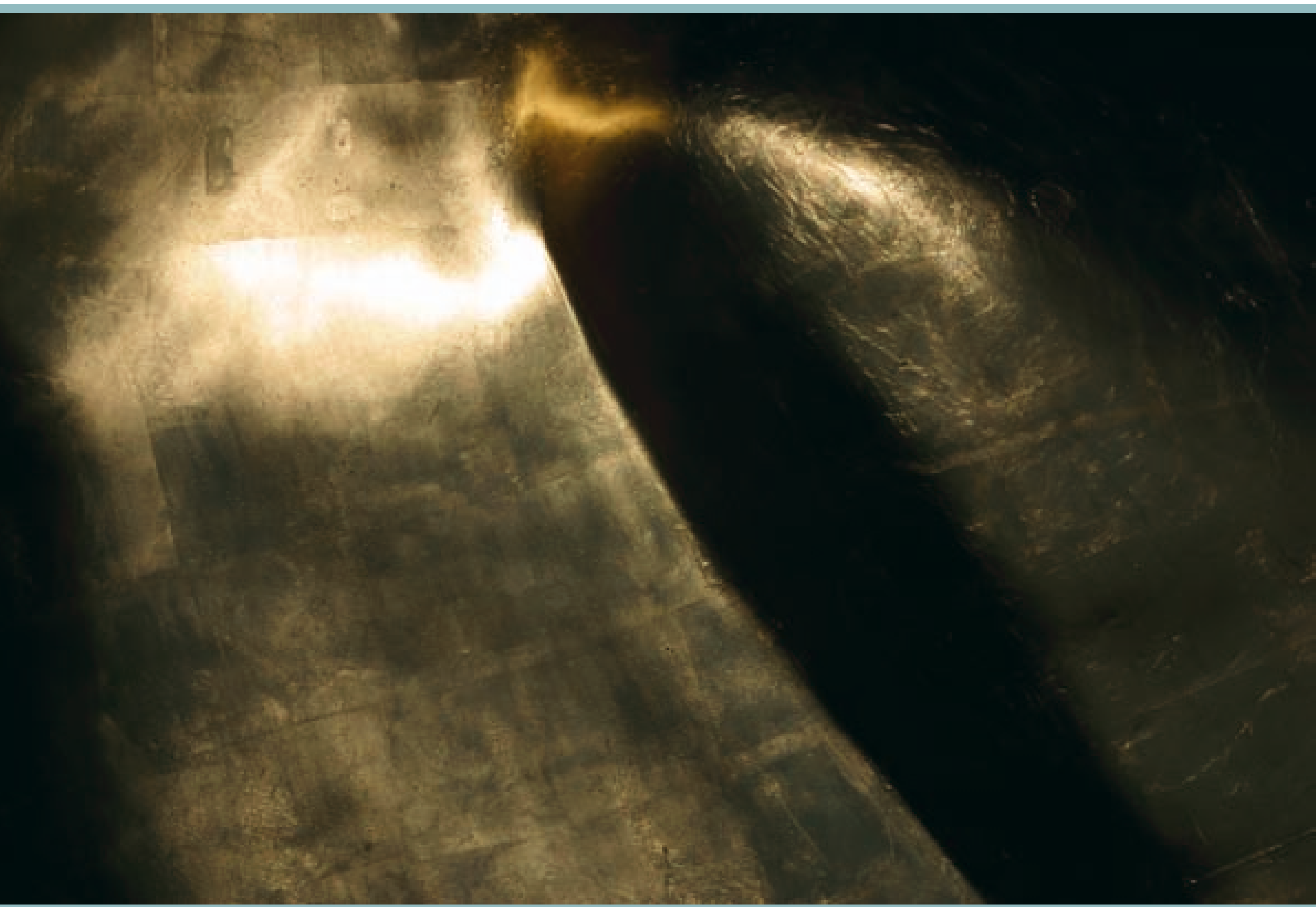
2005 – 2008

OPW Statement of Strategy

Ráiteas Straitéise Oifig na nOibreacha Poiblí

OPW
The Office of Public Works
Oifig na nOibreacha Poiblí



"To deliver, in support of Government policies, high quality customer services in property, flood risk management, general procurement and heritage in the most sustainable, efficient, and economic way possible."

"Seirbhísí ardchaighdeáin do chustaiméirí a chur i gcrích, i dtaca le polasaí an Rialtais, maidir le maoin, bainistíocht an phriacail tuilte, soláthar ginearálta agus oidhreacht sa tslí is inbhuanaithe, is éifeachtaí agus is eacnamúla."

Contents

		Page / *leathanach*
i	Foreword by the Minister of State	6
i	Réamhfhocal leis an Aire Stáit	6
ii	Chairman's Foreword	8
ii	Réamhfhocal leis an gCathaoirleach	8
iii	OPW Strategy 2005 – 2008: An Overview	10
iii	Straitéis Oifig na nOibreacha Poiblí 2005 – 2008: Forléargas	10
Chapter 1:	Mission and Mandate	9
Caibidil 1:	Misean agus Sainordú	9
Chapter 2:	Environmental Analysis	12
Caibidil 2:	Anailís Chomhshaoil	12
Chapter 3:	Opportunities and Challenges	15
Caibidil 3:	Deiseanna agus Dúshláin	15
Chapter 4:	Key Objectives & Performance Indicators	21
Caibidil 4:	Príomhchuspóirí & Táscairí Feidhmithe	21

Foreword by the Minister of State

I have spoken before, in my foreword to the previous Statement of Strategy, about the singular capacity the OPW has as an organisation to achieve the goals it has set itself, the essential ability it has to get things done quickly, efficiently and well.

In order for an organisation to do this successfully I have learned, it is necessary to have a great scope of ambition and to have the assurance to articulate this ambition openly and confidently. I believe this Statement of Strategy, covering the period 2005 to 2008 is just such a document, expressing the determination of the OPW to succeed in an era of change and to continue to position itself at the centre of its area of remit as an organisation offering excellence to all its customers and to Government.

Clearly, the three years ahead are set to be challenging for this organisation. Decentralisation of the organisation will mean that we will have to examine the fundamentals of how we do business and reorient ourselves to deal with the new reality. This will not be an easy task. The degree of change which is outlined in this Statement of Strategy is considerable, recognising as it does the fact that OPW must also perform on a significant high profile capital works programme and maintain progress on its regular workload while at the same time reconstructing its own organisation in three new locations outside Dublin. Achieving all this would, in itself, be a considerable feat, but I am confident that the organisation can go further and succeed in its aim to achieve yet higher standards and meet its target to be the primary provider in those areas where it operates.

Réamhfhocal leis an Aire Stáit

Thug mé síos roimhe seo sa réamhfhocal a chuir mé leis an Ráiteas Straitéise a tháinig roimhe seo faoin acmhainn aisti féin atá ag Oifig na nOibreacha Poiblí mar eagraíocht na spriocanna a leagann sí síos di féin a bhaint amach, agus an cumas is gá atá aici chun cúrsaí a chur i gcrích go tapa, go héifeachtach agus go maith.

Ní mór d’eagraíocht, mar a fuaireas amach, scóip mhór a thabhairt dá huaillmhian agus an chinnteacht a bheith ag rith léi chun an uaillmhian seo a chur in iúl go hoscailte agus go muiníneach, más léi rath a bheith ar a bhfuil le déanamh. Creidim gur doiciméad den sórt seo atá sa Ráiteas Straitéise seo, a chlúdaíonn an tréimhse 2005 go 2008, ina dtugtar síos cinneadh Oifig na nOibreacha Poiblí rath a bheith uirthi i ré seo an athraithe agus leanúint de bheith ag díriú ón lár amach ar a sainchúram mar eagraíocht a bhfuil barrfeabhais á hofráil aici dá custaiméirí uile agus don Rialtas.

Cinnte is fíor a rá gur blianta dúshlánacha iad na trí bliana seo romhainn don eagraíocht seo. Ciallóidh dílárú na heagraíochta go mbeidh orainn scrúdú a dhéanamh ar bhunfhírící an mhodha ghnó atá againn agus muid féin a chur i gcaoi is go mbeimid ábalta déileáil leis na fíricí nua. Ní tasc éasca é sin. Is leibhéal ard é leibhéal an athraithe a bhfuil cuntas air sa Ráiteas Straitéise seo a aithníonn nach mór d’Oifig na nOibreacha Poiblí freisin gníomhú ar chlár oibreacha caipitil ag a bhfuil ardphróifíl shuntasach agus coinneáil leis an dul chun cinn ar a gnáthualach oibre agus san am céanna a bheith ag athchruthú a heagraíochta féin i dtrí ionad nua lasmuigh de Bhaile Átha Cliath. Éacht ann féin é seo dá mbeifí lena bhaint amach ach tá muinín agam go n-éireoidh leis an eagraíocht níos mó ná sin a dhéanamh agus an aidhm atá aici caighdeáin níos airde fós a chur i gcrích, agus a sprioc mar phríomhsholáthróir sna réimsí sin ina n-oibríonn sí, a bhaint amach.

I am personally very encouraged then that the OPW has the drive and the confidence to assert its ambition to succeed in the key roles it has in property, heritage and flood risk management in the same era where it has undertaken such a major change as decentralisation. I look forward to helping the OPW plot its way through these issues and seeing the realisation of the bold strategic aims that are outlined here.

At this point, I will repeat another theme from my foreword to the previous Strategy. I remain convinced, as I did then, that OPW will have a central role to play in the years ahead in Government's approach to issues covered by its remit. I think the immediate evidence for this is in the trust and confidence Government has clearly demonstrated in OPW by appointing it to a central role in the Decentralisation Programme. OPW will, I feel sure, rise to this challenge and to all the other challenges outlined in this Strategy.

In that context, and in full expectation that the organisation will succeed in the era of change ahead, I commend this Strategy to you as an ambitious and forward-looking plan for the period ahead.

Tom Parlon, T.D.
Minister of State

Táim an-dóchasach go pearsanta mar sin go bhfuil sé d'fhuinneamh agus de mhisneach ag Oifig na nOibreacha Poiblí leanúint dá huaillmhian agus rath a bheith uirthi sna príomhrólanna atá aici maidir le maoin, oidhreacht agus bainistíocht an bhaol tuilte sa ré chéanna is ar thug sí faoi athrú ollmhór amhail dílárú. Táim ag tnúth le lámh chúnta a thabhairt d'Oifig na nOibreacha Poiblí a bealach a shníomh trí na saincheisteanna seo agus na haidhmeanna breátha straitéiseacha ar a bhfuil cuntas anseo a thabhairt chun foirfeachta.

Déanaim athrá ag an bpointe seo ar théama eile a bhí agam i mbrollach na Straitéise a tháinig roimpi seo. Táim diongmháilte i gcónaí, mar a bhíos an t-am sin, go mbeidh ról lárnach le himirt ag Oifig na nOibreacha Poiblí sna blianta atá romhainn i gcur chuige an Rialtais i ndáil le saincheisteanna atá faoina sainchúram. Ceapaim gur léirfhianaise shoiléir air sin an trust agus an mhuinín a chuir an Rialtas in Oifig na nOibreacha Poiblí trí ról lárnach a cheapadh di sa Chlár Díláraithe. Táim dearfa go mbeidh Oifig na nOibreacha Poiblí ábalta don dúshlán seo agus do na dúshláin uile go léir a bhfuil cuntas orthu sa Straitéis seo.

Sa chomhthéacs sin agus le lándóchas go n-éireoidh leis an eagraíocht i ré seo an athraithe atá romhainn, cuirim an Straitéis seo faoi do choimirce mar phlean uaillmhianach ag breathnú chun cinn ar an tréimhse atá romhainn amach.

Tom Parlon, T.D.
Aire Stáit

Chairman's Foreword

Over the past several years, the OPW has gone though a period of major change and modernisation. A great deal has been achieved over this period and the OPW has been virtually transformed during that time. As Chairman, I wish to acknowledge fully the hard work and commitment from all the staff involved in bringing this change about.

At this stage in our development, we are faced with a further period of change, perhaps the most significant and far-reaching we have yet experienced. Following the Government's decision on Decentralisation, OPW will be moving its Headquarters to Trim and also creating two strong local offices in Claremorris in Co. Mayo and Kanturk in Co. Cork. The move of Headquarters will be taking place during the next two to three years. At the same time, OPW will be working on the largest capital development programme it has ever undertaken. We will be managing the procurement of a large number of sites and office buildings and arranging for the provision of new modern accommodation for the many other organisations also decentralising from the capital. Taken together, these issues will dominate the lifetime of our next Strategy up to mid 2008.

While Decentralisation will dominate much of the agenda ahead, there are, of course, other issues to deal with. OPW now has the lead role in relation to Flood Risk Management. We are also now responsible for the operational management of the state's built heritage. This is a considerable responsibility, bringing with it a large number of talented and committed staff all over the country who will continue to conserve and develop the State's heritage through their care of these important sites.

Within our traditional property business, we will continue to pursue a strategy designed to extract the best possible return from the State's property portfolio. The achievements in recent years in regard to the astute management of the portfolio have shown that we can achieve real benefit for

Réamhfhocal leis an gCathaoirleach

Tá Oifig na nOibreacha Poiblí tar éis tréimhse ollathraithe agus nuachóirithe a chur di sna blianta deireanacha seo. Baineadh roinnt mhaith amach sa tréimhse sin agus d'fhéadfaí a rá gur tháinig athrú ó bhun ar Oifig na nOibreacha Poiblí le linn an achair sin. Ba mhaith liom, mar Chathaoirleach, aitheantas iomlán a thabhairt don fhoireann go léir as an obair dhian agus as an dúthracht a chaith sí agus í i mbun an athraithe seo.

Tá tréimhse eile athruithe i ndán dúinn ag an gcéim seo dár bhforbairt, agus seans gurb é seo an t-athrú is suntasaí agus is fadiarmhartaí dár chuireamar dínn go dtí seo. Mar thoradh ar chinneadh an Rialtais ar Dhílárú beidh Oifig na nOibreacha Poiblí ag athrú a Ceanncheathrú go Baile Átha Troim agus freisin ag cruthú dhá oifig láidre áitiúla i gClár Chlainne Mhuiris i gCo. Mhaigh Eo agus i gCeann Toirc i gCo. Chorcaí. Beidh an t-athrú ón gCeanncheathrú ag tarlú sa dá bhliain nó trí seo romhainn. Ag an am céanna beidh Oifig na nOibreacha Poiblí ag obair ar an gclár forbartha caipitil is mó dá raibh idir lámha aici riamh. Beimid i mbun bainistíochta ar sholáthar líon mór de shuímh agus d'fhoirgnimh oifige agus i mbun socraithe maidir le soláthar cóiríochta nua comhaimseartha don lear mór eile eagraíochtaí a bheidh ag dílárú as an bpríomhchathair freisin. Nuair a chuirtear iad seo le chéile is iad na saincheisteanna seo a bheidh in uachtar le linn shaolré na chéad Straitéise eile suas go lár na bliana 2008.

Cé gur Dílárú a bheidh in uachtar sa chlár atá romhainn, tá, ar ndóigh, saincheisteanna eile ann nach mór déileáil leo. Is í Oifig na nOibreacha Poiblí a bheidh ar thús cadhnaíochta maidir le Bainistíocht an Bhaol Tuilte. Táimid freagrach anois chomh maith as bainistíocht oibriúcháin ar oidhreacht thógtha an Stáit. Is mór an fhreagracht í seo agus an líon mór d'fhoireann dhúthrachtach, lán de bhuanna, a bheidh ag gabháil léi ar fud na tíre agus a leanfaidh de bheith ag caomhnú agus ag forbairt oidhreacht an Stáit trína gcúram do na láithreáin thábhachtacha seo.

the State in this area and we will again be looking at all aspects of our holdings to see if we can use them to better effect.

In summary therefore, we commit ourselves in this Strategy to meeting the challenge of decentralisation to pursuing the modernisation agenda and to ensuring that we continue to offer excellent services to Government and to all our customers in those areas of our remit where we have real expertise.

I commend our staff for their commitment and effort thus far in making the changes we have already put in place and I encourage them to continue to work towards the changes we have promised to achieve in this document.

Seán Benton
Chairman

Maidir le gnó na maoine atá againn go traidisiúnta leanfaimid den straitéis atá leagtha amach chun an toradh is fearr is féidir a fháil ar phunann mhaoine an Stáit. Thaispeáin na gnóthachtálacha le blianta beaga anuas i ndáil le bainistíocht ghéarchúiseach na punainne gur féidir linn fíorshochar a bhaint amach don Stát sa réimse seo agus beimid ag féachaint ar gach gné dár ngabháltais arís chun a fháil amach an féidir linn úsáid níos fearr a bhaint astu.

Mar achoimre mar sin táimid tiomanta sa Straitéis seo aghaidh a thabhairt ar dhúshlán an díláraithe, leanúint de chlár an nuachóirithe agus a chinntiú go leanfaimid de bheith ag ofráil seirbhísí ar fheabhas don Rialtas agus dár gcustaiméirí go léir sna réimsí sin dár sainchúram ina bhfuil saineolas den scoth againn.

Molaim an fhoireann atá againn as an dúthracht agus an iarracht a chaith sí go nuige seo chun na hathruithe, atá curtha i bhfeidhm cheana féin againn, a dhéanamh agus leis seo tugaim spreagadh di leanúint ar aghaidh chun na hathruithe, atá geallta againn sa doiciméad seo, a bhaint amach.

Seán Benton
Cathaoirleach

OPW Strategy 2005 - 2008: An Overview

Introduction

This Statement of Strategy sets out OPW's plans for the period 2005 to 2008.

This is a forward-looking document that will serve as a framework for action. It is a document that shows how we see the world around us and how we propose to meet the challenges and opportunities we think are emerging in our environment. It also draws on our previous Statement and seeks to provide continuity on the issues and themes that we addressed there.

OPW's agenda for 2005 and beyond is driven largely by:

- The Programme for Government
- The Decentralisation Programme
- The Flood Risk Management Policy.

These issues will be significant for us and will provide the basis for a major amount of our work in the immediate future. They are therefore central to our strategy.

Programme for Government

The Programme for Government sets out clear policy statements in a number of areas where OPW has a direct interest and a functional role.

- The Government's views on the development of alternative sources of funding for capital projects will have an impact on our core activities in the property and construction areas.
- Public policy in regard to sustainable development will have an effect on key activities such as the design and construction of new offices and other facilities.
- Equality issues will be increasingly emphasised with the expected enactment of the forthcoming Disability Bill, particularly in respect of universal access to buildings where services are delivered.
- The policy on eGovernment will place an emphasis on developing systems designed to improve management information and help us do business with customers and vendors.

Straitéis Oifig na nOibreacha Poiblí 2005 – 2008: Forléargas

Réamhrá

Leagann an Ráiteas Straitéise seo amach pleananna Oifig na nOibreacha Poiblí don tréimhse 2005 go 2008.

Doiciméad é seo atá ag breathnú chun cinn agus é mar bhunús don fhrámaíocht don ghníomh. Doiciméad é den íomhá atá againn den saol inár dtimpeall agus dá bhfuil i gceist againn a dhéanamh chun tabhairt faoi na dúshláin agus na deiseanna a cheapaimid atá ag teacht chun cinn inár gcomhshaol. Tá sé bunaithe freisin ar an Straitéis a bhí againn roimhe seo agus cuireann sé roimhe leanúnachas a bheith ag baint leis na saincheisteanna agus na téamaí a bhí faoi chaibidil againn inti sin.

Tá clár Oifig na nOibreacha Poiblí don bhliain 2005 agus do na blianta dá héis bunaithe a bheag nó a mhór orthu seo:

- An Clár don Rialtas
- An Clár Díláraithe
- Polasaí Bainistíochta an Phriacail Tuilte.

Saincheisteanna suntasacha a bheidh iontu seo dúinn agus is orthu a bheidh formhór ár gcuid oibre bunaithe sa gharthodhchaí. Dá bhrí sin tá siad i gcroílár na straitéise atá againn.

An Clár don Rialtas

Leagann an Clár don Rialtas amach ráitis shoiléire pholasaí i líon áirithe de réimsí ina bhfuil leas díreach agus ról feidhmiúil ag Oifig na nOibreacha Poiblí.

- Beidh tionchar ar ár mbunghníomhaíochtaí i réimsí na maoine agus na tógála ag tuairimí an Rialtais i ndáil leis an bhforbairt ar fhoinsí malartacha chun tionscadail chaipitil a mhaoiniú.
- Beidh éifeacht ag polasaí poiblí maidir le forbairt inbhuanaithe ar phríomhghníomhaíochtaí amhail dearadh agus tógáil oifigí nua agus saoráidí eile.
- Cuirfear béim níos mó agus níos mó ar shaincheisteanna comhionannais le hachtú chonchasach an Bhille um Míchumas amach anseo, go háirithe i leith bealach isteach uilíoch chuig foirgnimh ina gcuirtear seirbhísí ar fáil.
- Leagfaidh an polasaí ríomhRialtais béim ar chórais a fhorbairt a bheidh deartha chun

Decentralisation Programme

The period ahead will be one of unprecedented change for OPW itself.

- We will be decentralising to three locations; Trim, Claremorris and Kanturk
- Simultaneously, we will have to manage the procurement of accommodation for a significant number of civil and public service organisations who are themselves moving to regional locations.

Both of these issues will present substantial challenges to OPW.

Flood Risk Management Policy

Following the recent review of national flood policy, OPW is set to assume a much-enhanced role in this area.

- We will be key advisers to Government.
- We will continue to deliver on flood risk management programmes and projects directly.
- We will be developing criteria for both the designation of high flood risk watercourses and the prioritisation of spending.
- We will be responsible for coordinating Flood Risk Management much activities by Local Authorities and other responsible agencies.
- We will be developing and sharing information on flood hazards.

These new responsibilities will need significant effort from OPW.

Work Programme

In addition to the obvious flux caused by the Decentralisation programme and the new demands created by the Flood Risk Management policy, we still have a substantial programme of work to deliver. Our normal activities in property, construction, architecture, engineering and procurement continue to generate substantial demands for us. We are now also responsible for the operational management of a large number of National Monuments and Historic Properties sites, following the transfer of this portfolio of work to OPW last year from the Department of Environment, Heritage and Local Government.

bainistíocht faisnéise a fheabhsú agus cabhrú linn gnó a dhéanamh le custaiméirí agus le díoltóirí.

An Clár Díláraithe

Tréimhse a thabharfaidh athruithe léi a bheidh sa tréimhse atá amach roimh Oifig na nOibreacha Poiblí, athruithe nach bhfaca sise a leithéid cheana.

- Beimid ag dílárú chuig trí ionad: Baile Átha Troim, Clár Chlainne Mhuiris agus Ceann Toirc.
- Beidh orainn, san am céanna, a bheith i mbun bainistíochta ar sholáthar cóiríochta do líon suntasach d'eagraíochtaí státseirbhíse agus seirbhíse poiblí atá ag aistriú chuig ionaid réigiúnacha chomh maith.

Dúshláin mhóra a bheidh sa dá shaincheist seo d'Oifig na nOibreacha Poiblí.

Polasaí Bainistíochta an Bhaoil Tuilte

Beidh ról, breisithe go mór, le glacadh ag Oifig na nOibreacha Poiblí uirthi féin sa réimse seo mar thoradh ar an athbhreithniú a rinneadh ar pholasaí náisiúnta tuilte le deireanas.

- Beimid inár bpríomhchomhairleoirí ag an Rialtas.
- Beimid fós, go díreach, ag feidhmiú na gclár agus na dtionscadal maidir le bainistíocht an bhaoil tuilte.
- Beimid ag forbairt critéar maidir le sruthchúrsaí faoi bhaol ard tuilte agus tosaíocht caiteachais, araon, a shonrú.
- Beimid freagrach as comhordú a dhéanamh ar ghníomhaíochtaí Bhainistíocht Bhaoil Tuilte na nÚdarás Áitiúil agus na ngníomhaireachtaí eile atá freagrach.
- Beimid ag forbairt agus ag roinnt eolais faoi chontúirtí tuilte.

Beidh an-iarracht de dhíth ar Oifig na nOibreacha Poiblí chun freastal ar na freagrachtaí nua seo.

An Clár Oibre

Beidh clár an-leathan fós le cur i bhfeidhm againn i dteannta an fhlosca a thiocfaidh, gan amhras, de bhíthin an Chláir Dhíláraithe agus na n-éileamh nua a chruthóidh polasaí Bainistíochta an Bhaoil Tuilte. Is ualach mór orainn fós iad ár ngnáthghníomhaíochtaí ó thaobh maoine, tógála,

OPW Strategy 2005 - 2008: An Overview

Delivering Quality Customer Services to these existing customers will remain a priority.

Opportunities Ahead

When we take an overview of our operations portfolio, including the new demands entrusted to us, we can see opportunities for significant development and improvement.

- Opportunities are arising from Decentralisation to reengineer OPW;
- Opportunities continue to emerge which will help us to be a centre of excellence in the property, construction and procurement areas;
- Opportunities to build on our existing strengths in watercourse management and river engineering are coming from the demands created by our new role in Flood Risk Management;
- Opportunities to maximise public access are arising from a strong focus on Heritage where the emphasis will be on using our strengths in sites and facilities management;
- Opportunities continue to emerge from our ongoing strategy to maximise the benefit from State assets;
- Opportunities to streamline systems and processes will flow from the implementation of the eGovernment agenda and the development of a robust system for improving management information;
- Opportunities to communicate more effectively with colleagues and allow staff at all levels to input into policy development will come from continued support and development of the Partnership model throughout the OPW.

Straitéis Oifig na nOibreacha Poiblí 2005 – 2008: Forléargas

ailtireachta, innealtóireachta agus soláthair de. Táimid freagrach freisin anois as a bheith i mbun bainistíocht oibriúcháin ar líon mór láithreán ar a bhfuil na Séadchomharthaí Náisiúnta agus na Maoine Stairiúla mar gur aistríodh an phunann oibre seo ón Roinn Comhshaoil, Oidhreachta agus Rialtais Áitiúil anuraidh agus gur leagadh ar Oifig na nOibreacha Poiblí í. Beidh tosaíocht ag baint i gcónaí le Seirbhísí Ardchaighdeáin do Chustaiméirí a chur ar fáil do na custaiméirí sin atá ann.

Deiseanna atá Romhainn

Agus forléargas á fháil againn ar ár bpunann oibríochtaí, lena n-áirítear na héilimh nua atá curtha faoinár gcúram, is léir dúinn go bhfuil deiseanna d'fhorbairt mhór agus d'fheabhsú ann.

- Tá deiseanna ag eascairt as an Dílárú chun spreacadh as an nua a chur faoi Oifig na nOibreacha Poiblí;
- Tá deiseanna ag tarlú i gcónaí a chuirfidh ar ár gcumas a bheith inár n-ionad barrfeabhais i réimse na maoine, na tógála agus an tsoláthair;
- Tá deiseanna cur leis na láidreachtaí reatha atá againn i mbainstíocht sruthchúrsaí agus innealtóireacht aibhneacha ag fás as éilimh atá cruthaithe ag an ról nua atá againn i mBainistíocht an Bhaoil Tuilte;
- Tá deiseanna an rochtain phoiblí a uasmhéadú ag fás as fócas láidir ar Oidhreacht mar a mbeidh an bhéim ar ár láidreachtaí a úsáid maidir le bainistíocht láithreán agus saoráidí;
- Tá deiseanna ag tarlú i gcónaí as an straitéis leanúnach atá againn an sochar is fearr is féidir a bhaint as sócmhainní Stáit;
- Tiocfaidh deiseanna maidir le córais agus próisis a shruthlíniú as feidhmiú an chláir ríomhRialtais agus as córas téagartha a fhorbairt chun bainistíocht na faisnéise a fheabhsú;
- Tiocfaidh deiseanna cumarsáid níos éifeachtaí a dhéanamh le comhghleacaithe agus cead a bheith ag baill foirne ag gach aon leibhéal ionchur a bheith acu i bhforbairt pholasaí as tacaíocht agus forbairt leanúnach ar mhúnla na Comhpháirtíochta i ngach cuid d'Oifig na nOibreacha Poiblí.

Key Objectives

Based on these considerations, we have selected ten Key Objectives for attention in the period immediately ahead:

1. To deliver on the Annual Work Programme and in particular, meet the key and new demands from Government and Customers requirements for decentralisation projects.
2. To deliver successfully on the decentralisation of OPW.
3. To pursue specific customer service initiatives in the overall context of delivering a Quality Customer Service and to periodically assess QCS performance against defined criteria.
4. To be the provider of choice for customers in the areas of general procurement, property management and all construction-related services solutions.
5. To develop programmes and measures to implement flood risk management policy.
6. To achieve greater efficiency in the use of State property assets.
7. To maximise the opportunities to provide greater public access to heritage sites and present them to visitors.
8. To sustain a positive approach to the Partnership model as a vehicle for improving communication and ensuring staff input into policy development.
9. To continue to modernise the Human Resource function so as to better meet the needs of the staff of OPW and the skills and human resources requirements of the business.
10. To develop efficient corporate reporting arrangements to disseminate critical work activity and financial information and to support informed and timely decision-making.

Príomhchuspóirí

Mar thoradh ar na comaoineacha seo tá deich gcinn de Phríomhchuspóirí roghnaithe againn chun díriú orthu sa tréimhse seo díreach romhainn:

1. An Clár Oibre Bliantúil a chur i gcrích agus go háirithe, príomhriachtanais an Rialtais agus an Chustaiméara maidir le tionscadail díláraithe a chomhlíonadh.any new demands from
2. Dílárú rathúil Oifig na nOibreacha Poiblí a chur i gcrích.
3. Leanúint de thionscnaimh shainiúla seirbhíse do chustaiméirí i gcomhthéacs cur i gcrích iomlán de Sheirbhís Ardchaighdeáin do Chustaiméirí agus feidhmiú na Seirbhíse Ardchaighdeáin do Chustaiméirí a mheas go tréimhsiúil in aghaidh critéir shainithe.
4. A bheith mar rogha soláthróra ag custaiméirí sna réimsí de sholáthar ginearálta, bainistíocht maoine agus gach réiteach seirbhísí a bhaineann leis an tógáil.
5. Cláir agus beartais a fhorbairt chun polasaí bhainistíocht an bhaoil tuilte a chur i bhfeidhm.
6. Éifeachtacht níos fearr a bhaint amach in úsáid shócmhainní maoine an Stáit.
7. An méid is mó a fháil as na deiseanna chun rochtain níos fearr don phobal chuig láithreáin oidhreachta a chur ar fáil agus iad a léiriú do chuairteoirí.
8. Cur chuige dearfach i leith mhúnla na Comhpháirtíochta a choimeád mar mhodh chun cumarsáid a fheabhsú agus chun ionchur na foirne maidir le forbairt polasaí a chinntiú.
9. Leanúint den nuachóiriú ar fheidhm na nAcmhainní Daonna chun riachtanais fhoireann Oifig na nOibreacha Poiblí agus scileanna agus riachtanais acmhainní daonna an ghnó a chomhlíonadh níos fearr.
10. Socruithe éifeachtacha maidir le tuairisciú corparáideach a fhorbairt chun gníomhaíocht chriticiúil oibre agus faisnéis airgeadais a fhorleathadh agus chun tacú le cinnteoireacht eolasach thráthúil.

Chapter 1 - Mission Statement and Mandate

The Mission of the Office of Public Works is:

To deliver, in support of Government policies, high quality customer services in property, flood risk management, general procurement and heritage in the most sustainable, efficient, and economic way possible.

The OPW is first and foremost a service organisation. Our ethos is client focus, timely delivery and value for money.

Our customers are Government, other Departments, Offices and Agencies and, ultimately, the public. Our core services are property maintenance, property management, architectural and engineering services, heritage services, project management and procurement services.

OPW's Legal Framework

The legal framework within which the OPW operates and which guides our activities is:

- Public Works Act, 1831
- Commissioners of Public Works (Functions and Powers) Act, 1996.
- State Authorities (Development and Management) Act, 1993.
- Arterial Drainage Acts, 1945 – 1995.
- State Property Act, 1954.
- National Monuments Acts, 1954 – 1999.

Management Structure

OPW's senior management structure is organised around the interlinking entities of the Board and the Management Advisory Committee. This group reports through the Chairman directly to the Minister of State at the Department of Finance with special responsibility for the OPW and, through the Minister for Finance, to the Government.

Caibidil 1 - Ráiteas Misin agus Sainordú

Is é Misean Oifig na nOibreacha Poiblí:

Seirbhísí ardchaighdeáin do chustaiméirí a chur i gcrích, i dtaca le polasaí an Rialtais, maidir le maoin, bainistíocht an phriacail tuilte, soláthar ginearálta agus oidhreacht sa tslí is inbhuanaithe, is éifeachtaí agus is eacnamúla.

Is eagraíocht seirbhíse, i dtús báire, í Oifig na nOibreacha Poiblí. A bheith dírithe ar an gcliant, seachadadh tráthúil agus luach ar airgead an t-eiteas atá againn.

Áirítear an Rialtas, Ranna, Oifigí agus Gníomhaireachtaí eile agus, faoi dheireadh, an pobal mar chustaiméirí s'againne. Cothabháil maoine, bainistíocht maoine, seirbhísí ailtireachta agus innealtóireachta, seirbhísí oidhreachta, bainistíocht tionscadal agus seirbhísí soláthair ár bpríomhsheirbhísí.

Frámaíocht Dhlíthiúil Oifig na nOibreacha Poiblí.

Is laistigh den fhrámaíocht dhlíthiúil seo a leanas a oibríonn Oifig na nOibreacha Poiblí agus is í a threoraíonn ár ngníomhaíochtaí:

- Acht na nOibreacha Poiblí, 1831
- An tAcht um Choimisinéirí na nOibreacha Poiblí (Feidhmeanna agus Cumhachtaí), 1996.
- An tAcht um Údaráis Stáit (Forbairt agus Bainisteoireacht), 1993.
- Na hAchtanna Siltin Airtéirigh, 1945 – 1995.
- An tAcht Maoine Stáit, 1954.
- Achtanna na Séadchomharthaí Náisiúnta, 1954 – 1999.

Struchtúr Bainistíochta

Tá struchtúr bhainistíocht shinsearach Oifig na nOibreacha Poiblí eagraithe thart ar aonáin idirnasctha den Bhord agus den Choiste Comhairleach Bainistíochta. Tuairiscíonn an grúpa tríd an gCathaoirleach, díreach don Aire Stáit atá sa Roinn Airgeadais ar a bhfuil freagracht ar leith d'Oifig na nOibreacha Poiblí, agus tríd an Aire Airgeadais, don Rialtas.

Chapter 1 - Mission Statement and Mandate

The Board comprises the Chairman and the two Commissioners, and is the legal entity referred to in relevant legislation and regulations concerning the Commissioners of Public Works.

The Board and the Directors of Architecture (Principal Architect), Engineering Services (Chief Engineer) and Corporate Services make up the Management Advisory Committee (MAC). The MAC is the Senior Management group which advises the Minister of State on policy and directs the normal activities and functions of the Office. It also advises and supports the Board in the exercise of its legally obligated functions.

Delivery Structure

The operations of the OPW are carried out by eight Business Units, headed by a member of the MAC. They are:

- Project Management Services.
- Property Management Services.
- Property Maintenance Services.
- Architectural Services.
- Engineering Services.
- Government Supplies Agency.
- Heritage Services.
- Facilities Management Unit.

The Business Units are supported centrally by the Corporate Services Division managed by the Director of Corporate Services and delivering such shared elements as Human Resource Management services, Financial services, IT services and other supports necessary for the day to day operation of the core activities.

Caibidil 1 - Ráiteas Misin agus Sainordú

Tá an Cathaoirleach agus beirt Choimisinéirí ar an mBord, agus is é sin an t-aonán dlíthiúil dá ndéantar tagairt i reachtaíocht agus rialacháin iomchuí a bhaineann le Coimisinéirí na nOibreacha Poiblí.

Tá an Bord agus Stiúrthóirí na hAiltireachta (Príomh-Ailtire), Seirbhísí Innealtóireachta (Príomh-Innealtóir) agus Seirbhísí Corparáideacha ar an gCoiste Comhairleach Bainistíochta. Is é an Coiste Comhairleach Bainistíochta an grúpa Bainistíochta Sinsearaí, a chuireann comhairle ar an Aire Stáit maidir le polasaí agus is é a stiúrann gnáthghníomhaíochtaí agus gnáthfheidhmeanna na hOifige. Is é a chuireann comhairle agus a thugann tacaíocht don Bhord agus é i mbun na bhfeidhmeanna atá d'oibleagáid air de réir dlí.

Struchtúr Seachadta

Is ocht nAonad Ghnó, ar a bhfuil ball den Choiste Comhairleach Bainistíochta mar cheann, a chuireann oibríochtaí Oifig na nOibreacha Poiblí i bhfeidhm. Is iad sin:

- Seirbhísí Bainistíochta Tionscadal.
- Seirbhísí Bainistíochta Maoine.
- Seirbhísí Cothabhála Maoine.
- Seirbhísí Ailtireachta.
- Seirbhísí Innealtóireachta.
- Áisíneacht Soláthairtí Rialtais.
- Seirbhísí Oidhreachta.
- Aonad Bainistíochta Saoráidí.

Tugann Rannóg na Seirbhísí Corparáideacha arna bainistiú ag Stiúrthóir na Seirbhísí Corparáideacha tacaíocht lárnach do na hAonaid Ghnó agus soláthraíonn siad dúile roinnte mar aon le seirbhísí Bhainistíocht na nAcmhainní Daonna, seirbhísí Airgeadais, seirbhísí Theicneolaíocht na Faisnéise agus tacaí eile a bhíonn riachtanach d'oibríocht laethúil na lárghníomhaíochtaí.

The four main focal points for the activity of the OPW currently are:

Property and construction-related services;
OPW provides property management and maintenance, architectural and engineering services, project management and facilities management to central Government Departments and Agencies. This is our core business.

Management of flood risk;
River and watercourse-related engineering;
OPW is now the lead agency for the management of flood risk measures in Ireland.

Procurement services;
OPW procures a wide range of products and services such as stationery, vehicles, uniforms and furniture on behalf of the State.

Heritage services;
OPW is responsible for the operational management, of a large number of key heritage sites and buildings nationwide. Providing access and visitor facilities for the public at these sites is an integral part of this role.

Is iad na ceithre phointe ar a bhfuil fócas ghníomhaíochtaí Oifig na nOibreacha Poiblí faoi láthair:

Seirbhísí a bhaineann le maoin agus le tógáil;
Soláthraíonn Oifig na nOibreacha Poiblí bainistíocht agus cothabháil maoine, seirbhísí ailtireachta agus innealtóireachta, bainistíocht tionscadal agus bainistíocht saoráidí do Ranna agus do Ghníomhaireachtaí lárnacha Rialtais. Is é seo ár bpríomhghnó.

Bainistíocht an bhaoil tuilte;
Is í Oifig na nOibreacha Poiblí an ghníomhaireacht atá ar thús cadhnaíochta do bhainistíocht bheartais an bhaoil tuilte in Éirinn.

Seirbhísí soláthair;
Soláthraíonn Oifig na nOibreacha Poiblí raon leathan táirgí agus seirbhísí mar pháipéarachas, feithiclí, éidí agus troscán ar son an Stáit.

Seirbhísí Oidhreachta;
Tá Oifig na nOibreacha Poiblí freagrach as bainistíocht oibriúcháin de líon mór de phríomhláithreáin oidhreachta agus d'fhoirgnimh ar fud na tíre. Is cuid dhílis den ról seo rochtain agus saoráidí cuairteoirí a chur ar fáil don phobal ag na láithreáin sin.

Chairman

Commissioner Property	Commissioner Projects	Director Architectural Services	Director Engineering Services	Director Corporate Services
Property Management Services Property Maintenance Services Facilities Management Unit Heritage Services	Project Management Services	Architectural Services	Engineering Services	Government Supplies Agency
Regional and Local Offices Health and Safety Unit Valuation Services	Project Management Divisions Quantity Surveying Services	Architectural Service Divisions	Drainage Maintenance Services (including Mechanical Engineering) Civil and Structural Engineering Services Mechanical and Electrical Services Flood Relief Services Mechanical Services	Finance Personnel & Development Information Technology FOI Unit Internal Audit Art Management

MAC
Core Business Units
Business Delivery
Business Support

Cathaoirleach

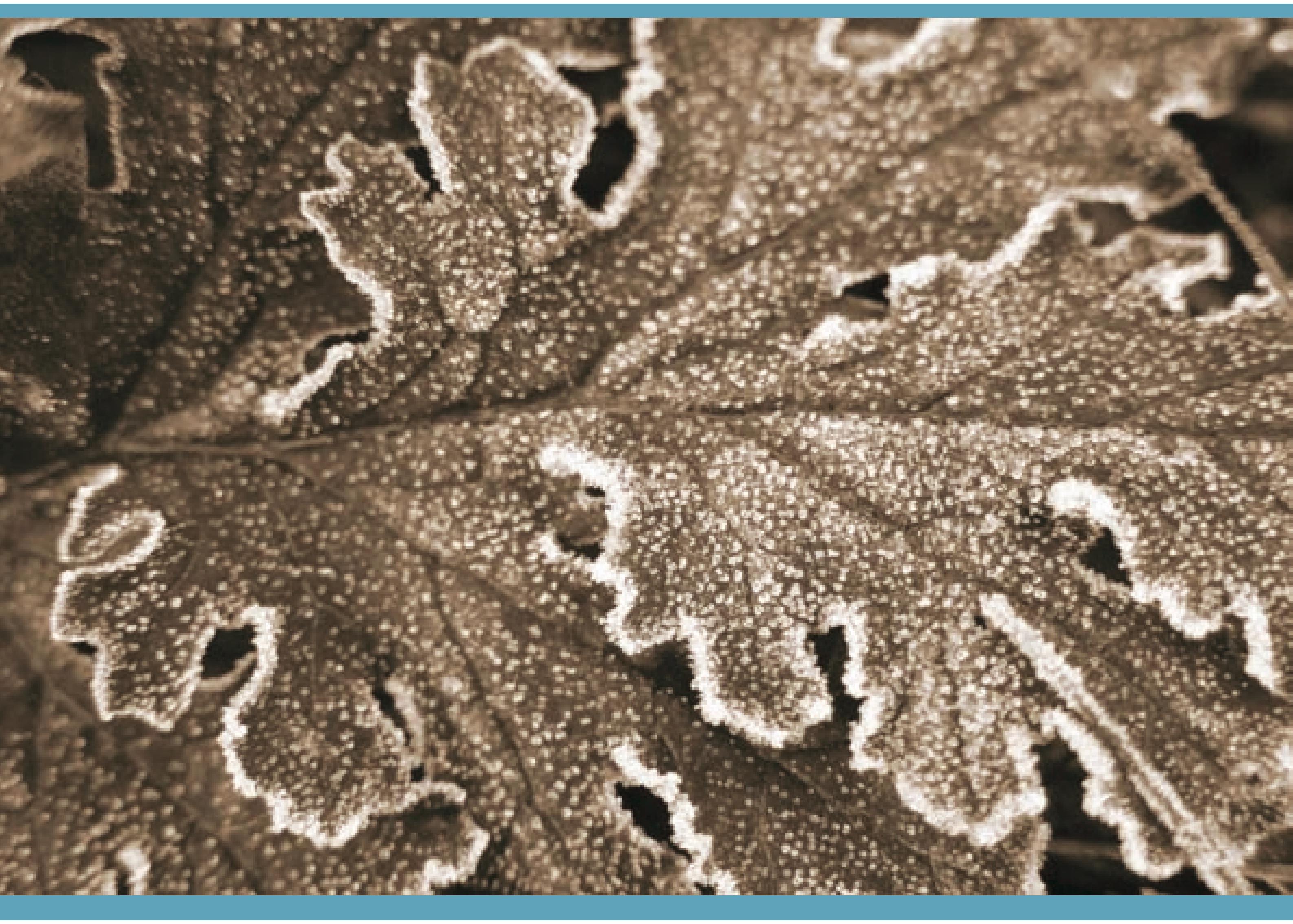
Coimisinéir Maoin	Coimisinéir Tionscadail	Stiúrthóir Seirbhísí Ailtireachta	Stiúrthóir Seirbhísí Innealtóireachta	Stiúrthóir Seirbhísí Corparáideacha
Seirbhísí Bainistíochta Maoine Seirbhísí Cothabhála Maoine Aonad Bainistíochta Saoráidí Seirbhísí Oidhreachta	Seirbhísí Bainistíochta Tionscadal	Seirbhísí Ailtireachta	Seirbhísí Innealtóireachta	Áisíneacht Soláthairtí Rialtais
Oifigí Réigiúnacha agus Áitiúla Aonad Sláinte agus Sábháilteachta Seirbhísí Luachála	Rannóga Bainistíochta Tionscadal Seirbhísí Suirbhéireachta Cainníochta	Rannóga Seirbhísí Ailtireachta	Seirbhísí Cothabhála Draenála (Innealtóireacht Mheicniúil san áireamh) Seirbhísí Innealtóireachta Meicniúla agus Struchtúrtha Seirbhísí Meicniúla & Leictreachais Seirbhísí Maolaithe Tuilte Seirbhísí Meicniúla	Airgeadas Seirbhísí Pearsanra & Forbartha Teicneolaíocht na Faisnéise Aonad um Shaoráil Faisnéise Iniúchadh Inmheánach Bainistíocht Ealaíne

Coiste Comhairleach Bainistíochta

Aonaid Phríomhghnó

Seachadadh Gnó

Tacaíocht Ghnó



Chapter 2 - Environmental Analysis

OPW is a public service organisation with a strong commercial emphasis. It must therefore be sensitive to changes in both Government policies and in any prevailing trends in its areas of operations. These two factors predominate in our environment.

Primary environmental factors - Government Policies

Government policy statements set the agenda for much of the work we do. Of primary importance to us now are:

- The Programme for Government.
- The Decentralisation Programme.
- The Flood Risk Management policy.

Issues covered under these headings will dominate OPW actions in 2005 and beyond and will pose significant challenges for us.

Programme for Government

The Programme for Government has implications for our Strategy in a number of areas.

It envisages working in new ways to finance and deliver major public capital projects. This will have significant implications for particular individual projects carried out by OPW. It will also mean that we will have to develop the necessary new skills to help us become the leading State expert in these emerging procurement scenarios.

It also commits us to principles such as sustainable development and equal opportunity. These policies have continuing implications for the design of buildings and creating equal access for all users to buildings where basic State services are delivered.

Decentralisation Programme

The Decentralisation Programme has major implications for the Office over the next 3 years, both in terms of workload and organisation.

Caibidil 2 - Anailís Chomhshaoil

Is eagraíocht seirbhíse poiblí í Oifig na nOibreacha Poiblí agus béim láidir aici ar thráchtáil. Caithfidh sí dá bharr sin a bheith íogair d'athruithe maidir le polasaí an Rialtais agus le haon treochtaí coitianta ina réimsí oibríochtaí araon. Tá an dá ghné seo i gceannas inár gcomhshaol.

Príomhghnéithe comhshaoil – Polasaithe Rialtais

Leagann ráitis ar pholasaí an Rialtais amach an clár d'fhormhór na hoibre a bhíonn ar siúl againn. Is siad seo a leanas is mó a bhfuil tábhacht ag baint leo, maidir linne, faoi láthair:

- An Clár don Rialtas.
- Clár an Díláraithe.
- Polasaí ar Bhainistíocht an Bhaoil Tuilte.

Beidh na saincheisteanna a chlúdaítear faoi na ceannteidil seo in uachtar i ngníomhartha Oifig na nOibreacha Poiblí in 2005 agus dá héis agus leagfaidh siad dúshláin shuntasacha síos dúinn.

An Clár don Rialtas

Tá impleachtaí ag an gClár don Rialtas dár straitéis i líon áirithe réimsí.

Tugann sé aghaidh ar bheith ag obair ar bhealaí nua chun tionscadail mhóra chaipitil phoiblí a mhaoiniú agus a sheachadadh. Beidh impleachtaí suntasacha aige seo do thionscadail indibhidiúla ar leith a chuireann Oifig na nOibreacha Poiblí i bhfeidhm. Beidh i gceist leis chomh maith go mbeidh orainn na scileanna nua atá riachtanach a fhorbairt chun cuidiú linn a bheith inár gceannródaí don Stát ó thaobh saineolais faoi na cúinsí soláthair atá ag teacht chun cinn. Tiomnaíonn sé muid maidir le prionsabail mar fhorbairt inbhuanaithe agus mar dheis chomhionannais. Tá impleachtaí leanúnacha ag na polasaithe seo maidir le foirgnimh a dhearadh agus le cothroime rochtana a chruthú do gach duine a bhaineann úsáid as foirgnimh ina gcuirtear bunseirbhísí Stáit ar fáil.

Clár Díláraithe

Beidh impleachtaí móra ag an gClár Díláraithe don Oifig thar na trí bliana seo chugainn, maidir le hualach oibre agus le heagrú araon.

2

Chapter 1 - Mission Statement and Mandate

In addition to managing our own decentralisation to Trim, Claremorris and Kanturk, OPW will have to manage the procurement of suitable office space for other decentralising Departments and a number of Agencies. In particular, those offices identified in the early phases of the Programme will require significant input from OPW throughout 2005.

Flood Risk Mmanagement
The new Flood Risk management policy, in which OPW will play a key central role, will have a major impact on Engineering Services.

We will need to make significant efforts to ensure that all stakeholders are properly engaged. These stakeholders include Local Authorities, the Department of Communications, Marine and Natural Resources, the Department of the Environment, Heritage and Local Government and the various Planning Authorities.

Other key factors in our environment
Aside from the three primary environmental factors mentioned above, there are a number of other key influences on the environment in which we work and where we need to have a special focus:

Financial Management
Proper Fiscal Management will continue to be important. OPW will need to ensure that its internal cost control mechanisms continue to be robust and that more recent developments in risk management, benchmarking and improved management information strategies contribute to ensuring value for money.

eGovernment
The promotion of eGovernment is highlighted in the Programme for Government as a priority.

Within OPW, this will have implications for the way we develop our information and other systems and how we interact with Customers and suppliers. The main development in this regard

2

Caibidil 2 - Anailís Chomhshaoil

Chomh maith le bheith ag bainistiú ár ndíláraithe féin go Baile Átha Troim, Clár Chlainne Mhuiris agus Ceann Toirc, beidh ar Oifig na nOibreacha Poiblí soláthar de spás feiliúnach oifige do Ranna eile agus do líon áirithe Gníomhaireachtaí atá ag dílárú, a bhainistiú. Beidh ionchur suntasach de dhíth ar Oifig na nOibreacha Poiblí le linn 2005, go háirithe do na hoifigí sin a aithníodh i gcéimeanna luatha an Chláir.

Bainistíocht an Bhaoil Tuilte
Beidh tionchar mór ag an bpolasaí nua maidir le bainistíocht an Bhaoil Tuilte, ina mbeidh príomhról lárnach ag Oifig na nOibreacha Poiblí, ar na Seirbhísí Innealtóireachta.

Beidh orainn iarrachtaí suntasacha a dhéanamh chun a chinntiú go mbeidh gach páirtí leasmhar páirteach mar ba chóir. Áirítear ar na páirtithe leasmhara sin na hÚdaráis Áitiúla, an Roinn Cumarsáide, Mara agus Acmhainní Nádúrtha, An Roinn Comhshaoil, Oidhreachta agus Rialtais Áitiúil agus na hÚdaráis Phleanála éagsúla.

Príomhghnéithe eile inár gcomhshaol
Tá líon áirithe de phríomhthionchair eile ar an gcomhshaol ina n-oibrimid agus ar a bhfuil sé riachtanach dúinn fócas ar leith a bheith againn, gan baint de na trí phríomhghné chomhshaoil a luaitear thuas:

Bainistíocht Airgeadais
Leanfaidh Bainistíocht Airgeadais cheart de bheith tábhachtach. Beidh sé de dhíth ar Oifig na nOibreacha Poiblí a chinntiú go leanfaidh a meicníochtaí inmheánacha rialaithe costais de bheith téagartha agus go gcuideoidh forbairtí atá curtha i bhfeidhm le deireanas i mbainistíocht riosca, tagarmharcáil agus straitéisí bainistíochta faisnéise feabhsaithe le luach ar airgead a chinntiú.

ríomhRialtas
Tugtar tosaíocht do chur chun cinn ríomhRialtais sa Chlár don Rialtas.

Beidh impleachtaí aige seo, laistigh d'Oifig na nOibreacha Poiblí, don bhealach a fhorbróimid ár bhfaisnéis agus córais eile agus conas a

22

over the next three years will be the implementation of the Management Information Framework, beginning in the short term with the new Financial Management System and the continuation of work on e-tendering.

Other operational-level projects, such as the ongoing development of the Property system and the introduction of Peoplesoft (the new Human Resource Management System) will require significant management by the IT User Group to ensure that they meet the aims set out in Government policy.

Market trends and new methods of procurement
The commercial environment within which OPW operates is constantly evolving. Trends in the market for office accommodation in particular demonstrate how more flexible designs and office configurations can contribute to organisational and economic efficiencies. Newer forms of procurement also mean that OPW will actively seek other ways in which to meet the States' need for accommodation services.

Being aware of these possibilities and taking advantage of them, particularly in a context of major organisational change such as that presented by the Decentralisation programme, will be a focus of our Strategy in the coming years.

Legislative, Regulatory and Supervisory developments
National and EU legislation, changes in regulations and court rulings all have the potential to impact OPW. Similarly, decisions and analyses of bodies such as the Public Accounts Committee, the Comptroller and Auditor General, the Ombudsman and the Freedom of Information Commissioner will also have an effect on us.

We need to be ready to analyse these impacts, assess any organisational and resources implications and, together with Department of Finance and other stakeholders, address them fully.

dhéanfaimid idirghníomhaíocht le Custaiméirí agus soláthróirí. An phríomhfhorbairt ina leith seo thar na trí bliana atá amach romhainn is ea cur i bhfeidhm den Fhrámaíocht Bainistíochta Faisnéise, ag tosú sa ghearrthéarma leis an gCóras Bainistíochta Airgeadais nua agus ag leanúint den obair ar ríomhthairiscintí.

Beidh ar Ghrúpa Úsáideoirí Theicneolaíocht na Faisnéise bainistíocht shuntasach a dhéanamh ar thionscadail eile ag leibhéal a n-oibriúcháin, amhail an fhorbairt leanúnach ar an gcóras Maoine agus tabhairt isteach Peoplesoft (Córas Bainistíochta nua na nAcmhainní Daonna) chun a chinntiú go gcomhlíonfaidh siad na haidhmeanna atá leagtha amach i bpolasaí an Rialtais.

Treochtaí margaidh agus bealaí nua soláthair
Bíonn an comhshaol tráchtála ina bhfeidhmíonn Oifig na nOibreacha Poiblí ag athrú de shíor. Léiríonn treochtaí sa mhargadh, do chóiríocht oifige go háirithe, an bealach ina gcuidíonn dearaí agus cumraíocht oifige níos solúbtha le héifeachtacht eagraíochta agus eacnamaíoch. Ciallaíonn bealaí nua soláthair chomh maith go mbeidh Oifig na nOibreacha Poiblí gníomhach agus bealaí eile le riachtanais an Stáit maidir le seirbhísí cóiríochta a chomhlíonadh, á lorg aici.

Beidh fócas inár Straitéis sna blianta atá amach romhainn ar a bheith san aird ar na féidearthachtaí sin agus buntáiste a bhaint astu, go háirithe i gcomhthéacs athrú suntasach eagraíochtúil amhail an t-athrú atá léirithe sa chlár Díláraithe.

Forbairtí Reachtaíochta, Rialúcháin agus Maoirseachta
Tá poitéinseal ag reachtaíocht náisiúnta agus AE, athruithe i rialúcháin agus i rialuithe cúirte uile tionchar a imirt ar Oifig na nOibreacha Poiblí. Mar aon leis sin beidh tionchar ag cinntí agus anailísí comhlachtaí cosúil leis an gCoiste Cuntas Poiblí, An tArdReachtaire Cuntas agus Ciste, an tOmbudsman agus an Coimisinéir um Shaoráil Faisnéise orainn chomh maith.

Tá orainn a bheith réidh le hanailís a dhéanamh ar na tionchair sin, aon impleachtaí eagraíochta agus acmhainní a mheas agus aghaidh a thabhairt orthu ina n-iomláine i gcomhar leis an Roinn Airgeadais agus le páirtithe leasmhara eile.

This part of the Strategy looks at the opportunities for advancement we see over the next three years and examines ways we can take advantage of these developments. It also considers our readiness to meet these opportunities and outlines some specific challenges we will have to deal with on the way.

OPW – Our strengths
Before we can plan to move forward with our Strategy, we need to review where we stand as an organisation. We should first recognise that OPW has a number of qualities that make it robust and flexible. They include:

- **Experience, expertise, professionalism and dedication of staff**
  The OPW has highly experienced and professional staff who take exceptional pride in the quality of work they do. This is the primary asset of the organisation.

- **A strong emphasis on the achievement of work**
  The culture within the organisation is strongly task-focussed, with a heavy emphasis on achieving a wide range of project and programme goals.

- **Strong corporate identity and brand**
  OPW is a recognised brand nationally because of our association with many different areas of work and a range of prominent public buildings and historic sites.

- **Speed of Response**
  OPW has devolved financial and decision-making authority, within certain clearly defined limits, to a broad range of operational staff. This helps us to respond quickly to urgent Government and Customer demands.

Féachann an chuid seo den Straitéis ar na deiseanna chun dul chun cinn a dhéanamh atá le brath againn thar na trí bliana seo romhainn agus scrúdaítear bealaí ina bhféadfaí buntáiste a bhaint as na forbairtí sin. Féachann sé chomh maith ar ár n-ullmhacht na deiseanna seo a thapú agus leagann sé amach dúshláin ar leith a gcaithfear aghaidh a thabhairt orthu ar an mbealach.

Oifig na nOibreacha Poiblí – Ár láidreachtaí
Sula mbeimid ábalta pleananna a dhéanamh chun ár Straitéis a bhrú chun cinn, teastóidh uainn athbhreithniú a dhéanamh ar an seasamh atá againn mar eagraíocht. Is cóir dúinn a aithint ar dtús go bhfuil líon áirithe caighdeán ag Oifig na nOibreacha Poiblí a chuireann ar a cumas a bheith téagartha agus solúbtha. Áirítear orthu sin:

- **Taithí, saineolas, gairmiúlacht agus tiomantas na foirne**
  Tá foireann ghairmiúil ag a bhfuil taithí leathan ag Oifig na nOibreacha Poiblí atá mórtasach as caighdeán a cuid oibre. Is í an fhoireann príomhshócmhainn na heagraíochta.

- **Béim láidir ar ghnóthachtáil na hoibre**
  Tá an cultúr laistigh den eagraíocht dírithe go láidir ar thascanna, agus tá béim láidir ar raon leathan de spriocanna tionscadal agus cláir a bhaint amach.

- **Céannacht agus branda láidir corparáideach**
  Tá branda Oifig na nOibreacha Poiblí aitheanta ar bhonn náisiúnta de bharr an ceangal atá againn leis an iliomad réimsí éagsúla oibre agus le raon d'fhoirgnimh fheiceálacha phoiblí agus de láithreáin stairiúla.

- **Luas Freagartha**
  Thiomnaigh Oifig na nOibreacha Poiblí údarás airgeadais agus cinnteoireachta, laistigh de theorainneacha ar leith, sainmhínithe go soiléir, do raon leathan d'fhoireann na heagraíochta. Cabhraíonn sé sin linn freagra scafánta a thabhairt ar éilimh phráinneacha ón Rialtas agus ón gCustaiméir.

3

Chapter 3 - Opportunities and Challenges

- **Positive collegial attitude**
  OPW promotes a cooperative and collegial attitude to work among staff, with little emphasis on excessive formality and bureaucracy. This is possible even though we are organised in a classic hierarchy and employ formal systems and processes.

- **Willingness to modernise and embrace change**
  OPW staff have shown a positive attitude towards modernisation, adapting well to the introduction of new systems such as ISO and using new technology to good effect.

The Key Objectives underpinning this Strategy are designed to ensure that these qualities should be preserved and enhanced wherever possible.

Opportunities ahead

Positive developments are emerging for OPW in a number of areas and these will be pursued vigorously. This approach is reflected in our Strategy goals.

- **Decentralisation**
  The strategic target of successfully managing the decentralisation of OPW to Trim, Claremorris and Kanturk is a major and very demanding challenge. However, it also offers opportunities to reengineer. Our planning for the project will incorporate this thinking to ensure that we create a vibrant new organisation in the new locations that embodies all the best qualities of the OPW.

In tandem, the responsibility to deliver the wider Decentralisation programme also represents an opportunity to show what OPW can achieve when presented with a major operational challenge. This work will be the major element in our work programme in the short term.

Key Objective:
To deliver successfully on the decentralisation of OPW.

3

Caibidil 3 - Deiseanna agus Dúshláin

- **Dearcadh dearfach ar an obair i gcomhar**
  Cuireann Oifig na nOibreacha Poiblí dearcadh comhoibritheach maidir le hobair i gcomhar chun cinn i measc na foirne, gan mórán béime ar fhoirmiúlacht iomarcach ná ar mhaorlathas. Is féidir é seo a dhéanamh cé go bhfuilimid eagraithe in ordlathas clasaiceach agus cé go mbíonn córais agus próisis fhoirmiúla i bhfeidhm.

- **Toilteanas maidir le nuachóiriú agus maidir le hathrú a thapú**
  Thaispeáin foireann Oifig na nOibreacha Poiblí dearcadh dearfach i leith nuachóirithe. Chuaigh sí i dtaithí go maith ar chórais nua mar ISO agus bhain sí an úsáid is éifeachtaí as teicneolaíocht nua.

Cuireadh na Príomhchuspóirí a thacaíonn leis an Straitéis seo i dtoll a chéile chun a chinntiú gur cheart na caighdeáin seo a chaomhnú agus a bhreisiú nuair is féidir é.

Deiseanna amach romhainn

Tá forbairtí dearfacha ag teacht chun cinn d'Oifig na nOibreacha Poiblí i líon áirithe réimsí agus coinneofar leo go dúthrachtach. Léirítear an cur chuige seo inár spriocanna Straitéise.

- **Díláru**
  Is dúshlán mór an-éilitheach an sprioc straitéiseach a bhaineann le bainistíocht rathúil a dhéanamh ar dhílárú Oifig na nOibreacha Poiblí go Baile Átha Troim, Clár Chlainne Mhuiris agus Ceann Toirc. Soláthraíonn sé deiseanna, áfach, chun spreacadh as an nua a chur fúinn. Beidh an smaointeoireacht seo san áireamh inár bpleanáil don tionscadal chun a chinntiú go gcruthaimid eagraíocht bhríomhar nua sna hionaid nua a thugann na caighdeáin uile is fearr d'Oifig na nOibreacha Poiblí san áireamh.

Ina theannta sin, tugann an fhreagracht a bhaineann leis an gclár Díláraithe níos leithne deis chun na nithe is féidir le hOifig na nOibreacha Poiblí a bhaint amach agus mórdhúshlán oibriucháin tugtha di, a thaispeáint. Is í seo mórghné ár gclár oibre sa ghearrthéarma.

Príomhchuspóir:
Dílárú rathúil Oifig na nOibreacha Poiblí a chur i gcrích.

- **Making OPW the provider of first choice for property and procurement solutions**
Given the Government's commitment to invest in capital projects, we believe that a significant opportunity exists for OPW to further develop its expertise in new procurement approaches and to build a reputation as a centre of excellence in the property and construction fields. We will achieve this by building on our traditional strengths in property and procurement.

Key Objective:
To be the provider of choice for customers in the areas of general procurement, property management and all construction-related services solutions.

- **Projecting a positive focus for a national approach to management of flood risk**
OPW's knowledge and experience in the area of engineering and river management is a strong platform from which to develop the coordination of the State's future flood response. Government Decisions in this area mean that OPW will have a major implementation role to play nationally in this area in the years ahead.

Key Objective:
To develop programmes and measures to implement flood risk management policy.

- **Projecting a strong focus in Heritage**
We will continue to develop the presentation and protection of Heritage sites under our care. We will maximise public access where possible and build on our strong reputation for sites management to ensure continued visitor interest and support.

Key Objective:
To maximise the opportunities to provide greater public access to heritage sites and present them to visitors.

- **Oifig na nOibreacha Poiblí a bheith mar chéad rogha do réitigh mhaoine agus sholáthair.**
Creidimid, de bharr thiomantas an Rialtais infheistíocht a dhéanamh i dtionscadail chaipitil, go bhfuil deis shuntasach ag Oifig na nOibreacha Poiblí a saineolas i gcur chuigí nua soláthair a fhorbairt a thuilleadh agus cáil mar lárionad barrfeabhais sna réimsí maoine agus tógála a bhaint amach. Déanfaimid é seo trí chur lenár láidreachtaí traidisiúnta i maoin agus soláthar.

Príomhchuspóir:
A bheith mar rogha soláthróra do chustaiméirí sna réimsí de sholáthar ginearálta, bainistíocht maoine agus gach réiteach seirbhísí a bhaineann leis an tógáil.

- **Fócas dearfach a chur chun cinn do chur chuige náisiúnta maidir le bainistíocht an bhaoil tuilte**
Tá eolas agus taithí Oifig na nOibreacha Poiblí mar bhunchloch láidir aici i réimse na hinnealtóireachta agus bainistíochta aibhneacha, réimse ina bhforbrófar comhordú réiteach an Stáit ar thuilte sa todhchaí. Ciallaíonn Cinntí an Rialtais sa réimse seo go mbeidh mórpháirt sa chur i bhfeidhm ag Oifig na nOibreacha Poiblí sa réimse seo ar bhonn náisiúnta sna blianta amach romhainn.

Príomhchuspóir:
Cláir agus beartais a fhorbairt chun polasaí bhainistíocht an bhaoil tuilte a chur i bhfeidhm.

- **Fócas láidir a chur chun cinn san Oidhreacht**
Leanfaimid ag forbairt léiriú agus chosaint na láithreán Oidhreachta atá faoinár gcúram. Uasmhéadóimid rochtain don phobal nuair is féidir é agus cuirfimid lenár gcáil maidir le bainistíocht láithreán chun a chinntiú go leanfar le suim agus le tacaíocht na gcuairteoirí.

Príomhchuspóir:
An méid is mó a fháil as na deiseanna chun rochtain níos fearr don phobal chuig láithreáin oidhreachta a chur ar fáil agus iad a léiriú do chuairteoirí.

Chapter 3 - Opportunities and Challenges

- **Opportunities from new approaches to Property Management**
  In recent years OPW has brought a renewed focus to the management of its property portfolio. Embracing the idea of 'Transforming State Assets' we are constantly seeking new ways to extract greater value from the State's property holdings.

  Having carried out a strategic review of our holdings and with the way forward on Decentralisation now clear, we have initiated a programme of 'equity swaps', site consolidation and outright disposals from our existing stock of properties in order to contribute to funding Decentralisation and other programme needs.

  We will continue to seek new and innovative ways of dealing with our property and accommodation needs in addition to benchmarking the efficiency of our space usage against other similar organisations.

Key Objective:
To achieve greater efficiency in the use of State property assets.

- **Information and Communication technology**
  New technology offers the chance to streamline processes, improve communication and contribute to improved output.

  Strategy targets in relation to MIF and eGovernment projects will be key to ensuring that we get the best possible benefits from new technologies.

Key Objective:
To develop efficient corporate reporting arrangements to disseminate critical work activity and financial information and support informed and timely decision-making.

- **Realising benefits from Partnership**
  Partnership offers opportunities to improve communication throughout the organisation and

Caibidil 3 - Deiseanna agus Dúshláin

- **Deiseanna maidir le cur chuige nua i leith Bainistíocht Maoine**
  Tá fócas athnuaite tugtha ag Oifig na nOibreacha Poiblí do bhainistíocht a punainne maoine le blianta beaga anuas. Táimid de shíor ag lorg bealaí nua chun luach níos fearr a fháil ar ghabháltas maoine an Stáit agus an smaoineamh 'Ag Athrú Shócmhainní an Stáit' á thapú againn.

  Tá tús curtha againn, tar éis dúinn athbhreithniú straitéiseach a dhéanamh denár ngabháltas agus tar éis dúinn soiléireacht a fháil ar an mbealach chun cinn maidir le dílárú, le clár de 'mhalartuithe cothromais', comhdhlúthú láithreán agus diúscairt ghlan den stoc maoine atá againn faoi láthair d'fhonn cuidiú leis an Dílárú agus le riachtanais eile cláir a mhaoiniú.

  Leanfaimid ag lorg bealaí nua nuálacha chun déileáil lenar riachtanais mhaoine agus chóiríochta chomh maith le tagarmharcáil a dhéanamh ar éifeachtacht na húsáide a bhainimid as an spás i gcomparáid le heagraíochtaí cosúla eile.

Príomhchuspóir:
Éifeachtacht níos fearr a bhaint amach in úsáid shócmhainní maoine an Stáit.

- **Teicneolaíocht na Faisnéise agus na Cumarsáide**
  Ofrálann teicneolaíocht nua an deis próisis a shruthlíniú, cumarsáid a fheabhsú agus cuidiú le haschur feabhsaithe.

  Beidh spriocanna straitéise maidir leis an bhFrámaíocht Bainistíochta Faisnéise agus le tionscadail ríomhRialtais fíorthábhachtach d'fhonn a chinntiú go bhfaighimid an tairbhe is fearr is féidir as teicneolaíochtaí nua.

Príomhchuspóir:
Socruithe éifeachtacha maidir le tuairisciú corparáideach a fhorbairt chun gníomhaíocht chriticiúil oibre agus faisnéis airgeadais a fhorleathadh agus chun tacú le cinnteoireacht eolasach thráthúil.

for ensuring staff input into policy development. OPW has a positive recent experience in Partnership and can extend this by ensuring that the model is sustained and nurtured in the future.

We will continue to develop a proactive approach to Partnership within the context of our Strategy.

Key Objective:
To sustain a positive approach to the Partnership model as a vehicle for improving communication and ensuring staff input into policy development.

Challenges to be faced

Like any organisation, we face challenges. We will have to tackle these successfully if we are to fully exploit the opportunities for advancement we see ahead. Our response to these challenges is reflected in the Strategic goals we have set for ourselves.

- **Decentralisation**

  Successfully decentralising OPW will pose a major challenge. The scale of the project will mean changes in the short term in almost every aspect of our organisational life. Changes in location, staff, and many working arrangements arising from decentralisation are inevitable.

  The strategic target of decentralising OPW will be reflected in our Key Objectives, along with Performance Indicators designed to ensure that risk factors are mitigated as much as possible. The major challenge to also provide facilities for the other Departments and Offices who are decentralising will also be reflected in the Key Objectives.

Key Objective:
To deliver on the Annual Work Programme and in particular, meet the key Government and Customer requirements for decentralisation projects.

- **Tairbhe a fháil ó Chomhpháirtíocht**

  Ofrálann Comhpháirtíocht deiseanna chun cumarsáid san eagraíocht a fheabhsú agus chun ionchur na foirne maidir le forbairt polasaí a chinntiú. Tá taithí dearfach úrnua faighte ag Oifig na nOibreacha Poiblí i gComhpháirtíocht agus is féidir léi é seo a leathnú trína chinntiú go gcoinnítear leis an múnla agus go gcothaítear é sa todhchaí.

  Leanfaimid den fhorbairt ar chur chuige réamhghníomhach i leith Comhpháirtíochta laistigh de chomhthéacs ár Straitéise.

Príomhchuspóir:
Cur chuige dearfach i leith mhúnla na Comhpháirtíochta a choimeád mar mhodh chun cumarsáid a fheabhsú agus chun ionchur na foirne maidir le forbairt polasaí a chinntiú.

Dúshláin a gcaithfear aghaidh a thabhairt orthu

Bíonn dúshláin amach romhainne chomh maith le haon eagraíocht eile. Beidh orainn aghaidh a thabhairt ar na dúshláin seo agus a bheith rathúil iontu má táimid chun na deiseanna maidir leis an dul chun cinn atá romhainn a thapú go hiomlán. Tá an réiteach atá againn ar na dúshláin sin léirithe i spriocanna na Straitéise atá leagtha amach againn dúinn féin.

- **Dílárú**

  Beidh dúshlán ollmhór amach romhainn chun dílárú rathúil Oifig na nOibreacha Poiblí a chur dínn. Beidh athruithe i gceist i mbeagnach gach uile ghné de shaol na heagraíochta sa ghearrthéarma de bharr scála an tionscadail. Beidh na hathruithe in ionaid, i mbaill foirne agus in go leor socruithe eile ag eascairt as an dílárú, dosheachanta.

  Beidh an sprioc straitéiseach chun Oifig na nOibreacha Poiblí a dhílárú léirithe inár bPríomhchuspóirí, chomh maith le Táscairí Feidhmithe a rinneadh chun a chinntiú go mbeidh gnéithe riosca maolaithe chomh fada is is féidir é. Beidh an dúshlán mór maidir le saoráidí a chur ar fáil do na Ranna agus na hOifigí eile atá ag dílárú san áireamh sna Príomhchuspóirí chomh maith.

3 Chapter 3 - Opportunities and Challenges

- **Coordination between the various Business Units to ensure better service.**
  Any polarisation within and between the Business Units would lead to a lack of communication and a failure to fully integrate service delivery. It would also inhibit our ability to address certain HRM modernisation issues that will enable us to deliver better on our remit.

  Strategic goals relating to Quality Customer Service initiatives and the modernisation of HRM will support an approach to the business that is more centred on meeting the needs of customers flexibly across all of the areas in which we operate. Achieving goals related to the implementation of MIF and specific eStrategy projects will assist us in this.

Key Objective:
To deliver specific customer service initiatives in the context of the overall delivery of a Quality Customer Service and to periodically assess QCS performance against defined criteria.

Key Objective:
To continue to modernise the Human Resource function so as to better meet the skills and staff resources needs of the businesses and the staff of OPW.

Key Objective:
To develop efficient corporate reporting arrangements to disseminate critical work activity and financial information and support informed and timely decision-making.

3 Caibidil 3 - Deiseanna agus Dúshláin

Príomhchuspóir:
An Clár Oibre Bliantúil a chur i gcrích agus go háirithe, príomhriachtanais an Rialtais agus an Chustaiméara maidir le tionscadail díláraithe a chomhlíonadh.

Príomhchuspóir:
Díláru rathúil Oifig na nOibreacha Poiblí a chur i gcrích.

- **Comhordú idir na hAonaid Ghnó éagsúla chun seirbhís níos fearr a chinntiú**
  Easpa cumarsáide agus teip san iarracht seirbhís iomlán chomhtháite a chur ar fáil a bheadh mar thoradh ar aon pholarú laistigh nó idir na hAonaid Ghnó. Chuirfeadh sé bac freisin ar ár n-ábaltacht aghaidh a thabhairt ar shaincheisteanna áirithe maidir le Bainistíocht na nAcmhainní Daonna a chabhródh linn ár sainchúram a chur i gcrích níos fearr.

  Tacóidh spriocanna straitéiseacha a bhaineann le tionscnaimh Seirbhíse Ardchaighdeáin do Chustaiméirí agus nuachóiriú Bhainistíocht na nAcmhainní Daonna le cur chuige don ghnó atá níos dírithe ar riachtanais na gcustaiméirí a chomhlíonadh go solúbtha sna réimsí uile ina bhfeidhmimid. Cabhróidh baint amach na spriocanna a bhaineann leis an bhFrámaíocht Bainistíochta Faisnéise agus le tionscadail shainiúla eile ríomhStraitéise a chur i bhfeidhm linn chun é seo a dhéanamh.

Príomhchuspóir:
Tionscnaimh shainiúla seirbhíse do chustaiméirí a chur i gcrích i gcomhthéacs cur i gcrích iomlán de Sheirbhís Ardchaighdeáin do Chustaiméirí agus feidhmiú na Seirbhíse Ardchaighdeáin do Chustaiméirí a mheas go tréimhsiúil in aghaidh critéir shainithe.

Príomhchuspóir:
Leanúint den nuachóiriú ar fheidhm na nAcmhainní Daonna chun scileanna agus riachtanais acmhainní foirne na ngnóthaí agus fhoireann Oifig na nOibreacha Poiblí a chomhlíonadh níos fearr.

- **HRM modernisation**

  OPW staff have in the past displayed flexibility in changing elements of HR practice to meet the challenges of modernisation. Under the terms of OPW's recent Action Plan for Sustaining Progress, 2003 – 2005, we began to address issues such as internal promotion mechanisms, cross-streaming and atypical recruitment.

  We need to ensure that further appropriate HR change is achieved on a planned, consultative basis. Examples include using recent legislation to directly recruit needed staff quickly when required and replacement of outdated HRM systems.

  We will cast our HRM strategy in such a way as to encourage positive changes in HRM practice and create the space for ourselves to take full advantage of these changes to improve organisational performance.

Key Objective:
To continue to modernise the Human Resource function so as to better meet the needs of the staff of OPW and the skills and human resources requirements of the business.

Risks to OPW

While we are resolved to approach challenges and opportunities with optimism, we also need to be aware of the risks present in our environment and move to manage them properly.

- **Maintaining expertise**

  The staff changeover arising from our own Decentralisation could give rise to both a loss of skills and corporate memory. This could impact on our ability to deliver services to customers.

  The proactive management of the staff change following OPW's decentralisation is therefore the single most important task facing the organisation in the period immediately ahead.

Príomhchuspóir:
Socruithe éifeachtacha maidir le tuairisciú corparáideach a fhorbairt chun gníomhaíocht chriticiúil oibre agus faisnéis airgeadais a fhorleathadh agus chun tacú le cinnteoireacht eolasach thráthúil.

- **Nuachóiriú Bhainistíocht na nAcmhainní Daonna**

  Léirigh foireann Oifig na nOibreacha Poiblí san am atá caite solúbthacht agus gnéithe de chleachtas na nAcmhainní Daonna á n-athrú acu chun dul i ngleic le dúshláin an nuachóirithe. Thosaíomar, faoi théarmaí úrnua an Phlean Gnímh chun Dul Chun Cinn a Inbhuanú, 2003 – 2005 Oifig na nOibreacha Poiblí, aghaidh a thabhairt ar shaincheisteanna cosúil le meicníochtaí inmheánacha cothaithe, tras-sruthú agus earcaíocht aitíopúil.

  Caithfimid a chinntiú go mbainfear amach a thuilleadh athruithe cuí in Acmhainní Daonna ar bhonn pleanáilte comhairleach. Áirítear ar na samplaí reachtaíocht úrnua a úsáid chun baill foirne atá riachtanach a earcú go tapa agus go díreach nuair a bhíonn siad de dhíth agus córais i mBainistíocht na nAcmhainní Daonna as dáta a athsholáthar.

  Cuirfimid straitéis Bhainistíocht na nAcmhainní Daonna ar bhealach a spreagfaidh athruithe dearfacha i gcleachtas Bhainistíocht na nAcmhainní Daonna agus a chruthóidh spás dúinn féin an buntáiste is mó a bhaint as na hathruithe seo chun feidhmiú na heagraíochta a fheabhsú.

Príomhchuspóir:
Leanúint den nuachóiriú ar fheidhm na nAcmhainní Daonna chun riachtanais fhoireann Oifig na nOibreacha Poiblí agus scileanna agus riachtanais acmhainní daonna an ghnó a chomhlíonadh níos fearr.

Priacail d'Oifig na nOibreacha Poiblí

Cé go bhfuil sé de rún againn tabhairt faoi na dúshláin agus na deiseanna le meon dearfach, caithfimid a bheith ar an airdeall faoi na rioscaí atá inár gcomhshaol chomh maith agus caithfear gníomhú lena mbainistiú i gceart.

Chapter 3 - Opportunities and Challenges

- **Maintaining staff morale**
  The personal difficulties caused to those who wish to remain working in Dublin represents a risk to the smooth operation of the organisation that must be recognised. Maintaining staff morale in the period of change generated by these events will be important and must be managed in a sensitive and considered manner.

- **Maintaining corporate identity and spirit**
  We have already identified the ethos of the OPW and our culture as being a critical factor in our success. The possible loss of corporate identity and spirit in a situation where the organisation loses the majority of its staff following decentralisation is a threat to our long-term future success. We need to be aware of this and factor it into our planning for the decentralisation project, imbuing new staff with OPW's traditional ethos.

- **Maintaining progress on the change agenda**
  OPW has achieved progress in recent years in difficult areas like ISO and HR change. We need to continue to pursue the change agenda assertively, especially in regard to HRM, ensuring that the modernisation programme continues and is served by providing good management at all levels of the organisation. Any failure to meet the demands of change will represent a risk to the organisation.

Caibidil 3 - Deiseanna agus Dúshláin

- **Saineolas a chothabháil**
  D'fhéadfaí scileanna agus cuimhne chorparáideach araon a chailleadh de bharr an athraithe san fhoireann ag eascairt as ár ndílárú féin. D'fhéadfadh sé sin tionchar a bheith aige ar ár n-ábaltacht seirbhísí a chur ar fáil dár gcustaiméirí.

  Is é an tasc is tábhachtaí, mar sin, atá roimh an eagraíocht sa tréimhse díreach romhainn bainistíocht ghníomhach a dhéanamh ar an athrú foirne tar éis dhílárú Oifig na Oibreacha Poiblí.

- **Meanma na foirne a chothabháil**
  Is baol d'oibríocht réidh na heagraíochta na deacrachtaí pearsanta a bheidh acu siúd ar mian leo fanacht ag obair i mBaile Átha Cliath agus chaithfear iad sin a aithint. Beidh sé tábhachtach meanma na foirne a chothabháil i dtréimhse seo an athraithe atá ag eascairt as na hócáidí seo agus caithfear í a bhainistiú ar bhealach íogair measta.

- **Céannacht agus spiorad corparáideach a chothabháil**
  Tá eiteas Oifig na nOibreacha Poiblí agus ár gcultúr mar ghné chriticiúil dár rathúlacht aitheanta againn cheana. Ba bhaol don rathúlacht fadtéarmach sa todhchaí an caillteanas féideartha den aitheantas agus den spiorad corparáideach dá gcaillfeadh an eagraíocht formhór dá foireann tar éis díláraithe. Caithfear a bheith aireach faoi seo agus é a thabhairt san áireamh inár bpleanáil don tionscadal díláraithe agus eiteas traidisiúnta Oifig na nOibreacha Poiblí a fhí i spiorad na mball nua foirne.

- **Dul chun cinn ar an gclár don athrú a chothabháil**
  D'éirigh le hOifig na nOibreacha Poiblí dul chun cinn a dhéanamh i réimsí deacra mar athrú san ISO agus sna hAcmhainní Daonna le blianta beaga anuas. Caithfimid leanúint ar aghaidh leis an gclár don athrú le cinnteacht, go háirithe maidir le Bainistíocht na nAcmhainní Daonna, ag cinntiú go leanfar leis an gclár nuachóirithe agus go bhfreastalófar air trí dhea-bhainistíocht a

- **Maintaining our customer base**
  A failure to meet customer demands for services may result in our replacement as their provider of choice. We have to ensure that our performance and attention to customer service issues are constantly reviewed. Listening to our customer base through various feedback mechanisms and responding to their views will be important.

  In the relatively short term, we need to take care that the needs of all our customers who are themselves decentralising are not neglected. If the OPW fails to identify and meet these needs, there is a risk negative consequences will ensue, including loss of work and bad publicity.

chur ar fáil ag gach leibhéal den eagraíocht. Beidh an eagraíocht i mbaol má theipeann orainn éilimh an athraithe a chomhlíonadh.

- **Ár mbonn custaiméirí a chothabháil**
  Má theipeann orainn éilimh na gcustaiméirí maidir le seirbhísí a chomhlíonadh is féidir gurb é an toradh a bheadh air ná go dtiontóidís uainn agus nach mbeimis mar rogha soláthróra acu feasta. Caithfimid a chinntiú go ndéanfar athbhreithniú rialta ar ár bhfeidhmiú agus ar ár n-aird maidir le saincheisteanna seirbhíse do chustaiméirí. Beidh sé tábhachtach éisteacht le meicníochtaí éagsúla aiseolais agus freagra a thabhairt ar a dtuairimí.

  Caithfimid a bheith cúramach sa ghearrthéarma nach ndéanfar faillí ar riachtanais ár gcustaiméirí agus iad féin i mbun díláraithe chomh maith. Má theipeann ar Oifig na nOibreacha Poiblí na riachtanais sin a aithint agus a chomhlíonadh, tá baol ann go leanfaidh iarmhairtí diúltacha, lena n-áirítear caillteanas oibre agus drochphoiblíocht.

* Primary Key Performance Indicators are quantitative, based on measurable outputs such as project or programme completion, achievement of specific modernisation targets etc.

** Secondary Key Performance Indicators are qualitative, involving a broader, more subjective analysis of results such as Customer feedback, management assessment etc.

Key Objectives	Primary Key Performance Indicators* (Outputs)	Responsibility allocation	Secondary Performance Indicators** (Outcomes)
1. To deliver on the Annual Work Programme and in particular, meet the key and new demands from Government and Customers requirements for decentralisation projects.	• Post assessment of Work Programme targets.	• Heads of Business Units. (MAC level).	• Evaluation of Business Unit performance against Mission Statement. • Customer feedback / satisfaction.
2. To deliver successfully on the decentralisation of OPW.	• Advising Minister and Government of pertinent organisational issues resulting from Decentralisation.	• Chairman.	
	• Development of a project implementation strategy that recognises the importance of proactive management of the HRM dimension of decentralisation.	• Chairman; MAC; Project Team.	• Improved staff morale.
	• Commencement of service delivery from new locations with voluntarily redeployed staff.	• Operations level Managers (PO / APA / ACE).	• Evaluation of service delivery from new locations. • Customer feedback / satisfaction.

* Tá na Príomhtháscairí <u>Bunúsacha</u> Feidhmithe **<u>cainníochtúil</u>**, bunaithe ar aschuir intomhaiste mar chríochnú tionscadal nó cláir, spriocanna sainithe nuachóirithe a bhaint amach agus araile.

** Tá na Príomhtháscairí <u>Tánaisteacha</u> Feidhmithe **<u>cáilíochtúil</u>**, lena n-áirítear anailís níos leithne agus níos suibiachtúla ar thorthaí amhail aiseolas ó Chustaiméirí, measúnú bainistíochta agus araile.

Príomhchuspóirí	Príomhtháscairí Bunúsacha Feidhmithe* (Aschuir)	Leithdháileadh freagrachta	Príomhtháscairí Tánaisteacha Feidhmithe** (Torthaí)
1. An Clár Oibre Bliantúil a chur i gcrích agus go háirithe, príomhriachtanais an Rialtais agus an Chustaiméara maidir le tionscadail díláraithe a chomhlíonadh.	• Iarmheasúnú ar spriocanna an Chláir Oibre.	• Cinn na nAonad Gnó. (leibhéal an Choiste Chomhairligh Bhainistíochta).	• Meastóireacht fheidhmiú an Aonaid Ghnó in aghaidh an Ráitis Mhisin. • Aiseolas/sástacht an Chustaiméara.
2. Dílárú rathúil Oifig na nOibreacha Poiblí a chur i gcrích.	• Comhairle le cur ar an Aire agus ar an Rialtas faoi shaincheisteanna ábhartha eagraíochtúla a eascraíonn ó Dhílárú.	• Cathaoirleach.	
	• Straitéis chur i bhfeidhm tionscadal le forbairt a d'aithneodh an tábhacht a bhaineann le bainistíocht réamhghníomhach de dhiminsean Bhainistíocht na nAcmhainní Daonna den dílárú.	• Cathaoirleach; An Coiste Comhairleach Bainistíochta; Foireann an Tionscadail.	• Meanma foirne feabhsaithe.
	• Tús le cur le seirbhís a chur ar fáil ó ionaid nua le foireann a ath-imlonnaíodh dá dtoil féin.	Bainisteoirí ag leibhéal na nOibriúchán (Príomh-Oifigeach / Príomh-Ailtire Cúnta / Príomh-Innealtóir Cúnta).	• Meastóireacht ar chur ar fáil na seirbhísí ó na hionaid nua. • Aiseolas/sástacht an Chustaiméara.

4

Chapter 4 - Key Objectives & Performance Indicators

Key Objectives	Primary Key Performance Indicators* (Outputs)	Responsibility allocation	Secondary Performance Indicators** (Outcomes)
3. To deliver specific customer service initiatives in the context of the overall delivery of a Quality Customer Service and to periodically assess QCS performance against defined criteria.	• Maintenance of existing ISO; • Achievement of accreditation in remaining areas; • Creation of SLA's.	• Operations Managers (PO / APA / ACE level).	• Customer feedback / satisfaction.
	• Development of feedback mechanisms, surveys etc.	• PR Unit / QCS Network.	
	• Measurement of service performance against benchmarks and external comparators.	• Operations Managers (PO / APA / ACE level).	• Evaluation of performance against benchmarks and external comparators.
4. To be the provider of choice for customers in the areas of general procurement, property management and all construction-related services solutions.	• Advise Government in relation to cutting-edge procurement methods.	• Chairman, Heads of Business Units. (MAC level).	• Planned development of new skills within OPW blending training & experience.
	• Recognition as leading expert in the field of diverse State property and portfolio management. • Maintain position as leading State body delivering excellent professional services in construction.	• Heads of Business Units. (MAC level).	• Ongoing assessment of the development of knowledgebase within OPW.

4

Caibidil 4 - Príomhchuspóirí & Táscairí Feidhmithe

Príomhchuspóirí	Príomhtháscairí Bunúsacha Feidhmithe* (Aschuir)	Leithdháileadh freagrachta	Príomhtháscairí Tánaisteacha Feidhmithe** (Torthaí)
3. Tionscnaimh shainiúla seirbhíse do chustaiméirí a chur i gcrích i gcomhthéacs cur i gcrích iomlán de Sheirbhís Ardchaighdeáin do Chustaiméirí agus feidhmiú na Seirbhíse Ardchaighdeáin do Chustaiméirí a mheas go tréimhsiúil in aghaidh critéir shainithe.	• Cothabháil den ISO reatha; • Creidiúnú le baint amach sna réimsí atá fágtha; • Cruthú de Chomhaontú an Leibhéil Seirbhíse.	• Bainisteoirí Oibriúchán (leibhéal Príomh-Oifigigh / Príomh-Ailtire Chúnta / Príomh-Innealtóra Chúnta).	• Aiseolas/sástacht an Chustaiméara.
	• Forbairt le déanamh ar mheicníochtaí aiseolais, suirbhéanna agus araile.	• Aonad an Chaidrimh Phoiblí/ Líonra Seirbhíse Ardchaighdeáin do Chustaiméirí.	
	• Feidhmiú seirbhíse le tomhas in aghaidh tagarmharcála agus comparadóirí seachtracha.	• Bainisteoirí Oibriúchán (leibhéal Príomh-Oifigigh / Príomh-Ailtire Chúnta / Príomh-Innealtóra Chúnta).	• Meastóireacht ar fheidhmiú in aghaidh tagarmharcála agus comparadóirí seachtracha.
4. A bheith mar rogha soláthróra ag custaiméirí sna réimsí de sholáthar ginearálta, bainistíocht maoine agus gach réiteach seirbhísí a bhaineann leis an tógáil.	• Comhairle le cur ar an Rialtas maidir leis na nuabhealaí soláthair is déanaítraining & experience.	• Cathaoirleach, Cinn na nAonad Gnó. (leibhéal an Choiste Chomhairligh Bhainistíochta).	• Forbairt phleanáilte de scileanna nua laistigh d'Oifig na nOibreacha Poiblí agus oiliúint agus taithí á nascadh.

Key Objectives	Primary Key Performance Indicators* (Outputs)	Responsibility allocation	Secondary Performance Indicators** (Outcomes)
5. To develop programmes and measures to implement flood risk management policy.	• Advise Government in relation to flood risk management and flood risk management policy. • Development of detailed programmes and measures to implement the recommendations of the Report of the Flood Policy Review Group. • Establish a consultative framework involving relevant stakeholders. • Develop criteria for prioritisation of expenditure. • Develop criteria for designation of high flood risk watercourses. • Deliver on flood risk management work programmes and projects (structural and non-structural flood relief measures). • Develop and disseminate Flood Hazard Mapping information.	• Heads of Business Units. (MAC level). • Operations level Managers (PO / APA / ACE).	• Assessment of completed projects. • Customer feedback / satisfaction.

Príomhchuspóirí	Príomhtháscairí Bunúsacha Feidhmithe* (Aschuir)	Leithdháileadh freagrachta	Príomhtháscairí Tánaisteacha Feidhmithe** (Torthaí)
	• Aitheantas mar shaineolaí ceannródaithe i réimse bainistíochta d'iliomad mhaoin an Stáit agus de phunainn le cothabháil • A háit mar chomhlacht ceannródaithe an Stáit a chuireann seirbhísí gairmiúla ar fheabhas ar fáil sa tógáil le cothabháil	• Cinn na nAonad Gnó. (leibhéal an Choiste Chomhairligh Bhainistíochta)	• Measúnú leanúnach ar fhorbairt an bhunúis faisnéise laistigh d'Oifig na nOibreacha Poiblí
5. Cláir agus beartais a fhorbairt chun polasaí bhainistíocht an bhaoil tuilte a chur i bhfeidhm	• Comhairle le cur ar an Rialtas maidir le bainistíocht an bhaoil tuilte agus le polasaí bainistíochta an bhaoil tuilte. • Cláir nua de chláir shainithe le forbairt chun moltaí Thuarascáil Ghrúpa Athbhreithnithe an Pholasaí Tuilte a chur i bhfeidhm. • Frámaíocht chomhairliúcháin le bunú lena n-áirítear páirtithe leasmhara iomchuí. • Critéir le forbairt chun tosaíocht a thabhairt do chaiteachas. • Critéar le forbairt chun sruthchúrsaí in ardbhaol tuilte a shainiú. • Tionscadail agus cláir oibre ar bhainistíocht an bhaoil tuilte le chur i gcrích (beartais struchtúracha agus neamhstruchtúracha maidir le fóirithint ó thuilte). • Eolas Mapála de Chontúirt Tuilte le forbairt agus le scaipeadh.	• Cinn na nAonad Gnó. (leibhéal an Choiste Chomhairligh Bhainistíochta). • Bainisteoirí ag leibhéal na nOibriúchán (Príomh-Oifigeach / Príomh-Ailtire Cúnta / Príomh-Innealtóir Cúnta)	• Measúnú ar thionscadail atá críochnaithe. • Aiseolas/sástacht an Chustaiméara.

Chapter 4 - Key Objectives & Performance Indicators

Key Objectives	Primary Key Performance Indicators* (Outputs)	Responsibility allocation	Secondary Performance Indicators** (Outcomes)
6. To achieve greater efficiency in the use of State property assets.	• Ongoing review of property portfolio to ensure best value for money. • Liaison with appropriate parties (i.e. Local Authorities and State agencies) to ensure that property potential is maximised. • Development of Joint Venture proposals with third parties. • Disposals where appropriate.	• Heads of Business Units. (MAC level). • Operations Managers (PO / APA / ACE level).	• Assessment of overall returns from underused elements of the portfolio, on both economic and efficiency criteria.

Caibidil 4 - Príomhchuspóirí & Táscairí Feidhmithe

Príomhchuspóirí	Príomhtháscairí Bunúsacha Feidhmithe* (Aschuir)	Leithdháileadh freagrachta	Príomhtháscairí Tánaisteacha Feidhmithe** (Torthaí)
6. Éifeachtacht níos fearr a bhaint amach in úsáid shócmhainní maoine an Stáit.	• Athbhreithniú leanúnach ar phunann mhaoine chun luach ar airgead a chinntiú. • Idirchaidreamh le páirtithe ábhartha (.i. Údaráis Áitiúla agus Gníomhaireachtaí Stáit) d'fhonn a chinntiú go bhfaighfear an t-uasmhéid ón bpoitéinseal maoine. • Tograí Comhfhiontair le tríú páirtí le forbairt. • Diúscairt nuair is cuí.	• Cinn na nAonad Gnó. (leibhéal an Choiste Chomhairligh Bhainistíochta). • Bainisteoirí Oibriúchán (leibhéal Príomh-Oifigigh / Príomh-Ailtire Chúnta / Príomh-Innealtóra Chúnta).	• Measúnú ar thorthaí iomlána ó ghnéithe tearcúsáidte na punainne, ar chritéir eacnamaíocha agus éifeachtacha araon.

Key Objectives	Primary Key Performance Indicators* (Outputs)	Responsibility allocation	Secondary Performance Indicators** (Outcomes)
7. To maximise the opportunities to provide greater public access to heritage sites and present them to visitors.	• Re-badging of sites for presentation to the public under the OPW brand.	• Operations Managers (PO / APA / ACE level)	• Customer feedback/ satisfaction. • Management assessment.
	• Development of in-house mechanisms to share appropriate skills between the Heritage Services and other OPW Business Units. • Identification of areas of common interest between Heritage Services and other OPW Business Units and agreement of strategies to ensure a unified approach to relevant issues.	• Heads of Business Units. (MAC level). • Operations Managers (PO / APA / ACE level.	• Management assessment.

Príomhchuspóirí	Príomhtháscairí Bunúsacha Feidhmithe* (Aschuir)	Leithdháileadh freagrachta	Príomhtháscairí Tánaisteacha Feidhmithe** (Torthaí)
7. An méid is mó a fháil as na deiseanna chun rochtain níos fearr don phobal chuig láithreáin oidhreachta a chur ar fáil agus iad a léiriú do chuairteoirí.	• Athchomharthaíocht láithreán lena dtaispeáint don phobal faoi bhranda Oifig na nOibreacha Poiblí.	• Bainisteoirí Oibriúchán (leibhéal Príomh-Oifigigh / Príomh-Ailtire Chúnta / Príomh-Innealtóra Chúnta) brand.	• Aiseolas/sástacht an Chustaiméara. • Measúnú bainistíochta.
	• Meicníochtaí intí le forbairt chun scileanna cuí a roinnt idir na Seirbhísí Oidhreachta agus Aonaid Ghnó eile Oifig na nOibreacha Poiblí. • Réimse de chomhleas idir na Seirbhísí Oidhreachta agus Aonaid Ghnó eile Oifig na nOibreacha Poiblí le haithint agus straitéisí le comhaontú le cur chuige aontaithe maidir le saincheisteanna iomchuí a chinntiú.	• Cinn na nAonad Gnó. (leibhéal an Choiste Chomhairligh Bhainistíochta). • Bainisteoirí Oibriúchán (leibhéal Príomh-Oifigigh / Príomh-Ailtire Chúnta / Príomh-Innealtóra Chúnta).	• Measúnú bainistíochta.

4 Chapter 4 - Key Objectives & Performance Indicators

Key Objectives	Primary Key Performance Indicators* (Outputs)	Responsibility allocation	Secondary Performance Indicators** (Outcomes)
8. To sustain a positive approach to the Partnership model as a vehicle for improving communication and ensuring staff input into policy development.	• Maintain existing Partnership structures, including Working Groups. • Publish annual Work Programme. • Devise OPW communication strategy. • Absorb any new developments in regard to Partnership emanating from the Centre in the lifetime of the Strategy. • Develop consultative arrangements with staff at local level within Business Units.	• Chairman. • Partnership Committee. • Partnership Committee; PR Office. • Chairman; Partnership Committee. • Business Unit Heads (MAC level).	• Management assessment. • Staff feedback.

4 Caibidil 4 - Príomhchuspóirí & Táscairí Feidhmithe

Príomhchuspóirí	Príomhtháscairí Bunúsacha Feidhmithe* (Aschuir)	Leithdháileadh freagrachta	Príomhtháscairí Tánaisteacha Feidhmithe** (Torthaí)
8. Cur chuige dearfach i leith mhúnla na Comhpháirtíochta a choimeád mar mhodh chun cumarsáid a fheabhsú agus chun ionchur na foirne maidir le forbairt polasaí a chinntiú.	• Struchtúir Chomhpháirtíochta reatha le cothabháil lena n-áirítear Grúpaí Oibre. • Clár Oibre Bliantúil le foilsiú. • Straitéis chumarsáide Oifig na nOibreacha Poiblí le leagan amach. • Aon fhorbairt nua maidir le Comhpháirtíocht a thagann ón Lár i saolré na Straitéise le tógáil ar bord. • Socruithe comhairleacha le forbairt leis an bhfoireann ag leibhéal áitiúil laistigh de na hAonaid Ghnó. • Chairman.	• Cathaoirleach. • Coiste Comhpháirtíochta. • Coiste Comhpháirtíochta; Oifig an Chaidrimh Phoiblí. • Cathaoirleach; Coiste Comhpháirtíochta. • Cinn na nAonad Gnó. (leibhéal an Choiste Chomhairligh Bhainistíochta).	• Measúnú bainistíochta. • Aiseolas ón bhfoireann.

Key Objectives	Primary Key Performance Indicators* (Outputs)	Responsibility allocation	Secondary Performance Indicators** (Outcomes)
9. To continue to modernise the Human Resource function so as to better meet the needs of the staff of OPW and the skills and human resources requirements of the business.	• Implementation of new HR Strategy. • Embedding PMDS.	• Head of Corporate Services (MAC level). • Operations Managers (PO / APA / ACE level).	• Business Units feedback. • Staff / Union feedback. • Improved IR environment.
	• Maintenance and development of Partnership structures.	• Chairman. • Head of Corporate Services (MAC level).	
	• Development of Peoplesoft.	• Head of Corporate Services (MAC level). • IT User Group.	• Assessment of improved HRMS (internal emphasis). • Evaluation of performance against centrally defined (i.e.: D/Finance / CMOD) benchmarks (external emphasis).

Príomhchuspóirí	Príomhtháscairí Bunúsacha Feidhmithe* (Aschuir)	Leithdháileadh freagrachta	Príomhtháscairí Tánaisteacha Feidhmithe** (Torthaí)
9. Leanúint den nuachóiriú ar fheidhm na nAcmhainní Daonna chun riachtanais fhoireann Oifig na nOibreacha Poiblí agus scileanna agus riachtanais acmhainní daonna an ghnó a chomhlíonadh níos fearr.	• Straitéis nua Acmhainní Daonna le cur i bhfeidhm. • Córas Bainistíochta agus Forbartha Feidhmíochta le neadú.	• Ceann na Seirbhísí Corparáideacha (leibhéal an Choiste Chomhairligh Bhainistíochta). • Bainisteoirí Oibriúchán (leibhéal Príomh-Oifigigh / Príomh-Ailtire Chúnta / Príomh-Innealtóra Chúnta).	• Aiseolas ó na hAonaid Ghnó. • Aiseolas ón bhFoireann/ón gCeardchumann. • Comhshaol maidir le Caidreamh Tionsclaíoch feabhsaithe.
	• Struchtúir Chomhpháirtíochta le cothabháil agus le forbairt.	• Cathaoirleach • Ceann na Seirbhísí Corparáideacha (leibhéal an Choiste Chomhairligh Bhainistíochta).	
	• Peoplesoft le forbairt.	• Ceann na Seirbhísí Corparáideacha (leibhéal an Choiste Chomhairligh Bhainistíochta). • Grúpa Úsáideoirí Theicneolaíocht na Faisnéise.	• Measúnú ar Chóras Bainistíochta na nAcmhainní Daonna (béim inmheánach). • Meastóireacht ar fheidhmiú in aghaidh tagarmharcálacha (béim sheachtrach) sainithe go lárnach (.i. An Roinn Airgeadais / An Lárionad Forbartha um Bainistíocht agus Eagrúchán).

4

Chapter 4 - Key Objectives & Performance Indicators

Key Objectives	Primary Key Performance Indicators* (Outputs)	Responsibility allocation	Secondary Performance Indicators** (Outcomes)
10. To develop efficient corporate reporting arrangements to disseminate critical work activity and financial information and to support informed and timely decision-making.	• Implementation of MIF.	• Operations Managers (PO / APA / ACE level).	• Management assessment of improved reporting and data retrieval mechanisms.
	• Deployment of e-Strategy initiatives.	• IT User Group. • Operations Managers (PO / APA / ACE level).	• Management assessment of improved operational systems.

4

Caibidil 4 - Príomhchuspóirí & Táscairí Feidhmithe

Príomhchuspóirí	Príomhtháscairí Bunúsacha Feidhmithe* (Aschuir)	Leithdháileadh freagrachta	Príomhtháscairí Tánaisteacha Feidhmithe** (Torthaí)
10. Socruithe éifeachtacha maidir le tuairisciú corparáideach a fhorbairt chun gníomhaíocht chriticiúil oibre agus faisnéis airgeadais a fhorleathadh agus chun tacú le cinnteoireacht eolasach thráthúil.	• Frámaíocht Bainistíochta Faisnéise le cur i bhfeidhm.	• Bainisteoirí Oibriúchán (leibhéal Príomh-Oifigigh / Príomh-Ailtire Chúnta / Príomh-Innealtóra Chúnta).	• Measúnú bainistíochta de mheicníochtaí feabhsaithe tuairiscithe agus aisghabhála sonraí.
	• Tionscnaimh ríomhStraitéise le himlonnú.	• Grúpa Úsáideoirí Theicneolaíocht na Faisnéise. • Bainisteoirí Oibriúchán (leibhéal Príomh-Oifigigh / Príomh-Ailtire Chúnta / Príomh-Innealtóra Chúnta).	• Measúnú bainistíochta de chórais feabhsaithe oibriúcháin.

Produced by **Soul Media** Consultants

51 St. Stephen's Green,Dublin 2, Ireland

Email: info@opw.ie

Phone: 353-1-6476000

LoCall: 1890 213414

Fax: 353-1-6610747