

UNECE

HƯỚNG DẪN PHÁT TRIỂN MỘT KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG ĐÔ THỊ THÔNG MINH BỀN VỮNG

LỜI CẢM ƠN

Hướng dẫn xây dựng Kế hoạch Hành động Thành phố do Bà Lauren N. McCarthy, Nghiên cứu sinh, Trường Chính sách và Chính phủ Schar, Đại học George Mason (Hoa Kỳ) soạn thảo. Công việc đã được thực hiện với sự giám sát của Bà Domenica Carriero, Phó Giám đốc Kinh tế, Quản lý Nhà và Đất tại UNECE.

GIỚI THIỆU

SÁNG KIẾN U4SSC

Vào tháng 5 năm 2016, UNECE và Liên minh Viễn thông Quốc tế (ITU) đã phối hợp khởi động sáng kiến Liên minh các Thành phố Bền vững Thông minh (U4SSC).

U4SSC là một sáng kiến thành phố thông minh toàn cầu cung cấp một nền tảng quốc tế để trao đổi thông tin, chia sẻ kiến thức và xây dựng quan hệ đối tác, với mục đích xây dựng hướng dẫn chiến lược để đạt được các Mục tiêu Phát triển Bền vững (SDGs) và thực hiện Chương trình Nghị sự Đô thị Mới và các thỏa thuận quốc tế khác .

Bên cạnh ITU và UNECE, 14 cơ quan, chương trình, quỹ và cơ quan thư ký khác của Liên hợp quốc hỗ trợ sáng kiến này, bao gồm Ban Thư ký Công ước Đa dạng sinh học (CBD), Tổ chức Nông lương Liên hợp quốc (FAO), UN- Phụ nữ, Ủy ban Liên hợp quốc về châu Phi (UNECA), Ủy ban kinh tế châu Mỹ Latinh và Caribe (ECLAC), Ban thư ký Công ước Liên hợp quốc về chống sa mạc hóa (UNCCD), UN-Habitat, Chương trình môi trường Liên hợp quốc (UNEP), bao gồm Sáng kiến Tài chính Chương trình Môi trường Liên hợp quốc (UNEP-FI), Ban Thư ký Công ước khung của Liên hợp quốc về Biến đổi khí hậu (UNFCCC), Tổ chức Phát triển Công nghiệp Liên hợp quốc (UNIDO), Viện Nghiên cứu Cao cấp của Đại học Liên hợp quốc của Tính bền vững (UNU-IAS), Tổ chức Khí tượng Thế giới (WMO) và Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO).

Các chức năng chính của U4SSC là:

- xây dựng các hướng dẫn, chính sách và khuôn khổ để tích hợp CNTT-TT vào các hoạt động đô thị, dựa trên các SDG, tiêu chuẩn quốc tế và các chỉ số hoạt động chính của đô thị (KPI); và
- giúp các nhà lãnh đạo thành phố sắp xếp hợp lý các kế hoạch hành động của thành phố thông minh và trên toàn cầu thiết lập các thực tiễn tốt nhất và các mục tiêu khả thi mà các bên liên quan phát triển đô thị được khuyến khích đáp ứng.

CÁC CHỈ SỐ HIỆU SUẤT CHÍNH (KPI) ĐỐI VỚI CÁC THÀNH PHỐ BỀN VỮNG THÔNG MINH

Trong khuôn khổ U4SSC, UNECE và ITU cùng với 14 tổ chức khác của Liên hợp quốc và một số đối tác đã phát triển KPIs cho các thành phố bền vững thông minh. Kể từ khi được tạo ra, các KPI này đã thu thập được động lực đáng kể và đã đóng một vai trò trong việc giúp các thành phố theo dõi tiến trình hướng tới các mục tiêu Phát triển bền vững. Hơn 50 thành phố trên toàn thế giới đã và đang thực hiện các chỉ số này, bao gồm Singapore, Dubai, Montevideo, Moscow và Valencia

KPI bao gồm 92 chỉ số (cốt lõi và nâng cao) bao gồm 3 khía cạnh của phát triển bền vững: kinh tế, môi trường và văn hóa xã hội. KPI bao gồm các chủ đề sau: CNTT-TT, giao thông, năng suất, cơ sở hạ tầng, quy hoạch không gian, đổi mới, chất lượng không khí, nước và vệ sinh, chất thải, không gian công cộng, năng lượng, giáo dục, y tế, văn hóa, an toàn, nhà ở, thực phẩm và hòa nhập xã hội. Các chỉ số hoàn toàn phù hợp với các Mục tiêu Phát triển Bền vững (SDGs) và là công cụ để ra quyết định dựa trên bằng chứng, theo dõi tiến độ và đạt được các Mục tiêu Phát triển Bền vững ở cấp địa phương.

CHƯƠNG TRÌNH USC

Chương trình “Các thành phố thông minh thống nhất” (USC) 2 được khởi động vào tháng 5 năm 2014 tại Geneva và là một chương trình đa bên liên quan nhằm giải quyết các vấn đề đô thị lớn nói riêng ở các thành phố quy mô vừa trên toàn cầu và hỗ trợ việc thực hiện Chương trình nghị sự 2030 tại cấp địa phương.

Các mục tiêu chính của Chương trình là:

- Để đánh giá hoạt động của các thành phố trong các lĩnh vực bền vững về môi trường, phát triển kinh tế, xã hội và văn hóa

- Phân tích điểm mạnh và điểm yếu của thành phố và đặt ra các ưu tiên hành động về cơ sở hạ tầng, đầu tư và tích hợp công nghệ
- Hỗ trợ các thành phố trong việc xây dựng các ưu tiên phát triển đô thị bền vững và sử dụng hiệu quả nhất các nguồn lực của mình và tạo ra các cơ hội đầu tư và việc làm bền vững
- Tăng cường hợp tác giữa người dân, khu vực công và khu vực tư nhân và các bên liên quan khác ở cấp địa phương và quốc gia về các hoạt động phát triển đô thị
- Để tăng khả năng hiển thị và nhận thức của thành phố về giá trị độc đáo của thành phố ở cấp độ quốc tế
- Để đạt được tiến bộ lớn đối với tất cả các Mục tiêu Phát triển Bền vững (SDGs) vào năm 2030

Ở cấp độ chung, Chương trình cung cấp các kết quả sau: Hồ sơ Thành phố Bền vững Thông minh; Kế hoạch hành động cho các thành phố bền vững thông minh; Nền tảng United Smart Cities; Nâng cao năng lực và đào tạo và dịch vụ tư vấn tài chính.

CÁC THÀNH PHẦN BỀN VỮNG THÔNG MINH

Hồ sơ là một phân tích toàn diện về các thành tích hoạt động của một thành phố. Bằng cách sử dụng các KPI U4SSC nêu trên, Hồ sơ đo lường hiệu quả hoạt động của thành phố dựa trên các chỉ số và cung cấp phân tích chính xác thông tin về các yếu tố liên quan cho tất cả các hoạt động phát triển đô thị, bao gồm kinh doanh và kinh tế, các vấn đề xã hội, quy hoạch đô thị chiến lược, quản trị, v.v. Trên thực tế, họ xác định các lĩnh vực cần hành động khẩn cấp nhất và đưa ra các khuyến nghị để thành phố thực hiện nhằm cải thiện sự phát triển bền vững của thành phố.

CÁC KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG CỦA THÀNH PHỐ

Để thực hiện các khuyến nghị của Hồ sơ Thành phố Bền vững Thông minh, các chuyên gia của USC, phối hợp với các chuyên gia địa phương, hỗ trợ các thành phố xây dựng các Kế hoạch Hành động của Thành phố. Các kế hoạch liệt kê các khuyến nghị của hồ sơ thành phố và cung cấp một kế hoạch đầy đủ, chiến lược và thiết thực để thực hiện các khuyến nghị. Hơn nữa, các kế hoạch cung cấp thông tin

về các nguồn tài chính cần thiết, các mục tiêu và mục tiêu cho mỗi khuyến nghị / dự án và những người hoặc bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện chúng.

Kế hoạch có thể được chính quyền địa phương sử dụng để sắp xếp thứ tự ưu tiên và tổ chức công việc của họ và xác định các nguồn tài chính để thực hiện các dự án theo kế hoạch.

NỀN TẢNG VÀ THỊ TRƯỜNG CỦA USC

USC Marketplace là dịch vụ tư vấn bền vững theo yêu cầu và nền tảng cộng tác kỹ thuật số. Nền tảng này cung cấp một thiết lập lý tưởng cho sự hợp tác hiệu quả giữa các đại diện thành phố, các công ty, nhà tài chính và các chuyên gia hàng đầu về thành phố thông minh trong nước và quốc tế. Nó cũng hỗ trợ phối hợp dễ dàng và phát triển nhiều dự án bởi các nhóm đa dạng giữa các bên liên quan khác nhau. Nền tảng này cho phép sự phù hợp sáng tạo giữa ý tưởng dự án và các nhà cung cấp giải pháp. Bên cạnh đó, các chuyên gia đa lĩnh vực có thể dễ dàng được tìm thấy trong các dự án để tinh chỉnh chúng thành các khái niệm vững chắc sẵn sàng được cấp vốn. Thị trường được tổ chức bởi Tổ chức Quan hệ Kinh tế Quốc tế (OiER), đối tác của UNECE trong chương trình USC, tại <https://solved.fi/usc/>.

XÂY DỰNG NĂNG LỰC VÀ ĐÀO TẠO

Chương trình bao gồm các hoạt động nâng cao năng lực cho cả chính quyền quốc gia và địa phương dưới hình thức hội thảo các bên liên quan trong các giai đoạn khác nhau của chương trình. Các hội thảo quy tụ các chuyên gia quốc tế, những người sẽ đào tạo chính quyền địa phương và quốc gia về các chủ đề đã chọn. Các hoạt động này sẽ nâng cao năng lực của chính quyền địa phương và quốc gia trong việc áp dụng các phương pháp luận cụ thể về thu thập dữ liệu, thực hiện các giải pháp thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, quy hoạch đô thị, sử dụng năng lượng hiệu quả, v.v. Điều này sẽ hỗ trợ thành phố đạt được các Mục tiêu Phát triển bền vững ở cấp địa phương.

DỊCH VỤ TƯ VẤN TÀI CHÍNH

Một hỗ trợ quan trọng khác do USC đưa ra liên quan đến việc tài trợ cho các dự án. USC hỗ trợ các thành phố xác định các ưu tiên của họ thông qua hồ sơ và sau đó xác định cách họ sẽ tài trợ cho các dự án trên như được mô tả trong kế hoạch hành động. Sử dụng ấn phẩm của Liên hợp quốc “Hướng dẫn về các công cụ và cơ chế

tài trợ cho các dự án thành phố bền vững thông minh” làm phương pháp luận của mình, USC hỗ trợ các thành phố xác định các chiến lược tài trợ và các công cụ phù hợp nhất cho các đề xuất / dự án của mình. Các dịch vụ bao gồm hỗ trợ dự án, hội nghị bàn tròn và các cuộc họp song phương với các nhà đầu tư và các tổ chức tài chính, ngành và xây dựng năng lực. USC có một số lượng lớn các đối tác, bao gồm các tổ chức tài chính, quỹ, ngân hàng phát triển và các nhà đầu tư tư nhân, những người sẵn sàng đầu tư vào các dự án có giá trị có thể tạo ra tác động tích cực đến các thành phố và cộng đồng.

MỤC ĐÍCH

Tài liệu được trình bày ở đây bổ sung và nâng cao khả năng của các nhà lãnh đạo Thành phố Bền vững Thông minh (SSC) trong việc xây dựng và thực hiện kế hoạch hành động cho thành phố của họ bằng cách cung cấp khuôn khổ cơ bản để hướng dẫn họ thông qua quá trình soạn thảo kế hoạch hành động. Phần đầu tiên của hướng dẫn giới thiệu các thành phần của một kế hoạch hành động. Nửa sau cung cấp các ví dụ cụ thể và các công cụ để hướng dẫn việc phát triển kế hoạch.

Trên thực tế, sau khi Hồ sơ Thành phố Bền vững Thông minh với các khuyến nghị được xây dựng, các khuyến nghị này sau đó có thể được tận dụng để phát triển các hạng mục hành động thông qua việc xây dựng kế hoạch hành động. Mục hành động là một tập hợp các nhiệm vụ cụ thể, rời rạc, định hướng kết quả cần thiết để hoàn thành từng mục tiêu hoặc đề xuất. Giai đoạn 2 là xây dựng Kế hoạch Hành động. Kế hoạch hành động sử dụng các biện pháp được khuyến nghị từ Hồ sơ Thành phố để phát triển một danh sách rõ ràng các hạng mục hành động, cùng với kinh phí và tài chính, và thời gian thực hiện. Quá trình kế hoạch hành động cũng xác định một kế hoạch giám sát để theo dõi các hoạt động và kết quả mà sau đó sẽ đưa đến giai đoạn thứ ba của quá trình. Tài liệu hướng dẫn này cung cấp cấu trúc, định nghĩa và công cụ cần thiết để hỗ trợ việc phát triển một kế hoạch như vậy.

CÁC MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA LHQ (SDG)

Các Mục tiêu Phát triển Bền vững của Liên hợp quốc (SDGs) kêu gọi tiến bộ kinh tế, môi trường và xã hội toàn cầu. Đặc biệt, SDG 11 đặc biệt kêu gọi tăng cường khả năng phục hồi, an toàn, hòa nhập và bền vững của các thành phố. Hướng dẫn được trình bày ở đây là một bước trong quá trình lớn hơn để thực hiện mục tiêu này. Chương trình “Các thành phố thông minh thống nhất” tập trung vào việc cung

cấp cho các thành phố các công cụ và hướng dẫn để thực hiện các SDG ở cấp địa phương.

ĐỊNH NGHĨA THÀNH PHỐ BỀN VỮNG THÔNG MINH (SSC)

Để một thành phố trở nên “thông minh”, công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) được triển khai nhằm nâng cao hiệu quả và khả năng kết nối. Đầu tư vào CNTT-TT có thể kích thích sự đổi mới và năng suất. Tuy nhiên, thông minh là chưa đủ. Tính bền vững là cần thiết để nâng cao tuổi thọ của tiến bộ kinh tế và xã hội. Sử dụng công nghệ và dữ liệu, các chương trình thành phố bền vững thông minh hướng đến người dân thành phố để cải thiện sức khỏe, năng suất của họ và khả năng phục hồi lâu dài của cộng đồng. Bằng cách kết hợp các lý tưởng bền vững cùng với sự thay đổi công nghệ xảy ra ở các thành phố, UNECE và ITU đã định nghĩa thành phố bền vững thông minh như sau:

Thành phố bền vững thông minh là thành phố sáng tạo sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) và các phương tiện khác để nâng cao chất lượng cuộc sống, hiệu quả vận hành và dịch vụ đô thị cũng như khả năng cạnh tranh, đồng thời đảm bảo đáp ứng nhu cầu của các thế hệ hiện tại và tương lai. đến các khía cạnh kinh tế, xã hội, môi trường cũng như văn hóa. UNECE và ITU, tháng 10 năm 2015

ĐỊNH NGHĨA ĐIỀU KHOẢN:

1. Tính bền vững: Được định nghĩa là “quá trình thay đổi trong đó việc khai thác tài nguyên, hướng đầu tư, định hướng phát triển công nghệ và thay đổi thể chế được thực hiện phù hợp với nhu cầu tương lai cũng như hiện tại” 4

2. Công nghệ Truyền thông Thông tin (ICT): “Bao gồm bất kỳ thiết bị hoặc ứng dụng truyền thông nào như đài phát thanh, truyền hình, điện thoại di động, máy tính, hệ thống vệ tinh cũng như phần cứng và phần mềm mạng và các dịch vụ liên quan.” 5

3. An sinh: Bao gồm tiếp cận thực phẩm, quần áo, nhà ở, chăm sóc y tế và các dịch vụ xã hội cần thiết, và quyền được đảm bảo an toàn trong trường hợp thất nghiệp, ốm đau, tàn tật, góa bụa, già yếu hoặc thiếu sinh kế khác trong những trường hợp ngoài tầm kiểm soát của cá nhân

4. Năng suất: Năng suất lao động là thước đo của sự phát triển. Được định nghĩa chính thức là sản lượng trên một đơn vị lao động. Năng suất tăng cho thấy tăng trưởng kinh tế và cải thiện hơn nữa mức sống.⁷

5. Khả năng phục hồi: “khả năng của bất kỳ hệ thống đô thị nào để duy trì tính liên tục vượt qua mọi cú sốc và căng thẳng trong khi thích ứng và chuyển đổi tích cực theo hướng bền vững.”

CHƯƠNG 1: KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG THÀNH PHỐ BỀN VỮNG THÔNG MINH

XÁC ĐỊNH KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Trong khi kế hoạch hành động có thể có nhiều hình thức, kế hoạch hành động chủ yếu là công cụ phối hợp. Kế hoạch hành động giải quyết các mục tiêu dài hạn và tầm nhìn chiến lược thông qua các hạng mục cụ thể có thể hành động được. Tài liệu chuyển tải đến các bên liên quan, cụ thể là các nhà đầu tư, những người ra quyết định và cộng đồng địa phương, lý do tại sao khái niệm Thành phố Bền vững Thông minh có thể mang lại lợi ích cho thành phố và sự thay đổi sẽ xảy ra như thế nào. Các kế hoạch hành động ưu tiên các vấn đề trong thành phố thành các mục có thể hành động với mục đích đạt được kết quả tích cực. Kế hoạch được định hướng đầu ra, với các chiến lược riêng biệt để đạt được các mục tiêu đã nêu.

Các kế hoạch hành động điều phối các mối quan hệ đối tác trong các lĩnh vực công, tư, phi lợi nhuận và cộng đồng. Quá trình phát triển kế hoạch hành động sẽ khác nhau; do đó, các nhà lãnh đạo thành phố nên dành nhiều thời gian để đóng góp ý kiến và phản hồi từ các bên liên quan. Nên cho phép quá trình soạn thảo kéo dài đến ba tháng để có nhiều thời gian xây dựng một kế hoạch toàn diện, bao trùm và tập trung vào các nhiệm vụ trước mắt.

CHIẾN LƯỢC HOẠCH ĐỊNH HÀNH ĐỘNG

QUẢN TRỊ VÀ TỔ CHỨC

Các nhà lãnh đạo thành phố nên xem xét xây dựng một chính sách quản trị mạnh mẽ và các sơ đồ tổ chức chiến lược trước khi tự xây dựng kế hoạch hành động. Những người chịu trách nhiệm phát triển kế hoạch hành động hoặc ban tổ chức trong chính quyền thành phố cần đặc biệt xem xét những điểm sau:

Tôi. Đầu tiên là xác định các quy tắc, thực hành và mong đợi về sự tham gia để áp dụng cho toàn bộ kế hoạch hành động. Đây nên được coi là một hợp đồng với tất cả những người tham gia thực hiện kế hoạch hành động. Cần phải xác định mức độ giám sát pháp lý và quản lý phù hợp, đặc biệt là liên quan đến việc cấp phép và sử dụng đất. Tuy nhiên, phần lớn điều này được xác định trong Hồ sơ Thành phố, việc nhắc lại nó trong kế hoạch hành động cung cấp các kênh rõ ràng về trách nhiệm giải trình và sự hiện diện của sự thẩm định cần thiết để thu hút đầu tư trong tương lai.

ii. Một nhiệm vụ quan trọng của kế hoạch hành động là quyết định văn phòng / cơ quan / cá nhân nào chịu trách nhiệm điều phối và giám sát các hoạt động thực hiện kế hoạch. Hồ sơ Thành phố đã phác thảo khung thể chế địa phương bằng cách xác định các cấu trúc chính quyền địa phương, khu vực và quốc gia. Các nhà lãnh đạo thành phố nên sử dụng điều này để giúp tổ chức các bên có trách nhiệm phát triển và giám sát các mục tiêu gắn với các lĩnh vực chỉ số tương ứng của họ.

iii. Sự phức tạp của kế hoạch phản ánh nhu cầu xác định các văn phòng cấp dưới phụ trách các nhiệm vụ tương ứng. Một sơ đồ tổ chức rõ ràng với một phác thảo kèm theo các nhiệm vụ và trách nhiệm của từng tác nhân cần được lập cho từng mục tiêu chính trong kế hoạch. Chúng tôi khuyến nghị điều này được trình bày một cách rõ ràng, rõ ràng. Điều này cho phép giải trình và minh bạch trong suốt quá trình.

CHƯƠNG 2: CƠ CẤU VÀ CHIẾN LƯỢC KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

CÁC ĐẶC ĐIỂM VÀ CÁC YẾU TỐ CHÍNH CỦA KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Kế hoạch hành động phải rõ ràng, ngắn gọn và có thể thực hiện được. Kế hoạch hành động có ba thành phần chính:

a. Mục tiêu cụ thể

b. Xác định Tác nhân và Nguồn lực

c. Quản lý thời gian và giám sát quy trình

a. *Mục tiêu cụ thể*: Tầm nhìn, mục tiêu, hành động

Các mục tiêu cụ thể nảy sinh từ tầm nhìn chiến lược dài hạn cho thành phố. Mỗi thành phố sẽ có những thách thức độc đáo và kết quả mong muốn khác nhau. Đó là tầm nhìn định hình những gì thành phố mong muốn đạt được. Các mục tiêu hoặc mục tiêu tương đương với các kết quả mục tiêu mà thành phố mong muốn.

Mục hành động là các hoạt động cụ thể cần thiết để hoàn thành một mục tiêu.

Từ việc xây dựng các KPI và các khuyến nghị của Hồ sơ Thành phố, phần lớn các mục tiêu và mục hành động đã được xác định. Vai trò của Kế hoạch Hành động là tinh chỉnh các khuyến nghị từ Hồ sơ Thành phố, thành các mục có thể hành động.

b. Xác định các Tác nhân và Nguồn lực: Chiến lược

Để hoàn thành các mục tiêu và thực hiện các mục hành động, hãy xem xét các yếu tố sau:

- 1) Các hành động cần thực hiện;
- 2) Người lãnh đạo các hoạt động này
- 3) Khung thời gian để chúng diễn ra;
- 4) Nguồn lực (con người, vốn, v.v.);
- 5) Các bên liên quan và cơ chế giám sát;

Việc xác định các yếu tố này cho phép xây dựng chiến lược để xác định các nguồn lực cần thiết, đánh giá các nguồn lực hiện có, xây dựng hơn nữa quan hệ đối tác với các bên liên quan và xác định các cá nhân, nhóm và nguồn lực thích hợp cần được tập hợp để đạt được hiệu quả các kết quả mong muốn.

c. Quản lý thời gian và giám sát quy trình

Quá trình đạt được các mục tiêu là phần quan trọng nhất của kế hoạch. Quá trình này không dễ dàng và rất phức tạp. Một khi các mục tiêu và mục hành động cụ thể rõ ràng và ngắn gọn, sự kết hợp tốt nhất giữa các bên liên quan và các nguồn lực đầy đủ được xác định, việc thực hiện phải được giám sát về tính hiệu quả và tuân thủ các hạn chế có thời hạn. Theo dõi tiến trình và ghi lại thành tích là rất quan trọng để tiếp tục tham gia với các đối tác, cơ hội tài trợ và sự tham gia của cộng đồng. Duy trì các hạn chế về thời gian cũng quan trọng như lưu ý đến các hạn chế

về ngân sách. Vượt quá lịch trình làm tăng chi phí và làm giảm hiệu quả của việc lập kế hoạch trong tương lai.

CÁU TRÚC KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

TẦM NHÌN VÀ BÁO CÁO MỤC TIÊU

Tầm nhìn dài hạn là năng động và phản ánh những thay đổi đang xảy ra với thành phố. Bước đầu tiên trong kế hoạch hành động là phát triển tuyên bố về tầm nhìn và mục tiêu. Tuyên bố này sẽ là duy nhất cho mọi thành phố và được rút ra nhiều từ Hồ sơ Thành phố. Các chỉ số thành phố được chia thành ba loại chính: Kinh tế, Môi trường và Xã hội & Văn hóa. Các danh mục này có thể được sử dụng để định hình tầm nhìn thành phố.

NGUYÊN TẮC HƯỚNG DẪN

Nên xây dựng các nguyên tắc hướng dẫn để hỗ trợ một tầm nhìn vững chắc. Các nguyên tắc hướng dẫn được phát triển từ các giá trị cốt lõi của thành phố và phản ánh các Mục tiêu Phát triển Bền vững (SDGs), Chương trình Nghị sự Đô thị Mới và Hiến chương Liên hợp quốc Geneva về Nhà ở Bền vững.

Ví dụ, trong tài liệu “Các nguyên tắc hướng dẫn cho việc lập kế hoạch hành động với khí hậu thành phố” [10], UN Habitat trình bày các nguyên tắc hướng dẫn sau đây; Mỗi mục tiêu cụ thể phải là: Tham vọng - Bao trùm - Công bằng - Toàn diện và Tích hợp-Có liên quan - Có thể hành động - Dựa trên bằng chứng - Minh bạch và Có thể kiểm chứng.⁹ Các nguyên tắc này được phát triển thông qua một nền tảng mở cho các bên liên quan. Nền tảng đa bên bao gồm các quan chức địa phương, các nhà lập kế hoạch và những người khác. Một lựa chọn khác là điều chỉnh khung ISMART, 10 được thảo luận thêm ở đây trong Chương 3 [trang 17] để đảm bảo các mục tiêu là độc lập, đơn giản (cụ thể), có thể đo lường, có thể đạt được, phù hợp (định hướng kết quả) và kịp thời (giới hạn thời gian). Những nguyên tắc này hướng dẫn quá trình hoạch định mục tiêu mong muốn. Những nguyên tắc chỉ đạo này hiện hữu trong toàn bộ quá trình lập kế hoạch và có thể là duy nhất cho mỗi thành phố.

MỤC TIÊU VÀ KẾT QUẢ

Sau tuyên bố tầm nhìn và các nguyên tắc hướng dẫn, các mục tiêu, mục tiêu, hoạt động và kết quả mong muốn được nêu rõ. Các mục tiêu được định hướng theo kết quả và phải tuân theo một khuôn khổ như mô hình đầu vào-đầu ra hoặc mô hình logic (sẽ được thảo luận trong Chương 3). Đầu ra mục tiêu phản ánh chất lượng của việc lập kế hoạch và các hành động tiếp theo diễn ra trong quá trình hoạt động. Nhìn chung, mối quan hệ giữa mục tiêu, mục tiêu, hoạt động và kết quả dẫn đến kết quả là mối quan hệ đòi hỏi phải có cấu trúc và tổ chức.

Trong phần này của kế hoạch hành động, các phần sau đây được khuyến nghị:

I. XÁC ĐỊNH / TRÌNH BÀY CÁC CHỈ SỐ CƠ BẢN

Hồ sơ Thành phố đã thiết lập các chỉ số cơ bản thông qua các KPI cho Thành phố bền vững thông minh. Việc xác định các chỉ số này cần được trình bày để duy trì kết nối với ba yếu tố kinh tế, môi trường, xã hội và văn hóa, tất cả được kết nối với nhau thông qua công nghệ thông tin và truyền thông (ICT). Hỏi: 1) Mục tiêu đã nêu phù hợp với quá trình này ở đâu? 2) Những hành động và hoạt động liên quan cần phải thực hiện để thực hiện mục tiêu này là gì?

Sự phù hợp rõ ràng của từng mục tiêu với một chỉ số cơ sở là bắt buộc để theo dõi và đánh giá kết quả đạt được ở mỗi giai đoạn của quá trình. Thông qua phân tích này, thành phố nhận thức được các vấn đề tương ứng của mình, những vấn đề nào được ưu tiên và những vấn đề nào cần được giải quyết và chính thức hóa thành các dự án hành động.

II. MỤC TIÊU VÀ HOẠT ĐỘNG

Mỗi mục tiêu đòi hỏi các mục tiêu và các hoạt động cụ thể phải diễn ra để đạt được kết quả hoặc kết quả mong muốn. Mục tiêu cung cấp kế hoạch chiến lược và các hoạt động phác thảo các hành động cụ thể cần thiết để đạt được kết quả mong muốn.

III. KẾT QUẢ MONG MUỐN: CÁC CHỈ TIÊU HIỆU SUẤT

Mỗi mục tiêu cần một loạt các mục tiêu để đạt được kết quả mong muốn. Các mục tiêu đại diện cho các đầu ra gia tăng của các hoạt động cụ thể và rất quan trọng trong quá trình giám sát để đánh giá tiến độ đạt được kết quả mong muốn.

XÁC ĐỊNH CÁC NHÂN VIÊN CHỦ YẾU VÀ CHỦ NHÂN

Việc xác định các tác nhân chính là bổ sung cho kế hoạch quản trị. Lý tưởng nhất là các đối tác chính tham gia vào việc soạn thảo kế hoạch hành động. Các bên liên quan được đưa vào khi cần thiết khi kế hoạch hành động được phát triển thêm. Trong phần này của kế hoạch hành động, các tác nhân chính và các bên liên quan cần được xác định và trình bày với sự chỉ định nhiệm vụ rõ ràng.

Dựa trên công việc Hồ sơ Thành phố và các quan hệ đối tác hiện có trong thành phố, các đối tác chính cần tham gia vào quá trình lập kế hoạch tổng thể. Điều này cho phép đạt được hai kết quả: 1) Nhiều quan điểm và đa dạng tư tưởng trong quá trình lập kế hoạch 2) Cam kết của các đối tác chính ngay từ đầu cho phép tiềm năng lớn hơn để có sự tham gia nhất quán và kết quả tích cực.

QUAN HỆ ĐỐI TÁC CỦA CÁC BÊN LIÊN QUAN

Khi xác định các đối tác chính có cổ phần trong kế hoạch hành động, điều này được khuyến nghị dưới dạng một quá trình được chính thức hóa, chẳng hạn như một biên bản ghi nhớ, nơi các đối tác cam kết và ký một thỏa thuận. Ngoài ra, các thư hỗ trợ thể hiện sự tham gia và cống hiến của họ cho quá trình có thể được gửi cho cơ quan chủ trì.

Quá trình Hồ sơ Thành phố đã thành công trong việc tập hợp nhiều bên liên quan chính. Các bên liên quan có thể được xác định từ nhiều nguồn khác nhau và cần được tổ chức theo chuyên môn, ngoài ra, nên hình thành các nhóm chức năng chéo.

Với Thành phố bền vững thông minh, những kết nối không rõ ràng thường có giá trị lớn nhất. Các mô hình và sự lan tỏa từ các lĩnh vực khác có thể dẫn đến việc xác định mới các giải pháp cho các vấn đề cố hữu, không được thấy trong các silo tương ứng. Thông thường, các bên liên quan được thu hút từ các lĩnh vực sau: các nhà hoạch định chính sách, cơ quan quản lý, nhà đầu tư / phát triển khu vực tư nhân, chủ sở hữu / nhà điều hành khu vực tư nhân, chủ sở hữu doanh nghiệp địa phương, công chúng.

CHIẾN LƯỢC THAM GIA CỘNG ĐỒNG

Ở một thành phố vừa và nhỏ, nơi các quan hệ đối tác tư nhân và phi lợi nhuận địa phương có tầm quan trọng hàng đầu để đảm bảo thành công, sự phối hợp giữa tất cả các bên liên quan là điều cần thiết. Khái niệm Thành phố bền vững thông minh đặt giá trị lớn vào các kênh liên lạc mở giữa chính phủ, công chúng và các đối tác

tư nhân. Do đó, một chiến lược tham gia cần thúc đẩy một môi trường nơi các quan chức được bầu tham gia vào kế hoạch có thể nhận biết và tiếp cận được với cả đối tác và người dân. Bằng cách quan tâm đến quan hệ đối tác và sự đóng góp của mỗi bên, các thành viên nhà nước, tư nhân, tổ chức phi lợi nhuận và cộng đồng có thể tiếp tục làm việc cùng nhau để tìm ra con đường phía trước trong cả việc lập kế hoạch và thực hiện hành động. Sự tham gia của cộng đồng sẽ dễ dàng tiến tới việc có thể hoàn thành các mục tiêu do Hồ sơ Thành phố đề ra và giảm bớt các rào cản về thời gian cho mỗi ưu tiên cần đạt được. Điều này cũng sẽ cung cấp một cách tiếp cận từ dưới lên cần thiết cho sự thành công và tính bền vững của các biện pháp của kế hoạch.

Khuyến nghị rằng công chúng nên được tham khảo ý kiến về những gì họ cần và muốn trong cộng đồng của họ. Do đó, kế hoạch tham gia của cộng đồng nên được đưa vào như một phần của kế hoạch hành động. Tiếp cận trực tiếp (thông báo) và tương tác (tham gia) với người dân để hiểu rõ nhất những gì họ thấy là phù hợp với cộng đồng của họ có thể giúp làm dịu các rào cản thực hiện và hiệu quả hơn trong việc phân phối. Hơn nữa, cộng đồng nên tham gia vào quá trình ra quyết định. Cuối cùng, các ý tưởng đổi mới có thể bắt nguồn từ công chúng, dẫn đến các kế hoạch toàn diện hơn. Sự hợp tác này cho phép một quy trình minh bạch, cởi mở hơn, giảm thiểu rủi ro từ sự phản đối của công chúng đối với các kế hoạch dự án. Công chúng có thể được tham gia thông qua tham vấn trực tiếp hoặc các cách thức sáng tạo để kết nối kỹ thuật số với công chúng. Một số chiến lược sẽ được thảo luận kỹ hơn trong Chương 3. Sự chấp nhận của công chúng và việc ra quyết định công khai minh bạch là điều bắt buộc đối với quá trình này. Do đó, cần có sự tham gia của cộng đồng trong quá trình xác định quan hệ đối tác. Sự tham gia của các đối tác chính ở giai đoạn sớm nhất có thể là chìa khóa để có thể chuẩn bị một kế hoạch hành động có thể thực hiện được.

THỜI HẠN MỤC TIÊU VÀ CÁC CHỈ TIÊU CÓ THỂ THỰC HIỆN

Có hai thành phần của việc phát triển dòng thời gian. Đầu tiên là ngày mục tiêu mong muốn dài hạn để hoàn thành từng mục tiêu. Thứ hai là tiến trình của các hạng mục hành động và các hoạt động cần thiết để đạt được từng mục tiêu. Điều đầu tiên nên được đưa vào tuyên bố tầm nhìn và có thể được phối hợp với các SDG. Thứ hai là rất quan trọng cho sự thành công của kế hoạch hành động. Tiến trình của các mục hành động là rất quan trọng để thực hiện thành công. Do đó, mốc

thời gian cần phản ánh các bước cần thiết cần thiết để hoàn thành một chiến lược thực hiện toàn diện.

Quá trình lập kế hoạch tổng hợp cần lưu ý đến việc phân bổ nguồn lực. Nếu nhiều mục hành động, do bối cảnh tương tác vốn có trong quá trình, sử dụng cùng một nguồn lực, chúng cần được lên lịch cho phù hợp. Mặc dù mỗi mục tiêu và mục hành động nên độc lập về khái niệm với nhau, nhưng một số hoạt động nhất định sẽ không thể diễn ra trong khi những hoạt động khác đang được thực hiện. Điều này có thể do hạn chế về nguồn lực hoặc đơn giản là điều kiện tiên quyết cần thiết để mục hành động có thể được hoàn thành. Quy hoạch Thành phố bền vững thông minh mang lại kết quả hiệp đồng; vì quá trình lập kế hoạch tiếp cận trên nhiều dự án và yêu cầu sự phối hợp giữa nhiều nguồn lực hiện có. Trong một thành phố bền vững thông minh, các silo truyền thống sẽ chồng chéo lên nhau, chẳng hạn như giao thông và năng lượng, và cần phải nhận thức được các nguồn lực và đầu vào đa chức năng cần thiết trong quá trình phát triển kế hoạch hành động. Điều này trở nên rõ ràng hơn khi các mốc thời gian ở dạng kế hoạch làm việc. Kế hoạch làm việc nêu chi tiết không chỉ thời gian hoàn thành dự kiến và các hoạt động liên quan mà còn tất cả các nguồn lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ.

CHIẾN LƯỢC QUỸ VÀ TÀI CHÍNH

Các cam kết đạt được thông qua quá trình hợp tác giúp xác định các nguồn tài trợ. Các nguồn đến từ cả các cơ quan nhà nước và đối tác tư nhân. Các tổ chức tài trợ và nhà đầu tư nên được xác định là một phần của quá trình hợp tác. Ngoài nguồn lực tiền tệ, các nguồn lực phi tài chính cần được hạch toán tại thời điểm này. Nếu không có đủ đội ngũ công nhân lành nghề, thành phố có thể phải nhờ đến sự trợ giúp từ bên ngoài hoặc phát triển một chương trình đào tạo công nhân để có thể hỗ trợ việc thực hiện công nghệ và quy trình mới.

Khi xây dựng chiến lược tài trợ thông qua kế hoạch hành động, lãnh đạo thành phố cần chú ý đến các khuyến nghị do Hồ sơ Thành phố đưa ra. Các khuyến nghị chính sẽ thay đổi theo thành phố tùy thuộc vào sức mạnh của các tổ chức tài chính và pháp lý. Khuyến nghị lập một kế hoạch tài chính dài hạn cho từng dự án để đảm bảo chi phí hiện tại để xây dựng, nhưng quan trọng hơn là xác định các nguồn vốn chuyên dụng để vận hành và duy trì các dự án trong nhiều năm tới. Xác định các

dòng doanh thu mới cũng rất quan trọng đối với thành phần này của kế hoạch. Hai thành phần của phần này của kế hoạch hành động là:

I. DỰ TOÁN CHI PHÍ

Việc cấp vốn và tài trợ theo sát với sự tham gia của các bên liên quan và các tác nhân. Việc lập dự toán và nguồn kinh phí có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Thành phố cần có chi phí mục tiêu cho từng ưu tiên, và thông qua việc xác định các nguồn tài trợ, xác định dự án nào có thể đủ điều kiện để tư nhân tham gia. Bạn cũng nên liên tục theo dõi chi phí thực tế so với ước tính khi dự án tiến triển.

II. ĐỀ XUẤT CÁC PHƯƠNG THỨC VAY TIỀN VÀ TÀI CHÍNH

Đối với hầu hết các thành phố, bước đầu tiên trong việc xác định phương pháp cấp vốn và tài trợ là xác định các nguồn lực của chính phủ. Chúng có thể ở dạng quỹ dành riêng, thuế cụ thể của dự án, trợ cấp và các nguồn tài trợ công khai khác.

Hợp tác công tư (PPP) cũng là một lựa chọn hấp dẫn cho các dự án tạo doanh thu. Khi có sự tham gia của các đối tác tư nhân thông qua hình thức PPP, hãy lưu ý rằng khu vực tư nhân tài trợ cho dự án, họ không trả tiền cho nó, trừ khi dự án được tư nhân hóa hoàn toàn. Hợp tác công tư là một lựa chọn hấp dẫn nếu có nguồn thu nhập rõ ràng có thể xác định được từ dự án. Giá trị của việc tham gia PPP hoặc P3 là sự phân bổ lại rủi ro và trách nhiệm giữa các đối tác. Tái chế tài sản là một loại phương thức PPP có thể hấp dẫn đối với một số thành phố. Điều này liên quan đến việc bán hoặc cho thuê tài sản hiện có và sử dụng số tiền thu được để đầu tư vào một dự án ở nơi khác. Một nguồn tài trợ thay thế khác là sử dụng dữ liệu như một cơ chế tài trợ khả thi. Điều này có thể ở dạng thời tiết, chất lượng không khí, dữ liệu giao thông được bán hoặc cho thuê cho một công ty lớn hơn hoặc tổ chức phi chính phủ. Đây là một lĩnh vực mới nổi và là chủ đề của các nguồn thu, đặc biệt là đối với các tài sản cơ sở hạ tầng khi CNTT-TT ngày càng được sử dụng rộng rãi trong khu vực công. U4SSC có một ấn phẩm đồng hành trình bày chi tiết các công cụ và cơ chế tài trợ cho các Thành phố bền vững thông minh.

CÁC CƠ CHẾ GIÁM SÁT

Việc sử dụng các kế hoạch làm việc cho từng nhiệm vụ và thiết lập ngày mục tiêu cho từng nhiệm vụ cần được thực hiện để giám sát việc hoàn thành và các thành

phần nhiệm vụ của kế hoạch hành động. Việc giám sát nên bao gồm các kênh phản hồi cho những người tham gia cũng như phổ biến thông tin cho công chúng. Các thủ tục báo cáo cần được thiết lập như là các quy trình nhất quán trên tất cả các lĩnh vực.

Ví dụ về các câu hỏi cần được báo cáo bao gồm:

- 1) Các nhiệm vụ có được hoàn thành a) đúng hạn b) trong ngân sách không?
- 2) Có bất kỳ giải pháp sáng tạo / quan hệ đối tác nào đã được tạo / xác định không?
- 3) Các ngoại cảnh có hiện hữu không?
 - Chúng tích cực hay tiêu cực?
 - Chúng được sử dụng hay giảm thiểu?

Việc sử dụng “thẻ điểm” có thể hữu ích để theo dõi các giai đoạn hoàn thành đã đạt. Ví dụ, nếu dự án liên quan đến chất lượng nước, hãy đặt nhiều mục tiêu để đạt được mục tiêu. Khi mỗi mục tiêu đạt được, chúng có thể được báo cáo là “thành công” đối với công chúng, tạo dựng sự công nhận và tin tưởng vào quá trình này.

I. TÍNH GIẢI TRÌNH VÀ MINH BẠCH

Một thành phần cần thiết của giám sát là trách nhiệm giải trình và tính minh bạch của từng nhiệm vụ. Ai là người lãnh đạo hoặc tập hợp các diễn viên chính cho một nhiệm vụ cụ thể? Những người này hoặc cơ quan lẽ ra đã được xác định rõ ràng trong tổ chức và xác định các tác nhân chính. Tiến độ và kết quả của mỗi nhiệm vụ được theo dõi và luôn sẵn sàng để công chúng giám sát.

Thành phố bền vững thông minh mang dữ liệu và con người lại với nhau. Người dân nên có quyền truy cập cởi mở vào dữ liệu báo cáo, không chỉ cho các mục đích trách nhiệm giải trình, mà cho các đối mới công cộng tiềm năng và đóng góp vào quá trình thành phố thông minh bền vững.

II. KẾ HOẠCH DỰ PHÒNG

Lập kế hoạch dự phòng là điều cần thiết cho bất kỳ kế hoạch hành động nào, vì các sự kiện bất ngờ luôn xảy ra. Việc lập kế hoạch về mặt này cần phản ánh kế hoạch ở mọi cấp độ.

Các mục cần xem xét lập kế hoạch bao gồm:

- a. Thay đổi lãnh đạo
- b. Cú sốc thị trường lao động
- c. Nguồn vốn thiếu hụt
- d. Đối tác tư nhân phá sản hoặc loại bỏ chính họ khỏi thỏa thuận
- e. Phân bổ sai nguồn lực hoặc mất nguồn tài nguyên đã hứa

Trong tất cả các trường hợp này, cần xác định nguồn thứ cấp và nguồn cấp ba có thể có trong kế hoạch dự phòng.

III. KHẢ NĂNG PHỤC HỒI

Khả năng phục hồi nên được đưa vào kế hoạch. Khả năng phục hồi sau thất bại là rất quan trọng. Không phải mọi yếu tố của kế hoạch đều có thể đạt được. Do đó, kế hoạch phải linh hoạt và càng công khai, minh bạch càng tốt. Thất bại sẽ xảy ra, nhưng miễn là tất cả các bước cần thiết đã được thực hiện một cách thấu đáo và thông tin đã được truyền đạt một cách hiệu quả, thì điều đó sẽ giúp giảm thiểu sự cố.

IV. XỬ LÝ HẬU QUẢ KHÔNG MONG MUỐN

Để đối phó với những hậu quả không mong muốn, nên xây dựng một cơ cấu thể chế có thể quản lý được ở cấp thành phố.

Thành phố bền vững thông minh đòi hỏi sự liên lạc và phối hợp liên tục giữa các cấp thể chế. Các nhóm liên ngành được phát triển trong quá trình lập kế hoạch cần có cấu trúc báo cáo và trách nhiệm giải trình rõ ràng.

Những hậu quả không mong muốn của việc thực thi chính sách là phổ biến. Thường được coi là tác động tiêu cực, trong một số trường hợp, hậu quả không mong muốn có thể là tích cực, và phải có cách để nắm bắt chúng và tác động hỗ trợ. Những hậu quả tiêu cực ngoài ý muốn đôi khi có thể nằm ngoài tầm kiểm soát của mọi người. Các khả năng xảy ra như vậy nên được động não trong các phiên họp nhiều bên liên quan để dự đoán khả năng xảy ra và có thể thực hiện các bước để giảm thiểu tác động của chúng đối với quá trình. Mặc dù điều này là khó khăn,

nhưng cần có một cơ chế trong kế hoạch hành động để giải trình và làm cho lãnh đạo thành phố nhận thức được khả năng xảy ra những việc như vậy.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2: ĐỊNH NGHĨA, CẤU TRÚC, QUẢN TRỊ VÀ PHÁT TRIỂN KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG CHO CÁC THÀNH PHỐ THÔNG MINH BỀN VỮNG

Tóm lại, việc xây dựng dựa trên việc xác định và chiến lược quản trị và tổ chức tổng thể trong chương 1, chương 2 tiếp tục với cấu trúc và chiến lược của kế hoạch hành động. Trong phần này, các đặc điểm và yếu tố chính sẽ được thảo luận. Ba thành phần chính là: 1) Mục tiêu cụ thể 2) Xác định các tác nhân và nguồn lực 3) Xây dựng kế hoạch quản lý thời gian và cơ chế giám sát quá trình. Kế hoạch hành động nên có hình thức sau: Bắt đầu với các nguyên tắc hướng dẫn và tuyên bố tầm nhìn. Các mục hành động được rút ra từ các đề xuất của hồ sơ thành phố, sự tham gia của cộng đồng, việc xác định và điều tra dân số về các tác nhân và nguồn lực chính được tổng hợp. Sau khi xác định rõ ràng các mục tiêu cụ thể, các tác nhân chính và nguồn lực, thời hạn cho mỗi hoạt động được thiết lập, những người chủ chốt được chỉ định, và ước tính chi phí và nguồn tài trợ / tài trợ được xác định. Cuối cùng, bất kỳ hoạt động cần thiết nào nữa được vạch ra, kết quả dự kiến được nêu ra, cơ chế giám sát được xác định và kế hoạch dự phòng được chuẩn bị.

CHƯƠNG 3: CÔNG CỤ VÀ NGUỒN LỰC ĐỂ CHUYỂN HỒ SƠ THÀNH PHỐ VÀO KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

CÔNG CỤ THỰC HIỆN:

Hai chương đầu tiên của tài liệu này trình bày một cách khái quát các thành phần được khuyến nghị đưa vào kế hoạch hành động. Phần này cung cấp thêm các công cụ và hướng dẫn để chuyển thông tin thu thập được trong Hồ sơ Thành phố thành kế hoạch hành động. Sau khi hiểu được cấu trúc của kế hoạch hành động, bước tiếp theo là cung cấp hướng dẫn đơn giản để chuyển đổi hồ sơ thành phố vào thực tế. Không nên sử dụng tất cả các phương pháp đề xuất ở đây mà được trình bày như một công cụ tham khảo để lãnh đạo thành phố rút ra từ đó giúp xây dựng kế hoạch hành động cuối cùng.

CÁC MỤC TIÊU CỤ THỂ:

HIỂU BIẾT CÁC CHỈ SỐ HIỆU SUẤT CHÍNH (KPIS)

Quy trình Hồ sơ Thành phố đưa ra các khuyến nghị ưu tiên dựa trên một tập hợp các chỉ số xác định, hoặc Các Chỉ số Hiệu suất Chính (được gọi là KPI). Các chỉ số này bao gồm các lĩnh vực chức năng của các khía cạnh Kinh tế, Môi trường, Xã hội và Văn hóa của các thành phố. Quá trình Hồ sơ Thành phố phối hợp các chuyên gia quốc tế và trong nước, nhân viên địa phương và các bên liên quan khác để xác định các điều kiện cơ bản của KPI được coi là phù hợp với thành phố. Một nhiệm vụ tìm hiểu sự thật được bắt đầu. Sau khi hoàn thành, các phát hiện được hợp nhất để xác định những khiếm khuyết trong tính bền vững trong thành phố. Các khuyến nghị và các hoạt động tiềm năng được xây dựng thông qua việc phát triển Hồ sơ Thành phố.

Có hai loại chỉ số, những chỉ số có thể áp dụng chung và những chỉ số cụ thể hơn cho một nhóm nhỏ các thành phố dựa trên đặc điểm địa phương. Đầu tiên là các chỉ số phản ánh các vấn đề bao trùm, rộng lớn mà nhiều thành phố phải đối mặt: nhắm vào các lĩnh vực hành động như tăng trưởng kinh tế và bảo tồn môi trường. Điều thứ hai phản ánh mức độ phát triển và chuyên môn địa phương hiện có ở một thành phố cụ thể: các hạng mục hành động phản ánh nhu cầu về giếng nước sạch, hoặc hệ thống thanh toán không dùng tiền mặt. Tuy nhiên, các đề xuất về hồ sơ thành phố được đưa ra với mức độ ưu tiên, nhưng không khả thi.

Do đó, vai trò của quá trình kế hoạch hành động là sử dụng những gì được đưa ra trong Hồ sơ Thành phố để chuyển các khuyến nghị thành các mục tiêu với kết quả có thể đạt được.

KHUNG MỤC TIÊU:

Khung ISMART đã được áp dụng cho các chỉ số hiệu suất chính (KPI) có thể được sử dụng để hỗ trợ việc định hình các mục tiêu cho kế hoạch hành động. Theo trình bày của UNECE và ITU, các KPI của Thành phố bền vững thông minh là: Độc lập, Đơn giản, Đo lường được, Có thể đạt được, Có liên quan, Kịp thời. Các nguyên tắc này cũng có thể được áp dụng để phát triển mỗi khuyến nghị thành một mục tiêu. Một cấu trúc được cung cấp để hướng dẫn tất cả các yếu tố cần thiết để đạt được mục tiêu mong muốn và cho phép theo dõi và đánh giá quá trình.

1) Độc lập: Cũng như KPI, các mục tiêu cần phải độc lập để tránh chồng chéo. Điều này đảm bảo một cách tiếp cận có mục tiêu đối với các hoạt động như các hạng mục hành động cần thiết để đạt được từng mục tiêu.

2) Đơn giản: Các mục tiêu rõ ràng và ngắn gọn dễ truyền đạt nhất đến các đối tác chính và các bên liên quan. Mặc dù quá trình để đạt được mục tiêu có thể rất phức tạp, nhưng kết quả mong muốn cần được truyền đạt một cách rõ ràng.

3) Có thể đo lường: Đảm bảo sự đơn giản trong việc xác định từng mục tiêu, dẫn đến việc xác định một phép đo tiến độ đơn giản. Đối với mỗi mục tiêu, cần có một cách đo lường và giám sát quá trình rõ ràng và rõ ràng.

4) Có thể đạt được: Các mục tiêu cần phải đạt được. Không phải mọi vấn đề sẽ được giải quyết nhưng tiến độ, thông qua giám sát, cần phải được theo dõi và hữu hạn. Các mục tiêu cũng cần phải thực tế cho cộng đồng.

5) Có liên quan: Các mục tiêu phải thực tế và phù hợp với tuyên bố tầm nhìn, các khuyến nghị và nhu cầu của thành phố và cộng đồng.

6) Kịp thời: Đảm bảo các mục tiêu có thể đạt được và thực tế cho thấy rằng các mục tiêu đó là kịp thời và phù hợp với thành phố và cộng đồng hiện tại. Một lịch trình thực hiện có giới hạn thời gian là cần thiết để báo hiệu cho các bên liên quan và những người khác rằng các mục tiêu có thể đạt được và có các nguồn lực cần thiết để hoàn thành mục tiêu.

Ngoài việc sử dụng cấu trúc như ISMART, sẽ hữu ích nếu bạn hỏi những câu hỏi sau:

1) Tại sao mục tiêu đã xác định là cần thiết?

2) Mục tiêu là gì và nó có thể được hoàn thành như thế nào?

3) Cần phải làm gì để hoàn thành mục tiêu?

4) Tác động của mục tiêu này sẽ là gì?

5) Khả năng ứng dụng cho tầm nhìn Thành phố bền vững thông minh là gì?

a. Làm thế nào để nó tích hợp vào cơ sở hạ tầng hiện có?

b. Các quy định xung quanh khu vực này là gì?

6) Kết quả mong muốn là gì?

Những câu hỏi này có thể giúp làm rõ và đưa ra kế hoạch cho từng mục tiêu. Mỗi mục tiêu sau đó cần được ưu tiên dựa trên tính khả thi của mốc thời gian và các nguồn lực sẵn có, dựa trên các điều kiện riêng của mỗi thành phố. Một số ưu tiên đã được đưa ra trong hồ sơ thành phố. Phần này cung cấp thêm hướng dẫn để điều chỉnh các ưu tiên phù hợp với đặc điểm của từng thành phố riêng biệt và các nguồn lực sẵn có.

ƯU TIÊN VÀ KHẢ THI

1) PHÁT TRIỂN MỤC TIÊU THEO THỜI GIAN:

Các ưu tiên và mục tiêu được xác định thông qua quá trình lập hồ sơ thành phố, như đã đề cập trong chương trước, các thành phố nên xem xét tập hợp các tác nhân trước khi xác định lịch trình thời gian. Các quan hệ đối tác chính và các bên liên quan có thể giúp xác định tính khả thi và khắc phục những hạn chế về nguồn lực sẽ có trong quá trình lập kế hoạch. Ngày mục tiêu rộng có thể được xác định sớm trong quá trình này, nhưng các mục tiêu có thời hạn có thể hành động nên được suy nghĩ cẩn thận với sự giúp đỡ của các bên liên quan.

Có ba khung thời gian cho các mục tiêu: Ngắn, Trung bình và Dài. Dưới đây chúng được giải thích thêm để hướng dẫn quy trình lập kế hoạch.

a) Các mục tiêu ngắn hạn và các hạng mục hành động liên quan thường dễ xác định và rời rạc. Điều này có nghĩa là các hạng mục hành động cụ thể đã được xác định, các nguồn lực tồn tại để thực hiện chúng và thời hạn hoàn thành là dưới 2 năm. Thông thường, những mục tiêu này được coi là “quả treo cổ”. Xác định các mục tiêu ngắn hạn có thể có lợi cho một số thành phố, đặc biệt là những thành phố có ngân sách hạn chế. Các mục tiêu ngắn hạn là các hạng mục như: 1) Xác định các công nghệ để cải thiện cơ sở hạ tầng;

2) Xây dựng kế hoạch thu hút đầu tư nước ngoài và địa phương;

3) Xây dựng lại một phần cơ sở hạ tầng xuống cấp;

b) Các mục tiêu trung hạn và các hạng mục hành động liên quan thường có thời hạn từ 2-5 năm. Chúng thường phức tạp hơn về bản chất so với các mục tiêu ngắn hạn, cần thêm nguồn lực, nhưng vẫn có kết quả rời rạc. Ví dụ về các mục tiêu trung hạn là:

- 1) Thiết lập kế hoạch tăng trưởng kinh tế;
 - 2) Phát triển nhà ở giá rẻ;
 - 3) Cài đặt hệ thống CNTT mới;
 - 4) Giám sát chất lượng không khí, nước và mức độ ô nhiễm;
- c) Các mục tiêu dài hạn và các hạng mục hành động liên quan là những mục tiêu phức tạp và cần nhiều nguồn lực nhất, nhưng thường có tác động lớn nhất đến cộng đồng. Các mục tiêu dài hạn dự kiến sẽ mất hơn 5 năm để hoàn thành và một số mục tiêu có thể đang được thực hiện với các mục tiêu có thời hạn. Ví dụ về các mục tiêu dài hạn giống với các mục như:

- 1) Xây dựng công bằng xã hội
- 2) Cải thiện cơ sở hạ tầng hiện có
- 3) Đầu tư vào vốn con người
- 4) Cải thiện kết quả sức khỏe
- 5) Duy trì các địa điểm và tài nguyên văn hóa lịch sử địa phương
- 6) Đảm bảo nhà ở giá cả phải chăng

Một số khuyến nghị và mục tiêu có thể dễ dàng được chuyển thành các mục hành động. Ví dụ, để giám sát chất lượng không khí và nước, hoạt động sẽ là tạo ra một hệ thống giám sát ô nhiễm không khí. Đây là điều rõ ràng để phân biệt giữa mục tiêu và mục hành động. Các mục tiêu là những mong muốn lớn hơn hoặc "bức tranh lớn" như giảm ô nhiễm không khí và nước. Các hoạt động cho mục tiêu này sẽ bao gồm một nỗ lực tổng hợp từ nhà nước, tư nhân và người dân, nhằm giảm chất thải không cần thiết, giảm lượng khí thải, xử lý nước thải và giáo dục cho người dân. Mỗi mục này sẽ phải được chia thành một mục hành động riêng biệt với các hoạt động cụ thể để đạt được mục tiêu đó.

2) XÁC ĐỊNH TÍNH KHẢ THI

Cùng với việc xác định khung thời gian, điểm ưu tiên cần được quan tâm để lên kế hoạch và phân bổ nguồn lực hợp lý.

Kết quả của việc xây dựng kế hoạch hành động là một danh sách rõ ràng về chi phí, kinh phí và tài chính, tiến trình thực tế của phương pháp tiếp cận, với một quá trình giám sát minh bạch. Nó có thể có lợi, ngay cả sau khi Hồ sơ Thành phố và các hoạt động tìm hiểu thực tế khác đã trình bày các ưu tiên và khuyến nghị để tham gia vào phân tích sâu hơn về từng mục tiêu hoặc hạng mục hành động. Quá trình này sẽ giúp xác định những rào cản tiềm ẩn có thể cản trở một kết quả mong muốn và đưa ra cách để vượt qua những rào cản đó.

Phần này nêu hai cách tiếp cận phổ biến để đánh giá tính khả thi và tính mong muốn của một mục tiêu nhất định. Trong quá trình biên soạn Hồ sơ Thành phố, hiệu suất được đánh giá bằng cách sử dụng KPI.

a) Phân tích Chi phí Lợi ích (BCA)

Phân tích Lợi ích-Chi phí, còn được gọi là Phân tích Chi phí-Lợi ích, là một phương pháp có hệ thống để đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của một cách tiếp cận nhất định. Ví dụ, các khuyến nghị nhấn mạnh rằng để nâng cao hiệu quả của mạng lưới giao thông, một số con đường nhất định cần được loại bỏ và các mạng lưới giao thông công cộng bổ sung được khuyến nghị xây dựng. Một cách tiếp cận có hệ thống xác định tác động kinh tế, lợi ích xã hội, các nguồn tài trợ thực tế sẽ giúp định hướng dự án hướng tới một kết quả hiệu quả về mặt chi phí, có lợi cho xã hội.

BCA có hai ưu điểm chính:

- i. Nó giúp đưa ra hướng dẫn về việc liệu một khoản đầu tư hoặc quyết định có hợp lý và / hoặc khả thi hay không. Lợi ích có lớn hơn chi phí không?
- ii. BCA cũng hữu ích để so sánh giữa các dự án, hoặc ưu tiên hơn nữa các khuyến nghị được trình bày trong Hồ sơ Thành phố. Hồ sơ Thành phố đã phân loại các khuyến nghị thành ba cấp độ ưu tiên, 1-3, với cấp độ 1 là cấp bách nhất. Nếu có nhiều khuyến nghị về mức độ ưu tiên 1, nhưng thành phố đang đối mặt với ngân sách hạn chế và nguồn lực thì quá trình này có thể giúp hoàn thiện thêm lộ trình thời gian của kế hoạch hành động. So sánh các dự án dựa trên lợi ích được trả lại có thể hữu ích cho việc ưu tiên hơn nữa.

b) Phân tích Điểm mạnh-Điểm yếu-Cơ hội-Đe dọa (SWOT)

Phân tích SWOT là công cụ tương tự như BCA và có thể được sử dụng kết hợp với BCA. Thường được cấu trúc như một ma trận, nó là một phân tích định tính hơn nhằm mục đích kích thích thảo luận và động não trong quá trình lập kế hoạch dự án.

Quá trình tập trung vào cả các yếu tố bên trong và bên ngoài. Điểm mạnh và điểm yếu nói chung là bên trong, còn các cơ hội và mối đe dọa tập trung vào môi trường bên ngoài.

Khi tiến hành phân tích SWOT, hãy cân nhắc đặt những câu hỏi sau:

- 1) Điểm mạnh: Đặc điểm nào của dự án giúp nó có lợi thế hơn những đặc điểm khác?
- 2) Điểm yếu: Đặc điểm nào của dự án có thể khiến dự án gặp bất lợi so với những đặc điểm khác?
- 3) Cơ hội: Những nguồn lực nào trong môi trường vật chất hoặc kinh tế của dự án có thể được khai thác để làm lợi thế của nó?
- 4) Đe dọa: Những nguồn lực nào trong những môi trường này có thể gây ra rắc rối trong việc thực hiện dự án?

Các phương pháp này để xác định trình tự mục tiêu và tính khả thi có thể hữu ích khi điều phối kế hoạch hành động.

XÁC ĐỊNH "CÁC NHÀ VÔ ĐỊCH"

Xác định các bên liên quan và các đối tác chính là yếu tố quan trọng để phát triển và thực hiện một kế hoạch hành động thành công. Do đó, trong quá trình xây dựng kế hoạch hành động, nên xác định “nhà vô địch” cho mỗi sáng kiến. Nhà vô địch là một cá nhân hoặc nhóm chịu trách nhiệm và đóng vai trò là người đề xuất chính của một dự án cụ thể. Điều này đã trở thành một khuyến nghị chung cho các dự án phức tạp khó hoặc dài hạn. Hội đồng Quốc gia về Quan hệ Đối tác Công - Tư khuyến nghị rằng nhà vô địch phải là một nhân vật được công chúng công nhận, người có thể đóng vai trò là người phát ngôn và vận động cho dự án.¹²

Đối với hướng dẫn kế hoạch hành động, khuyến nghị rằng một nhà vô địch được xác định hoặc phát sinh để vận động cho một dự án có thể được coi là khó khăn.

Điều này có thể áp dụng cho bất kỳ dự án nào, không chỉ những dự án có quan hệ đối tác công tư. Các dự án vấp phải sự phản đối của công chúng hoặc chính trị có thể được hưởng lợi rất nhiều từ việc có một hoặc nhiều người mạnh mẽ để phối hợp tiếp cận, hỗ trợ giảm thiểu những quan niệm sai lầm và thúc đẩy dự án tiến triển giữa các đối tác miễn cưỡng.

Nếu dự án sẽ vấp phải sự phản đối tiềm tàng, từ các nguồn bên trong hoặc bên ngoài, thì nên xem xét một nhà vô địch.

XÁC ĐỊNH ĐỐI TÁC TIỀM NĂNG

Một kế hoạch hành động sẽ chỉ thành công khi có mức độ nỗ lực và phối hợp thực hiện. Do đó, bắt buộc phải có sự kết hợp phù hợp giữa các bên liên quan và một cách tiếp cận có mục tiêu, nghiêm túc đối với sự tham gia của cộng đồng. Có bốn loại quan hệ đối tác chính mà một thành phố sẽ muốn khám phá:

- 1) Công-tư
- 2) Công-công
- 3) Công-phi-lợi nhuận
- 4) Công-dân

Quan hệ đối tác Công-Tư trong bối cảnh này có thể có nghĩa là cả quan hệ đối tác tài chính, nhưng cũng là sự phối hợp và cam kết đối với các kết quả trong cộng đồng. Các cam kết từ các đối tác tư nhân để đóng góp bằng hiện vật hoặc thực hiện quan hệ đối tác từ thiện trong cộng đồng có thể được phân loại theo quan hệ đối tác công tư được xác định lỏng lẻo hơn.

Quan hệ đối tác Nhà nước - Công cộng là mối quan hệ giữa các cơ quan công quyền hoặc các cấp chính quyền để tạo thành nhóm liên ngành và phối hợp liên chính phủ. Khung pháp lý cho mỗi thành phố được xác định thông qua quá trình Hồ sơ Thành phố. Điều này có thể rất khác nhau nhưng là cần thiết để có thể xác định được cơ quan có thẩm quyền và các kênh quản lý phù hợp. Ngoài khuôn khổ pháp lý, mối quan hệ đối tác tiềm năng trong chính phủ cần được xác định.

Quan hệ đối tác công - phi lợi nhuận gắn kết khu vực phi lợi nhuận với các mục tiêu của khu vực công. Những quan hệ đối tác này đặc biệt quan trọng trong các mục tiêu môi trường và văn hóa.

Mối quan hệ đối tác Công - dân là sự tham gia của cộng đồng vào quá trình này.

CÁC CHIẾN LƯỢC THAM GIA CỘNG ĐỒNG

Các chiến lược tương tác với cộng đồng rất quan trọng, đặc biệt là để nhận được sự ủng hộ từ cộng đồng. Rủi ro chính trị, dưới hình thức phản đối của công chúng có thể cản trở và đình trệ các dự án. Bản thân việc tiếp cận kế hoạch hành động sẽ thu hút công chúng nhưng nó phải bao gồm các chiến lược để thu hút sự tham gia của từng giai đoạn thực hiện mục tiêu. Sự tham gia của cộng đồng cần tập trung vào việc giảm thiểu rủi ro chính trị và thu hút quan hệ đối tác và các ý tưởng đổi mới từ cộng đồng. Một Thành phố Bền vững Thông minh là về con người và họ cần được đưa vào quá trình phát triển của nó.

Một chiến lược tương tác tốt với cộng đồng sẽ tuyển dụng bên ngoài “những người bị nghi ngờ thông thường”. Những công dân đam mê rất quan trọng đối với một cộng đồng tốt. Nhưng điều quan trọng là phải liên hệ với những người không tích cực tham gia một cách thường xuyên. Các thành viên cộng đồng nên được cung cấp nhiều cách nhất có thể để thảo luận và tham gia vào các kế hoạch sắp tới. Các ví dụ sáng tạo về các chiến lược gắn kết cộng đồng bao gồm việc sử dụng “các thị trấn qua điện thoại”, nơi người dân có thể gọi điện, thảo luận và bỏ phiếu về các dự án hoặc kế hoạch cho cộng đồng của họ đến các xe kem được đặt trong các khu dân cư để trở thành điểm gặp gỡ tập trung cho người dân, cùng với các cuộc họp truyền thống của thị trấn. Sự tương tác có thể diễn ra trực tiếp, qua điện thoại và trực tuyến. Mục tiêu của sự tham gia của cộng đồng là bao gồm càng nhiều người càng tốt và xem xét các nguồn lực ban đầu không rõ ràng đối với các ban lập kế hoạch. Trong một số trường hợp, các dự án có thể cần được phê duyệt nhanh chóng, nhưng hãy đảm bảo rằng công chúng nhận thức đầy đủ về những lợi ích của họ khi thúc đẩy một dự án về phía trước. Điều quan trọng nữa là phải nhắc lại quá trình (như thể hiện trong hình 3) và giữ cho cộng đồng được thông báo và tham gia trong suốt giai đoạn lập kế hoạch và thực hiện.

TẠO NÊN MỘT KẾ HOẠCH LÀM VIỆC

Một kế hoạch làm việc có thể được sử dụng để theo dõi tiến trình của các mục tiêu và các nguồn lực sẵn có liên quan. Kế hoạch làm việc thường bao gồm các mục sau:

- 1) Mỗi nhiệm vụ hoặc các hoạt động cần thiết để đạt được từng mục tiêu;
- 2) Ngày bắt đầu và ngày kết thúc cho mỗi nhiệm vụ / hoạt động;
- 3) Các bên có trách nhiệm;
- 4) Nguồn lực được phân bổ;
- 5) Chi phí ước tính và phát sinh;

Kế hoạch làm việc cũng có thể được sử dụng như một cơ chế theo dõi để báo cáo và theo dõi các hoạt động phối hợp.

XÂY DỰNG THẺ TÍCH ĐIỂM

Hệ thống thẻ điểm với các thành tích gia tăng có thể được sử dụng để theo dõi sự tiến bộ và là một cách đơn giản để phổ biến sự tiến bộ cho công chúng. Thẻ điểm cho thành tích gia tăng với số điểm tương ứng. Đây có thể là một công cụ hữu ích cho các thành phố để theo dõi tiến độ và tuyên bố thành tựu ở cấp độ vi mô, giúp ích cho việc chấp nhận và nâng cao tinh thần của công chúng. Thẻ điểm cũng có thể giúp quản lý thời gian. Khi mỗi nhiệm vụ gia tăng đạt được, thời gian tương ứng để đạt được từng nhiệm vụ cũng được ghi lại và báo cáo. Điều này giúp duy trì việc cung cấp các dự án và dịch vụ đúng thời hạn và nâng cao nhận thức về các dự án đang bị chậm tiến độ. Tất cả các dự án nên đặt thời gian đăng ký báo cáo về tiến độ tại một thời điểm đặt trước để xác định tiến độ.

MỞ CÔNG DỮ LIỆU

Việc sử dụng cơ sở hạ tầng CNTT-TT để báo cáo tiến độ không được vắng mặt trong các ưu tiên của kế hoạch hành động, nếu một thành phố đủ tiên tiến để đáp ứng một nền tảng dữ liệu mở. Công dữ liệu mở vừa có thể là nơi kiểm tra thời gian về tiến độ dự án nếu ngày được chỉ định được thiết lập để phát hành dữ liệu, vừa là thước đo tính minh bạch.

Một trong những ưu tiên đầu tiên đối với bất kỳ Thành phố Bền vững Thông minh nào là thiết lập một hệ thống quản lý dữ liệu để giám sát tiến độ một cách hiệu quả.

Chia sẻ dữ liệu mở nên được coi là một phần của quá trình, để các dự án có thể được giám sát một cách hiệu quả nhằm thu hút sự ủng hộ tốt nhất của công chúng, cũng như đầu tư bên ngoài hơn nữa. Điều này có thể không khả thi ở tất cả các thành phố nhưng là một phần thiết yếu để trở thành Thành phố bền vững thông minh. Nền tảng dữ liệu mở cho phép người dân không chỉ theo dõi tiến độ mà còn khuyến khích sự đổi mới và phát triển ứng dụng của các thành viên cộng đồng hoặc người ngoài cuộc để có thể cải thiện các dịch vụ của thành phố.

KẾ HOẠCH DỰ PHÒNG

Lập kế hoạch dự phòng là điều cần thiết cho bất kỳ kế hoạch hành động nào, vì các sự kiện bất ngờ luôn xảy ra. Đặt lịch báo cáo gắn liền với quá trình giám sát có thể giúp xác định xem có xảy ra sốc hoặc sự cố khác hay không. Có các nhóm làm việc được tổ chức để giải quyết các vấn đề phát sinh bất ngờ trong các lĩnh vực chủ đề sẽ có thể phản ứng nhanh chóng và đưa ra các giải pháp thay thế. Nếu kế hoạch hành động công khai và minh bạch, các vấn đề phát sinh sẽ dễ dàng xác định và giải quyết được bằng một kế hoạch dự phòng chặt chẽ.

LẬP KẾ HOẠCH QUY TRÌNH VÀ QUẢN LÝ THAY ĐỔI

KẾ HOẠCH QUY TRÌNH

Khi các mục tiêu đã được xác định, đóng khung, giới hạn thời gian và tính khả thi đã được xác định, việc thực hiện có thể tuân theo. Tuy nhiên, trước khi bắt đầu hoạt động, điều cần thiết là giám sát quá trình phải được tổ chức đầy đủ, đồng hành với quá trình thực hiện. Về cơ bản, một khi được phát triển, kế hoạch hành động là một hướng dẫn quản lý thay đổi, xác định mục tiêu, vấn đề, phát triển chiến lược và chuẩn bị cho hành động, tất cả các thành phần chính của bất kỳ hệ thống quản lý thay đổi nào. Tuy nhiên, những chiến lược này cho phép hiểu biết nhiều hơn về các giá trị được chia sẻ giữa các cơ quan trong thành phố để khuyến khích sự hội nhập cao hơn và các mục tiêu chung trong chính quyền thành phố. Đây không chỉ là một quá trình sẽ thay đổi thành phố, mà cả cấu trúc điều hành thành phố.

Một phương pháp phổ biến để lập kế hoạch quá trình và quản lý sự thay đổi là lý thuyết về sự thay đổi¹³, một phương pháp cho phép hình dung từ đầu vào (hoạt động) đến đầu ra-kết quả. Các mô hình logic, chẳng hạn như phương pháp Phân tích Lộ trình Tác động Có sự tham gia (PIPA) cũng có thể được sử dụng.

I. CHUYỂN ĐỔI TỪ ĐẦU VÀO RA NGOÀI - LÝ THUYẾT VỀ SỰ THAY ĐỔI

Với mỗi mục tiêu, các đầu vào cụ thể đang được thực hiện dưới dạng các nguồn lực vật chất, tài chính và thời gian. Những đầu vào này được đưa vào hoạt động thông qua các hoạt động. Các hoạt động dẫn đến kết quả đầu ra. Quá trình này đạt đến đỉnh điểm trong các kết quả sau đó được chuyển thành các tác động. Quá trình này có thể được theo dõi thông qua nhiều phương pháp, phổ biến nhất là bảng tính đơn giản hoặc hệ thống thẻ điểm, như được trình bày trong bảng 2. Đối với mỗi mục tiêu, mô hình hóa sự thay đổi mong muốn và các đầu vào và hoạt động cần thiết giúp hiểu rõ hơn về đầu ra và kết quả từ việc thực hiện mục tiêu.

II. PHÂN TÍCH TÁC ĐỘNG ĐƯỜNG THNG (PIPA)

PIPA là một nỗ lực phối hợp giữa các nhà lãnh đạo dự án, các bên liên quan chính, và cộng đồng hoặc các đối tượng được nhắm mục tiêu để xác định xem dự án hiện tại có đang tiến triển trong việc đạt được kết quả mong muốn hay không. Phương pháp này cho phép lập kế hoạch chương trình đi kèm với kế hoạch hành động thông qua đánh giá và theo dõi quá trình. Quá trình phát triển PIPA thường dưới hình thức hội thảo, nơi các nhân sự chủ chốt được tập hợp để xây dựng “các lộ trình” tác động cho từng mục tiêu. Điều này có thể được thực hiện trước, trong và / hoặc sau quá trình. Nên thực hiện quy trình này trước khi thực hiện. Ngoài tính hữu ích trong việc xây dựng các con đường giữa đầu vào và đầu ra, nó có thể rất hữu ích trong việc đảm bảo tất cả các đối tác cần thiết đều tham gia vào quá trình thực hiện mục tiêu. Kết quả của PIPA là một mạng lưới theo dõi quá trình tương tự như mạng lưới sử dụng lý thuyết thay đổi và có thể được áp dụng để theo dõi tiến trình của một mục tiêu nhất định.

THAY ĐỔI CÁCH QUẢN LÝ

Quản lý thay đổi cho phép theo dõi phản ánh những thay đổi xảy ra bên trong tổ chức của chính quyền thành phố. Quá trình Thành phố bền vững thông minh cần có tác động xuyên suốt trong quá trình cấu trúc và quản trị thành phố. Sự chuyển đổi diễn ra sẽ không chỉ được nhìn thấy trên đường phố mà còn trong việc triển khai các dịch vụ, và sâu hơn nữa là sự hiểu biết về tính liên kết của các thành phố. Một phương pháp quản lý sự thay đổi được sử dụng rộng rãi là mô hình McKinsey 7 S.

I. MÔ HÌNH MCKINSEY 7 S

Mckinsey 7 S, được phát triển bởi Mckinsey & Company trong những năm 1970 và 1980, nhằm mục tiêu đến quản lý tổ chức nhưng có thể cung cấp một cấu trúc cần thiết cho một số thành phố. Chi tiết trong [6] “Ý tưởng bền vững của Mckinsey & Công ty: Khung 7-S” phương pháp này rất đáng tin cậy; tuy nhiên, nó vẫn được sử dụng rộng rãi ngày nay và cung cấp một khuôn khổ cần thiết có thể được điều chỉnh để theo dõi những thay đổi trong quá trình chuyển đổi cơ cấu tổ chức của một thành phố thành một thành phố bền vững thông minh. Phương pháp này là một trong nhiều khuôn khổ quản lý thay đổi tiềm năng. Nó tập trung vào sự phối hợp quan trọng, hơn là hiệu quả của tổ chức.

Mô hình trình bày bảy yếu tố của một tổ chức mà cần có sự liên kết để đạt được các mục tiêu gắn kết: cấu trúc, chiến lược, hệ thống, kỹ năng, phong cách, đội ngũ nhân viên và các giá trị được chia sẻ. Khuôn khổ này cho phép theo dõi nội bộ các yếu tố bên trong quan trọng. Các phần tử được kết nối với nhau được tách thành phần tử "cứng" và "mềm".

Yếu tố cứng bao gồm:

- i. Chiến lược - Mục đích của tổ chức và cách tổ chức mong muốn cải tiến
- ii. Cấu trúc - Sự phân chia các hoạt động trong tổ chức và các cơ chế tích hợp và phối hợp.
- iii. Hệ thống - Xác định các thủ tục chính thức để đo lường và phân bổ nguồn lực

Các yếu tố mềm bao gồm:

- i. Giá trị Chung - giao điểm của sáu yếu tố còn lại, đại diện cho tầm nhìn cốt lõi của tổ chức.
- ii. Kỹ năng - Năng lực của tổ chức và năng lực cốt lõi.
- iii. Nhân viên - Các đặc điểm của nguồn nhân lực hiện tại, chẳng hạn như nhân khẩu học và giáo dục
- iv. Phong cách - Hành vi / phong cách quản lý điển hình của các nhóm chủ chốt, chẳng hạn như người quản lý.

Các yếu tố này kết hợp để tạo ra một cơ chế giám sát nội bộ, theo dõi các thay đổi ngoài giờ trong tổ chức. Khi nhu cầu và mục tiêu của Thành phố bền vững thông minh thay đổi, khuôn khổ này có thể được sử dụng để giám sát và theo dõi các giá trị, kỹ năng, chiến lược, cơ cấu, đội ngũ nhân viên, phong cách và hệ thống được chia sẻ của nhóm lập kế hoạch. Việc này được thực hiện để xác định xem có đúng người, mạng lưới truyền thông và các quy trình như kế hoạch được thực hiện trong nhiều năm hay không.

TÓM LƯỢC

Chương 3 cung cấp thêm các công cụ và hướng dẫn để chuyển đổi thông tin thu thập được trong Hồ sơ Thành phố thành kế hoạch hành động mà các công cụ được trình bày trong phần này nhằm trợ giúp quá trình này. Xây dựng các mục tiêu cụ thể là rất quan trọng để thành công. Vai trò của KPI là hướng dẫn các kết quả mục tiêu cho từng mục tiêu. Sử dụng các kỹ thuật như ISMART và đặt các câu hỏi có liên quan đảm bảo cấu trúc rõ ràng và ngắn gọn để lập khung mục tiêu. Để xác định tính khả thi của mục tiêu, hãy sử dụng các đối tác chính và các bên liên quan trong suốt quá trình lập kế hoạch, kết hợp đầu vào của họ vào các công cụ như BCA và SWOT. Khi điều phối các nguồn lực của tác nhân chính, có thể hữu ích nếu có một “nhà vô địch” sẵn sàng đóng vai trò là bộ mặt của dự án. Sự tham gia của cộng đồng là cần thiết để giảm thiểu rủi ro tiềm tàng đối với dự án. Sử dụng các công cụ trong phần này, các nhà lãnh đạo thành phố có thể chuẩn bị kế hoạch làm việc, phát triển phiếu ghi điểm và quản lý quá trình thay đổi.

CHƯƠNG 4: TÓM TẮT PHÁT TRIỂN KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

TỪ CHIẾN LƯỢC ĐẾN THỰC HIỆN

Lập kế hoạch hành động là một bài tập hữu ích để tổ chức các nguồn lực nhằm thực hiện các mục tiêu đã nêu. Phương pháp lập kế hoạch hành động được trình bày theo ba bước chính: 1) Thiết lập quản trị và tổ chức 2) Xây dựng cấu trúc kế hoạch và chiến lược 3) Các công cụ để thực hiện kế hoạch hành động. Trở thành Thành phố bền vững thông minh là một nhiệm vụ lâu dài và phức tạp. Bằng cách nhận ra những khiếm khuyết, củng cố mạng lưới quản trị, xác định quan hệ đối tác của cộng đồng và chính phủ, tìm kiếm các nguồn tài trợ và tài trợ cũng như thực hiện các phương pháp giám sát và đánh giá, thành phố có thể thực hiện được mục tiêu của mình. Tài liệu này cung cấp cấu trúc và công cụ cần thiết để phát triển một

kế hoạch hành động mạnh mẽ. Tóm lại, phương pháp luận kế hoạch hành động được trình bày.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Ba bước chính để lập kế hoạch hành động đã được tóm tắt ở trên và được trình bày chi tiết trong suốt tài liệu này. Một kế hoạch hành động thành công bao gồm các yếu tố phối hợp, thiết lập mục tiêu thực tế và giám sát khách quan. Bước đầu tiên là thiết lập tổ chức và quản trị tốt. Bước hai phát triển cấu trúc kế hoạch và chiến lược tổng thể. Bước ba xảy ra cùng với bước ba khi các công cụ được kết hợp vào kế hoạch hành động để tạo ra các kết quả có thể đạt được. Tóm lại, phương pháp luận được trình bày dưới đây:

Phương pháp lập kế hoạch hành động:

Bước 1: Thiết lập Quản trị và Tổ chức

- A. Xây dựng chính sách quản trị
- B. Tạo Biểu đồ Tổ chức Chiến lược

Bước 2: Xây dựng Chiến lược và Cấu trúc Kế hoạch

- A. Tạo Tuyên bố Tầm nhìn và Mục tiêu
- B. Phát triển các nguyên tắc hướng dẫn
- C. Chọn mục tiêu và kết quả mong muốn

Xác định các chỉ số cơ bản từ KPIs

Xác định mục tiêu và hoạt động

Xác định các Mục tiêu Kết quả Mong muốn

- D. Xác định các tác nhân chính và các bên liên quan

Chính thức hóa quan hệ đối tác

Tham gia cộng đồng

- E. Thiết lập dòng thời gian

Đặt các ngày mục tiêu mong muốn dài hạn

Phát triển các ngày mục tiêu có thể tiếp cận cho từng hoạt động

F. Thiết lập chiến lược cấp vốn và tài trợ

Có được ước tính chi phí

Tính đến tất cả các nguồn hiện có

G. Develop Monitoring Cơ chế

Trạng thái mong đợi

Chuẩn bị ContingencyPlan

Bước 3: Kết hợp các công cụ để thực hiện

Trước hết, quản trị được thiết lập thông qua việc xác định các quy tắc, thông lệ và kỳ vọng. Một văn phòng / cơ quan / cá nhân cụ thể được xác định để giám sát việc điều phối việc xây dựng kế hoạch hành động và một sơ đồ tổ chức rõ ràng phác thảo các nhiệm vụ của cơ quan điều phối được tạo ra. Thứ hai, kế hoạch chiến lược được tổ chức thành ba thành phần chính:

i. Việc xác định các mục tiêu cụ thể dựa trên tầm nhìn chiến lược dài hạn cụ thể của TP. Tầm nhìn, mục tiêu và các hạng mục hành động đã được xác định trong Hồ sơ Thành phố. Kế hoạch hành động sẽ tiếp tục cải tiến và sắp xếp thứ tự ưu tiên các khuyến nghị thành các mục cụ thể.

ii. Chiến lược xác định tác nhân và nguồn lực là phần lớn của kế hoạch hành động. Chiến lược bao gồm: các mục có thể hành động, các nhà lãnh đạo của các hành động, khung thời gian, nguồn lực, các bên liên quan và cơ chế giám sát.

iii. Việc tuân thủ các ràng buộc về thời gian cho phép theo dõi các nguồn lực, ghi lại thành tích và tiếp tục tham gia với các đối tác, nhà tài trợ và cộng đồng. Giám sát giới hạn thời gian và ngân sách là rất quan trọng đối với toàn bộ quá trình.

Cấu trúc kế hoạch bắt đầu bằng việc phát triển một tuyên bố về tầm nhìn và mục tiêu cụ thể, được kết hợp với nhau bằng các nguyên tắc hướng dẫn. Các mục tiêu và kết quả tuân theo một khuôn khổ, chẳng hạn như mô hình đầu vào-đầu ra hoặc mô hình logic và phản ánh đối với nhóm lập kế hoạch. Khi phát triển các mục tiêu

định hướng kết quả, mối quan hệ giữa các mục tiêu, mục tiêu, hoạt động và kết quả đầu ra phải được công nhận để đạt được các kết quả thực tế và có thời hạn. Để đảm bảo điều này, những điều sau đây được khuyến nghị: 1) Xác định và trình bày các chỉ số cơ bản 2) Vạch ra các hành động cụ thể cần thiết để đạt được kết quả mong muốn 3) Đặt các mục tiêu hiệu suất trong quá trình hoàn thành mục tiêu. Giai đoạn thứ hai của cấu trúc kế hoạch là xác định các tác nhân chính. Điều này bổ sung cho kế hoạch quản trị vì các nhân tố chính cần tham gia vào việc soạn thảo kế hoạch hành động. Các đối tác liên quan được xác định trong quá trình lập hồ sơ thành phố sẽ được tiến hành và các bên liên quan mới được đưa vào. Chiến lược tham gia của cộng đồng gắn liền với các giai đoạn đầu của quá trình phát triển kế hoạch để đảm bảo các kênh liên lạc mở giữa tất cả những người tham gia. Sau khi tất cả các bên liên quan đã có, tiến trình thời gian được củng cố, chiến lược tài trợ và cấp vốn được xây dựng, đồng thời thiết lập cơ chế giám sát. Phần này của kế hoạch chiến lược bao gồm các cơ chế về trách nhiệm giải trình, tính minh bạch, lập kế hoạch dự phòng, khả năng phục hồi và xử lý các hậu quả không mong muốn.

Bước thứ ba và cuối cùng là kết hợp các công cụ để thực hiện nhằm chuẩn bị cho Giai đoạn 3 của Dự án Thành phố Thông minh Bền vững (Thực hiện và Đánh giá). Các công cụ được trình bày bao gồm: a) Lập khung mục tiêu thông qua khuôn khổ ISMART và phát triển mục tiêu có giới hạn thời gian; b) Tính khả thi của mục tiêu thông qua phân tích lợi ích-chi phí (BCA) và phân tích SWOT; c) Phối hợp thông qua việc xác định “nhà vô địch” và định nghĩa đối tác; d) Cơ cấu và chiến lược tham gia của cộng đồng; e) Cấu trúc quản lý thời gian thông qua việc tạo ra một kế hoạch làm việc và / hoặc một hệ thống thẻ điểm; f) Phát triển nền tảng dữ liệu mở; g) Lập kế hoạch dự phòng được đưa vào cơ chế giám sát; h) Các công cụ để lập kế hoạch quá trình và quản lý thay đổi được trình bày. Lập kế hoạch quy trình bao gồm việc áp dụng lý thuyết thay đổi, khuôn khổ định hướng đầu ra và phân tích các lộ trình tác động có sự tham gia (PIPA). Quản lý thay đổi cho phép giám sát nội bộ các thay đổi về quản trị xảy ra do việc thực hiện kế hoạch thành phố bền vững thông minh. Một ví dụ về một công cụ hỗ trợ trong bài tập này là mô hình McKinsey 7 S. Mô hình này cho phép giám sát sự thay đổi và điều phối nội bộ.

Nhìn chung, thông tin được trình bày ở đây cho phép người dùng phát triển một kế hoạch hành động của thành phố có thể thực hiện được, có thời hạn và thực tế. Phương pháp luận được đưa ra ở đây cho phép mỗi thành phố chia nhỏ các bước cần thiết thành các hạng mục hành động dễ tiêu hóa, tạo ra một hệ thống có thể

quản lý được. Với nền tảng và kế hoạch vững chắc, các mục tiêu của Thành phố thông minh bền vững có thể đạt được.