-stáit tráchtála agus neamhthráchtála, institiúidí ardoideachais, gníomhaireachtaí rialála, micléinn chláraithe agus céimithe. Fuarthas aiseolas trí ríomhphost agus trí ghlaonna gutháin. Thacaigh an t-aiseolas le cuspóirí garbha an phlean agus leis na tosaíochtaí straitéiseacha nach mór tabhairt fúthu as seo go ceann cúig bliana. Chabhraigh an comhairliúchán linn an plean straitéiseach a mhionchoigeartú agus a neartú.

Tá an Foras Riaracháin fóir-bhuíoch as an am agus an aird a thug gach duine a thug aiseolas agus ba mhaith leis a bhuíochas a chur in iúl dóibh siúd go léir a thug freagra don bpróiseas comhairliúcháin ar ár straitéis dhéachta.

