

Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca

Faculty of Political, Administrative, and Communication Sciences

The Doctoral School of Communication, Public Relations, and Advertising

PH.D. THESIS

*PLANIFICAREA STRATEGICĂ ÎN ADMINISTRAȚIA LOCALĂ: EXPERIENȚA
METRO VANCOUVER*

Ph.D. Student: Andrei Virgil Pop

Supervisor: Prof. Dr. Calin Hintea, Dean, College of Political, Administrative and
Communication Sciences

Cluj- Napoca

May 7th 2024

Table of Contents

1.0 Introduction	8
1.1 Motivations for Dissertation.....	11
1.2 Research Question and Hypothesis	13
2.0 Context Analysis	16
2.1 Federal Context.....	16
2.2 Provincial Context	20
2.2.1 British Columbia.....	20
2.2.2 Local Governments.....	25
2.2.3 Coordinating Officers and Committees in Local Governments.....	30
2.2.4 Metro Vancouver	31
3.0 Theoretical Framework	39
3.1 Strategy	39
3.2 Strategic Management	40
3.3 Strategic Planning	41
3.4 Effectiveness in Local Government.....	45
3.5 Performance	47
3.6 Municipal Planning.....	51
3.7 Strategy Content.....	55
4.0 Methodological Framework	56
4.1 Research method and justification	57
4.2 Qualitative Study - Document Analysis.....	58
4.3 Quantitative Study - Survey:.....	60

4.4 Instrument Design.....	64
4.5 Interview	66
4.6 Focus groups	67
5.0 Results and Discussions	68
5.1 Survey.....	68
5.1.1 Background Information - Questions 1 – 6.....	69
5.1.2.1 Creation of the Strategic Documents - Questions 7-12.....	72
5.1.2.2 Strategic Plan / OCP – Questions 13 - 17	74
5.1.2.3 Implementation – Questions 18 – 20	76
5.1.2.4 Strategy Evaluation - Questions 21 - 31	77
5.1.3 Level of Strategic Management - Vinzant – Questions 32	80
5.1.4.1 Budget and Strategic Plans - Questions 33 - 36.....	82
5.1.4.2 Performance – Questions 37 - 39.....	84
5.1.4.3 Performance Tracking - Questions 40 -44	86
5.1.4.4 Mission, vision and goals – Questions 45 – 48.....	89
5.1.5.1 External Relations - Questions 49 -51	90
5.1.5.2 Decision Making and Management – Questions 52 - 54	92
5.1.5.3 Employee Growth and Development – Questions 55 - 59.....	94
5.2 Document Analysis.....	96
5.2.1 Metro Vancouver Regional Strategic Plan	96
5.2.2 Statistical analysis of local governments	102

5.2.3 Council Strategic Goals and Priorities	105
5.2.4 Council Strategic Objectives Referenced	117
6.0 Data Dissemination	121
6.1 Survey Analysis	121
6.2 Council Meeting Resolutions – Council Strategic Objectives	126
6.2.1 Types and Number of Meetings.....	126
6.2.2 Council Strategic Objectives Use Per Category	131
6.3 Evaluation of results	141
6.3.1 Focus Group.....	141
6.3.2 The Semi-Structured Interview.....	157
6.4 Case Study: Vancouver Plan.....	164
6.4.1 Process	166
6.4.2 Transparency.....	170
6.4.3 Lessons Learned	170
7.0 Conclusion.....	172
7.1 Hypothesis results	175
7.2 Outliers	179
7.3 Recommendations	182
8.0 Limitations and Future Research.....	187
9.0 Bibliography	190
10.0 Appendices.....	201

TABLE OF FIGURES:

FIGURE 1 - PHILIPS CURVE (INSTITUTE, CORPORATE FINANCE, 2022)..... 19

FIGURE 2- BC LOCATION MAP (CANADIAN ONLY INC, 2021) 21

FIGURE 3- REGIONAL DISTRICT MAP BC (BC, GOVERNANCE AND STRUCTURE BRANCH OF, 2021) 22

FIGURE 4 – LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION BURNABY BC (BURNABY, 2019) 26

FIGURE 5 – METRO VANCOUVER REGIONAL DISTRICT – POPULATION (VANCOUVER, METRO, 2024)..... 27

TABLE 6 - METRO VANCOUVER MEMBERS (METRO VANCOUVER, 2019)..... 32

FIGURE 7 - POPULATION PROJECTIONS (METRO, 2050) 34

FIGURE 8 - URBAN CENTRES AND FREQUENT TRANSIT DEVELOPMENT AREAS – (PLANNING, 2021) 35

FIGURE 9 - MAJOR TRANSIT GROWTH CORRIDORS AND MAJOR TRANSIT NETWORK (PLANNING, 2021)..... 36

FIGURE 10 - NEW WESTMINSTER STRATEGIC PLAN (THE CITY OF NEW WESTMINSTER, 2024)..... 43

TABLE 11 - SURVEY SUMMARY 65

FIGURE 12 - LOCAL GOVERNMENT STRATEGIC PLAN (SURVEY) 69

FIGURE 13 - PLAN AND STRATEGY (SURVEY) 70

FIGURE 14 - DEVELOPMENT OF STRATEGIC DOCUMENT (SURVEY) 72

FIGURE 15 - STRATEGIC PLAN / OCP (SURVEY) 75

FIGURE 16 - COUNCIL STRATEGIC PLAN (SURVEY) 76

FIGURE 17 - STRATEGY EVALUATION (SURVEY) 78

FIGURE 18 - SUCCESSFUL LEVEL OF STRATEGIC MANAGEMENT (SURVEY)..... 81

FIGURE 19 - BUDGET AND STRATEGIC PLANS (SURVEY)..... 83

FIGURE 20 - PERFORMANCE (SURVEY)..... 85

FIGURE 21 - PERFORMANCE TRACKING (SURVEY)	87
FIGURE 22 – COUNCIL AGENDA, MISSION VISION, COUNCIL STRATEGIC GOALS, PRIORITIES.....	89
FIGURE 23 - EXTERNAL RELATIONS	91
FIGURE 24 - DECISION MAKING AND MANAGEMENT	93
FIGURE 25 - EMPLOYEE GROWTH AND DEVELOPMENT.....	94
FIGURE 26 - METRO VANCOUVER REGIONAL MANAGEMENT PLANS (METRO VANCOUVER REGIONAL PLANNING, 2021)	97
FIGURE 27 - LOCAL GOVERNMENT DEMOGRAPHICS & PARKS	104
FIGURE 28 - COUNCIL STRATEGIC GOALS AND PRIORITIES OF LOCAL GOVERNMENT IN METRO VANCOUVER *ALL DATA WAS RECEIVED FROM CITY WEBSITES, COUNCIL REPORTS, COMMITTEE REPORTS, COUNCIL AGENDAS, AND PUBLISHED NOTICES.	107
FIGURE 29 - RESULTS COUNCIL STRATEGIC OBJECTIVES BY CATEGORY	109
FIGURE 30 - BOWEN ISLAND & ANMORE	111
FIGURE 31 - RESULTS LOCAL GOVERNMENTS - STRATEGIC OBJECTIVES/MEETINGS.....	119
FIGURE 32 - RESULTS MEAN & STDV	125
FIGURE 33 - NUMBER OF MEETINGS LOCAL GOVERNMENTS.....	127
FIGURE 34 - NUMBER OF MEETING / NUMBER OF APPROVED COUNCIL RESOLUTIONS	129
FIGURE 35 – RESULTS COUNCIL STRATEGIC GOALS	131
FIGURE 36 - LEVEL OF CRIME (STATISTICS CANADA, 2023).....	134
FIGURE 37 - PROCESS STRATEGIC PLAN VANCOUVER.....	166
FIGURE 38 - LOWEST SCORING RESULTS (SURVEY).....	180
FIGURE 39 - HIGHEST SCORING RESULTS (SURVEY).....	180

De la dezvoltarea Noului Management Public, am asistat la introducerea multor instrumente inovatoare de management axate pe îmbunătățirea eficienței și eficacității organizațiilor publice în abordarea provocărilor politice complexe. Managementul strategic apare ca o abordare centrală printre aceste instrumente, echipând managerii publici cu perspective valoroase pentru a naviga peisajul complex al administrației publice moderne. Acest peisaj implică adesea confruntarea cu numeroase probleme politice conflictuale și dileme practice din partea părților interesate externe și interne.

Planificarea strategică se află în centrul managementului strategic, subliniind importanța ca managerii publici să-și asume mai multe roluri. Aceste roluri cuprind efectuarea de evaluări complete atât ale operațiunilor interne, cât și ale mediului extern din cadrul organizațiilor lor. O astfel de abordare holistică este crucială pentru atingerea obiectivelor organizaționale și îndeplinirea misiunilor, în același timp îndeplinind în mod eficient cerințele părților interesate externe și interne.

Teoretic și empiric, această teză își propune să ofere o imagine de ansamblu a procesului cuprinzător de planificare în administrația locală din British Columbia și, în special, districtul regional Metro Vancouver. Teza începe cu analiza straturilor existente de guvernare și reglementare în Canada, British Columbia și districtele regionale, inclusiv reglementările cadrului legal, rolul politicii și planificarea strategică la nivel local.

Teza este împărțită în opt capitole:

Primul capitol vorbește despre motivație și ipoteze; rezumatul celor nouă ipoteze poate fi găsit mai jos:

Ipoteza nr. 1: În principiu, creșterea municipalității și dezvoltarea comunităților nu ar trebui să se facă aleatoriu sau prin preferință. Ar trebui să existe un plan de dezvoltare strategică coerent și ghidat, cu consultări multiple cu părțile interesate interne și externe, oferind sfaturi și idei.

Scopul acestei cercetări este, de asemenea, să prezinte relația de lucru dintre nivelurile de guvernare și a vedea cum se suprapun planurile strategice. Mai exact, voi analiza districtul regional și administrația locală din Metro Vancouver.

Ipoteza #2: Există o suprapunere între Strategiile Metro Vancouver și Strategiile Guvernului Local.

Ipoteza #3 Următoarea parte a tezei propuse este de a evalua modul în care aceste strategii și planuri sunt implementate și utilizate. Putem încerca să înțelegem dacă există o corelație între dimensiunea administrațiilor locale și utilizarea sau numărul de strategii implementate. Ipoteza este că, cu cât municipalitatea este mai mare, cu atât este nevoie de mai multe hotărâri și ședințe de consiliu.

Voi evalua obiectivele strategice aprobate ale Consiliului și rezoluțiile aprobate în fiecare administrație locală pentru a vedea care dintre categoriile obiectivelor strategice ale consiliului sunt cele mai utilizate.

Ipoteza #4 – Locuințele vor avea cea mai mare utilizare a rezoluțiilor de către Consiliile din Metro Vancouver.

Ipoteza #5 - Performanța organizațională va fi măsurată prin relația dintre numărul de rezoluții aprobate de Consiliu și numărul de ședințe; ipoteza este că raportul va fi mai mare pentru administrațiile locale mai mari față de autoritățile locale mai mici. Ca atare, voi putea observa eficiența și performanța.

Ipoteza nr. 6—Prin analiza calitativă a conținutului și un sondaj asupra tuturor administrațiilor locale din Metro Vancouver, voi afla care vor fi provocările în planificarea strategică în administrația locală și aspectele cu punctaj scăzut ale planificării în Metro Vancouver: studii de fezabilitate, monitorizare, datele de performanță și etapele de evaluare din procesul de planificare strategică sunt foarte scăzute în Metro Vancouver și sunt problemele în planificarea strategică.

În teorie, toate planurile strategice ar trebui să aibă o listă clară de obiective strategice, valori, o misiune și o viziune. Cu toate acestea, modul în care sunt formulate planurile strategice este incert. Ipoteza mea #7: Crearea planului strategic (OCP) se desfășoară intern la toate nivelurile, cu implicarea părților interesate în etapele de dezvoltare.

Prin crearea de planuri strategice cu obiective strategice ale consiliului, personalul și Consiliul au acum îndrumări cu privire la modul de a proceda cu aplicațiile viitoare. Ipoteza #8 este că raportarea performanței către Consiliu și Public în mod regulat este esențială și efectuată în mod regulat.

Ipoteza #9 afirmă că există o relație între obiectivele strategice ale administrației locale și rolurile managerilor, ceea ce creează un sens de responsabilitate.

Capitolul 2 oferă o analiză de context a legislației existente, a influențelor internaționale și a cadrului diferitelor niveluri de guvernare care joacă un rol în crearea mediului în care funcționează autoritățile locale. Am analizat toate cele trei niveluri de guvernare: guvernul federal, provincial și local. Am privit mai adânc detaliile districtului regional Metro Vancouver și apoi ale fiecărui membru. Discutarea cerințelor legislative în care sunt formulate documentele strategice se concentrează pe obiective comune la nivel de administrație locală pentru regiune și provincie.

Aceasta intră apoi în discuția despre modul în care toate guvernele locale din provincia British Columbia sunt obligate din punct de vedere legislativ să furnizeze un plan strategic în care administrația locală să poată funcționa și să planifice pentru atingerea obiectivelor locale și să încorporeze obiectivele regionale în document. Acest lucru a fost realizat prin:

- Strategia de creștere regională (RGS) este o viziune regională care angajează autoritățile locale încorporate, grupurile guvernamentale locale și districtele regionale să îndeplinească obiective sociale, economice și de mediu specifice comune. Este o abordare de sus în jos introdusă de regiune și prezentată tuturor grupurilor membre ale guvernului local pentru acceptare și adoptare. (Ministry of Community Services, 2016)
- Declarația de context regional (RCS) este încorporată în planul comunitar oficial al orașului (OCP), care stabilește acceptarea și relația dintre strategiile de creștere regională și municipală. (Ministry of Community Services, 2016)
- Acordul de implementare (IA) este acordul dintre districtul regional și alte niveluri de guvernare care specifică modul în care vor fi implementate anumite aspecte ale strategiei de creștere, cum ar fi modernizarea drumurilor, canalizării, spitalelor și parcurilor. (Ministry of Community Services, 2016)

Capitolul 3 este cadrul teoretic al tezei:

Principalii piloni care au fost descriși și definiți în cadrul capitolelor sunt:

1. Strategie:
2. Management strategic
3. Planificare strategică
4. Eficacitatea în administrația locală
5. Performanță
6. Planificarea Municipală
7. Conținutul strategiei

Capitolul 4 abordează cadrul metodologic bazat pe teoriile din capitolele următoare pentru a testa ipotezele propuse. Acest studiu folosește colectarea de date calitative, analiza cantitativă și abordări participative. Scopul tezei a fost de a aduna suficiente informații pentru a detalia o imagine cuprinzătoare a procesului de planificare din Metro Vancouver. Pentru a aduna suficiente date semnificative, mi-am propus utilizarea unui amestec de metodologii.

Prima a fost o revizuire calitativă a documentelor de planificare strategică existente ale fiecărei municipalități și a ședințelor consiliului, care a inclus obiectivele strategice adoptate de consiliu printr-o rezoluție. Am clasificat toate directivele consiliului nou adoptate (analiza de conținut). Pentru a continua acest lucru, am enumerat utilizarea fiecărui obiectiv strategic în cadrul ședinței Consiliului și rapoartele publicate pentru anul 2023. Pentru a continua în aceeași metodologie, am făcut apoi o analiză a unui studiu de caz asupra singurului oraș Cartă din Metro Vancouver, care este Vancouver; acest lucru este important deoarece Carta Vancouver este anterioară legislației provinciale, ceea ce înseamnă că Vancouver se află sub reguli, competențe și reglementări preexistente și vom vedea cum afectează acest lucru planificarea strategică.

A fost aplicată o metodă cantitativă și a fost trimis un sondaj tuturor administrațiilor locale din zona metropolitană Vancouver; ca atare, acestea ar fi datele necesare pentru a compara datele extrase în mod egal. În cele din urmă, va exista o abordare participativă pentru a revizui rezultatele cercetării mele. Pentru a face acest lucru, voi avea un focus grup și un interviu semistructurat pentru a revizui rezultatele. Voi explica fiecare dintre cele trei metode în paragrafele următoare. Chestionarul de sondaj pe care l-am creat pentru acest studiu cuprinde 59 de întrebări. Aceste întrebări au fost formulate pe baza analizei literaturii de specialitate și au scopul de a capta cu acuratețe datele esențiale.

Un interviu semi-structurat a fost realizat în timpul cercetării cu un politician profesionist care lucrează la nivel provincial (Metro Vancouver). Interviul a avut întrebări predeterminate cu un punct de plecare specific pentru chestionare și apoi s-a ramificat pe întrebările ulterioare instantanee și discuția a decurs în mod natural. Întrebările inițiale au fost trimise în prealabil pentru ca el să poată înțelege unde va merge șirul întrebărilor.

Accentul a fost pus pe ultimul pas al studiului, unde am condus un grup de opt persoane printr-o discuție deschisă. Obiectivul a fost validarea și discutarea rezultatelor sondajului pe care l-am finalizat autoritățile locale. Discuția a avut câteva domenii cheie spre care am vrut să atrag conversația; totuși, a avut un aspect spontan în care am lăsat grupul să ducă mai departe ideile și să conducă discuția. Focus-grupul a durat o oră și am avut câteva întrebări, dar scopul principal a fost revizuirea rezultatelor sondajului; vezi fișa din anexele acestei teze. Ideea a fost de a permite o discuție care curge liber, care poate fi stimulatorie în sine prin diferite gânduri și experiențe ale grupului.

Capitolul 5 al tezei a prezentat rezultatele și discuțiile privind sondajul și analiza documentelor. Ca atare, am prezentat rezultatele sondajului pentru toate cele 59 de întrebări. În cadrul secțiunii de analiză a documentelor, am revizuit mai întâi Planul strategic regional al Metro Vancouver, care avea opt planuri de management regional. Am putut evidenția fiecare aspect important în cadrul fiecărui plan.

Mi-am continuat analiza demografiei specifice fiecărei administrații locale. Acest lucru a fost făcut pentru a înțelege mai bine diferitele constrângeri și dimensiuni ale guvernelor locale care alcătuiesc districtul regional. Le-am despărțit după tipul de subdiviziune (oraș, sat, municipalitate insulară, municipalitate district), apoi am continuat cu populația din 2022, dimensiunea terenului administrației locale și densitatea (populație vs dimensiunea terenului) și, în sfârșit, numărul de parcuri regionale care există în administrația locală. Cu datele, am putut înțelege mai bine “valorile aberante”, care arată punctele forte, punctele slabe și neregularitățile, înainte de a analiza obiectivele și prioritățile strategice ale Consiliului.

Am trecut în revistă obiectivele strategice ale Consiliului fiecărui guvern local din districtul regional Metro Vancouver. Majoritatea comunităților aveau obiectivele și strategiile strategice ale Consiliului ca documente separate pe site-ul lor web. Unele obiective nu au fost publicate fizic pe site și a trebuit să recuperez documentul publicat printr-un raport al Consiliului în lunile de după alegeri. Cu toate acestea, am reușit să recuperez toate strategiile Consiliului. Majoritatea administrațiilor locale aveau cinci obiective strategice ale consiliului, în timp ce altele aveau doar patru.

Am clasificat fiecare obiectiv în următoarele grupuri:

1. Obiective orientate către mediu și climă,
2. Locuință și viabilitate,
3. Obiective economice
4. Transport
5. Infrastructură și servicii
6. Comunități de siguranță și rezistență
7. Bunăstarea comunității.

Am analizat apoi de câte ori fiecare dintre categorii a apărut în cadrul obiectivelor strategice propuse ale Consiliului pentru actualele consilii alese din Metro Vancouver. Aceasta mi-a dat o listă cu cele mai populare rezoluții în cadrul Consiliilor. Acestea fiind spuse, am vrut apoi să testez validitatea rezoluțiilor care au fost cele mai utilizate în anul Consiliului 2023.

Pentru a determina utilizarea fiecărei administrații locale, am analizat toate rapoartele Consiliului care au apărut și au fost publicate în agende; acestea sunt rapoarte care au mers la o ședință obișnuită a consiliului, o ședință specială a consiliului sau un comitet al întregului. Nu am inclus nimic care a fost “în cameră”, deoarece acele procese-verbale și rapoarte nu sunt făcute publice și pot fi accesate doar printr-o solicitare de eliberare de informație și, chiar și atunci, acele rapoarte sunt marcate în negru. Am luat doar rezoluția finală aprobată de la fiecare proiect, întrucât unele proiecte necesită aprobări multiple pentru adoptarea statutului; un exemplu este un proiect de la orașul Port Moody care a avut opt rezoluții de consiliu într-un an pentru a fi adoptat în cele din urmă. Ca atare, am numărat cele opt rezoluții ca una; de multe ori, solicitanții s-ar întoarce pentru a face modificări ale proiectelor și politicilor adoptate în lunile precedente. Prin urmare, aș considera doar aceasta ca și rezoluție exactă.

În cele mai multe cazuri, rapoartele care ajung la Consiliu au un scurt paragraf care notează modul în care acest proiect sau plan se aliniază cu obiectivele strategice ale Consiliului. Această linie de cercetare este pentru a vedea cât de importante sau câte proiecte vin în fața comitetului care îndeplinesc obiectivele strategice ale consiliului, care au fost stabilite pentru un an. Am ales să

revizuiesc anul 2023 și nu am trecut într-o ordine anume în revizuirea rapoartelor publice disponibile pe site-ul administrației locale. Acest lucru se aliniază cu Andrews și Boyne (2010), care au dezbătut că performanța este legată de adoptarea politicilor. Prin urmare, analizând în mod specific hotărârile și adoptarea consiliului, putem vedea performanța fiecărei administrații locale.

Rezultatele analizei documentelor au fost apoi testate în Capitolul 6, care a început cu Alpha lui Cronbach. Pentru a testa fiabilitatea răspunsurilor din sondaj, bazat pe Alpha lui Cronbach, am putea concluziona că rezultatul de 0,94 este de încredere și ne putem baza pe el, deoarece se află la capătul superior al spectrului.

Mai mult, am calculat media și abaterea standard. Rezultatele arată, de asemenea, că răspunsurile au fost excelente și foarte pozitive. Am luat apoi ambele rezultate din Analiza documentelor, care a analizat obiectivele strategice ale Consiliului specifice alese de Consiliu și utilizarea fiecărui obiectiv strategic al Consiliului pe categorie. Aceasta a verificat care obiectiv strategic al Consiliului este cel mai valoros pentru comunitate în ceea ce privește utilizarea, în special care proiecte au fost cele mai aprobate.

Pentru a înțelege mai bine rezultatele care au fost prezentate, am ales să găzduiesc un focus grup, care sunt grupuri de persoane reunite pentru a discuta diferite subiecte și pentru a oferi feedback valoros despre informațiile și temele oferite. Am ales să fac și un interviu semistructurat, care a durat o jumătate de oră. Interviul a fost realizat cu un director general din districtul regional (Metro Vancouver) pentru a discuta rezultatele cercetării propuse și cum aceasta poate fi implementată mai bine sau dacă există feedback pe care l-aș putea aplica rezultatelor. Focus-grupul a analizat rezultatele sondajului, iar interviul a analizat și discutat analiza documentelor și obiectivele strategice ale Consiliului.

În cele din urmă, am ales să prezint datele printr-un studiu de caz al orașului Vancouver, în special Planul Vancouver, un document strategic pe termen lung publicat pentru a conduce planificarea strategică a orașului. Am ales orașul Vancouver, deoarece are cea mai mare populație din regiunea metropolitană, un total de 706.012 persoane. Este al 7-lea ca masă terestră la 115 km² și este primul ca densitate, măsurând 6139 de oameni pe km². Celălalt atribut esențial al orașului

Vancouver este că este un oraș Cartă (charter). Canada are doar 5 orașe charter (Saint John, Montreal, Winnipeg, Vancouver și Lloydminster). În Vancouver, statutul inițial de constituire datează din 1886 (Vancouver Incorporation Act). Actul de constituire din Vancouver a fost modificat și înlocuit de-a lungul secolului al XX-lea. Cu toate acestea, documentul original precede Carta comunitară provincială și Legea administrației locale. Carta de la Vancouver pe care o cunoaștem astăzi a fost adoptată în 1953 și oferă Consiliului anumite drepturi pe care alte Consilii din zonă nu le au în temeiul legislației provinciale, cum ar fi:

1. Fiscalitate,
2. Interzicerea anumitor combustibili (gaze naturale),
3. Cerințe de construcție prin codul de construcție al orașului,
4. Locuințe accesibile și cu nevoi speciale,
5. Conservarea patrimoniului,
6. Taxa de vacanță și,
7. Drepturi pentru apă și canalizare

Această teză ar trebui să ajute la înțelegerea planificării strategice în cadrul guvernelor locale din Metro Vancouver și să creeze un cadru pentru alte cercetări. Capitolele anterioare au definit strategia ca fiind modul în care organizațiile reacționează la mediile lor (piețe, public țintă), îmbunătățindu-și constant serviciile și performanța pentru a crește și a depune eforturi. (Boyne & Walker, 2004). Pe parcursul analizei, putem observa că toate administrațiile locale își propun să ofere servicii rezidenților lor. Cu toate acestea, un alt aspect semnificativ a fost și conservarea mediului existent. La toate nivelurile guvernamentale s-a pus accentul pe mediul natural. Vedem atât importanța producerii și cât ai a conservării.

Pe baza rezultatelor cercetării, studiului de caz și analizei documentelor, putem concluziona că planificarea strategică în administrațiile locale din Metro Vancouver este un instrument. Unele guverne locale se află la diferite niveluri în implementare; unii fac, de asemenea, strictul minim necesar datorită resurselor disponibile și dimensiunii administrației locale. Cu toate acestea, vedem o linie de referință datorită cerințelor legale de a avea cel puțin un plan strategic pe termen lung disponibil în cadrul fiecărei administrații locale.

Am putea include planuri strategice, documente și decizii atunci când definim strategia. Boyne și Walker definesc strategia ca o simplă îmbunătățire a serviciilor publice (Boyne & Walker, 2004), pe care fiecare guvern local se străduiește să o facă. Osborne și Gebler notează că eficiența și eficacitatea serviciilor oferite în sectorul public se transformă apoi în crearea strategiei (Osborne & Gaebler, 1992). Definim atunci strategia ca realizarea bugetului și alocarea resurselor unor domenii specifice? Dacă da, atunci toate administrațiile locale aplică o strategie la acest nivel. Mulgan definește strategia ca utilizarea resurselor pentru a atinge obiective și scopuri (Mulgan, 2009). În general, când ne uităm la planurile strategice ale comunităților, putem spune că acestea există. Indiferent dacă autoritățile locale definesc strategia sau nu, ele folosesc strategia pentru a lua decizii. Există obiective ale Consiliului în toate administrațiile locale; există un plan strategic și o hartă. Cu toate acestea, pe baza constatărilor, preocuparea este că există dificultăți în transferul importanței strategiilor și obiectivelor în cadrul organizației. Aici este esențial să existe un management strategic puternic pentru a asigura lansarea și implementarea strategiei. Aceasta a fost o problemă clară în cercetare, deoarece multe guverne locale implementează o strategie, dar managementul s-ar putea traduce în managementul performanței.

La începutul tezei am exprimat ipotezele, în Capitolul 7 am revizuit Ipotezele și am oferit recomandările:

Ipoteza #1 În principiu, creșterea guvernului local și dezvoltarea comunităților nu ar trebui să fie făcute aleatoriu sau prin preferință. Ar trebui să existe un plan de dezvoltare strategică coerent și ghidat, cu consultări multiple cu părțile interesate interne și externe, oferind sfaturi și idei. Acest lucru a fost confirmat în capitolul 2.2, care a trecut în revistă contextul provincial atunci când am analizat cerințele legislative sub care funcționează administrațiile locale. Mai mult, în Capitolul 5.2, Analiza documentelor, vedem cum strategiile regionale se suprapun strategiilor guvernamentale locale și cum modul în care funcționalitatea consiliului regional și competențele pe care le are influențează corporațiile statului existente.

Ipoteza #2 este că există o suprapunere între Strategiile Metro Vancouver și Strategiile Guvernului Local. Destul de interesant, din nou, pe hârtie, modelul actual de guvernare este că există o suprapunere cu consiliul de administrație fiind primarii și aleșii; dar, vedem că în cadrul întrebării de sondaj #49, guvernul dumneavoastră local păstrează și creează relații interguvernamentale?

Acest lucru a ieșit 48% pozitiv; puțin mai puțin de jumătate dintre respondenți au răspuns afirmativ ; acest lucru ar putea fi atribuit și relațiilor interguvernamentale dintre alte guverne locale sau, mai mult decât atât, nivelul federal.

Ipoteza #3 - Cu cât guvernele locale sunt mai mari, există cu atât mai multe rezoluții ale consiliului și cu atât mai multe ședințe. Această ipoteză era incorectă; dacă definim cel mai mare guvern local în funcție de populație, le-am marca ca și Vancouver, Surrey și Burnaby. Doar Surrey este în primele trei pentru majoritatea întâlnirilor; cu toate acestea, în revizuirea diagramelor de proces, multe lucruri sunt făcute prin delegarea competențelor Consiliului către personal și alte comitete. Consiliul vine să aprobe proiectul sau hotărârile statutare. Acesta este motivul pentru care sunt mai puține întâlniri; cu toate acestea, o altă problemă nu este numărul de întâlniri, ci durata întâlnirilor, care uneori durează mai mult de 4 ore, în special pentru Vancouver. Un raport de la CBC News (un post de știri provincial și național) a afirmat că multe ședințe ale Consiliului din BC în anumite orașe durează mai mult de patru ore. Din lista furnizată, 11 guverne locale se aflau în Metro Vancouver. (McElroy, 2022)

Ipoteza #4 Locuințele vor avea cea mai mare utilizare a rezoluțiilor de către Consiliile din Metro Vancouver. Acest lucru a fost simplu din cauza circumstanțelor din zona Metropolitană, deoarece lipsa locuințelor a fost o mare îngrijorare de-a lungul anilor. Aceasta ar putea fi considerată viziune de tunel, așa cum sugerează Vabo în cercetarea sa. În cadrul analizei documentelor, am remarcat că cele mai multe rezoluții au fost în Locuință și viabilitate.

Relația dintre numărul de rezoluții aprobate de Consiliu și numărul de ședințe va măsura performanța organizațională. Ipoteza #5 este că raportul va fi mai mare pentru guvernele locale mai mari decât pentru cele mai mici. Susținem această ipoteză folosind teoria performanței și capacității organizaționale a lui Andrew și Boyne. Primele două guverne locale cu cel mai mare număr de rezoluții per ședință de consiliu sunt cele două cele mai mari ca populație: Vancouver, cu 19 rezoluții per ședință, și Surrey, cu 11 rezoluții per ședință.

Ipoteza nr. 6—Prin analiza calitativă a conținutului și un sondaj asupra tuturor administrațiilor locale din Metro Vancouver, aflăm care vor fi provocările în planificarea strategică în administrația

locală și aspectele cu punctaj scăzut ale planificării în Metro Vancouver: studii de fezabilitate, monitorizare, performanță datele și etapele de evaluare din procesul de planificare strategică sunt foarte scăzute în Metro Vancouver și sunt problemele în planificarea strategică.

În teorie, toate planurile strategice ar trebui să aibă o listă clară de obiective strategice, valori, o misiune și o viziune. Modul în care sunt formulate planurile strategice este însă încă în curs de stabilire. Ipoteza mea #7: Crearea planului strategic (OCP) se desfășoară intern la toate nivelurile și vedem angajamentele părților interesate în etapele de dezvoltare. Întrebările 7 – 11 din sondaj vorbesc despre cine este implicat central în elaborarea planurilor strategice; Cu încredere putem recunoaște că cetățenii, șefii de departamente, managerii superiori, directorul orașului și primarul au fost toți implicați la nivel central. Aș spune că, Consiliul este „uneori” implicat central, deoarece a obținut doar 8/14. Luând exemplul studiului de caz pentru orașul Vancouver, care a avut un total de 52.480 de puncte de contact și 25.000 de răspunsuri la sondaj, putem deduce că, chiar și la cetățeni, au existat angajări la nivel de părți interesate.

Ipoteza #8 este că raportarea periodică a performanței către Consiliu și Public este esențială și efectuată în mod obișnuit. În răspunsurile la sondaj, vedem că 92% dintre respondenți au remarcat că raportează în mod regulat performanța Consiliului, ceea ce, pe scara Likert, a ajuns la „întotdeauna”. Când am ajuns la întrebarea: “guvernul local raportează în mod regulat publicului performanța?” Vedem un scor de 28% sau 1,4 pe scara Likert, care se traduce prin „niciodată”.

Ipoteza #9 este că există o legătură între obiectivele strategice și manageri pentru a crea un sentiment de responsabilitate. Poister (2005) a remarcat o relație pozitivă cu modul în care autoritățile locale își ating scopurile și obiectivele prin crearea unei legături între obiectivele strategice și manageri pentru a crea un sentiment de responsabilitate; ipoteza a fost legată de evaluările șefilor de departament pe baza realizării obiectivelor strategice ale Consiliului sau a planului strategic. Sondajul arată că 79% dintre manageri sunt evaluați cu privire la succesul implementării sau realizării planului strategic.

Dacă ar fi să ne uităm la ciclul de viață al unei strategii pe baza rezultatelor sondajului, am avea o misiune și o viziune de implementare a planurile de 20 până la 30 de ani; în plus, vedem că planurile regionale se suprapun cu nivelul administrației locale. Acest lucru creează o viziune

constantă pe care administrația locală ar putea să o construiască. Am aduna apoi informațiile specifice guvernului local, articulațiile exacte și nevoile de zi cu zi. Pe baza acestor informații, obiectivele strategice ale Consiliului sunt formulate și publicate întregului personal și publicului. Implementarea strategiei este la discreția Consiliului și a recomandărilor personalului, care se concentrează mai mult pe obiective strategice specifice, așa cum vedem în rezultatele analizei documentelor. Elementul care lipsește este evaluarea și raportarea către public și părțile interesate, altele decât Consiliul. În text, fac recomandări cu privire la:

#1 Raportare: Raportarea se poate face prin publicarea de rapoarte trimestriale despre ceea ce a fost aprobat, în ce mod a fost aprobat și ce proiecte sunt în derulare.

#2 Participarea la crearea documentelor strategice: Crearea de sisteme în care sondajele aleatorii și interacțiunile pot fi realizate prin puncte de contact pop-up în zone cu trafic intens, cum ar fi un magazin alimentar sau o școală. Simplificarea discuțiilor și adresarea unor întrebări directe și ușor de răspuns.

#3 Evaluările și ajustările sunt întotdeauna necesare. Strategiile și directivele consiliului nu trebuie să rămână de piatră; ele pot fi modelate și modificate pentru a se potrivi lumii în schimbare.

#4 Limitarea timpului în reuniunile Consiliului – Crearea mai multor delegări și sisteme teritoriale, limitarea numărului de vorbitori, crearea de comitete.

#5 Crearea de parteneriate între autoritățile locale – Suprapunerea existentă între Obiectivele Strategice ale Consiliului poate crea scopuri și obiective comune.

#6 Realizarea unui inventar - După cum se vede în Studiul de caz al orașului Vancouver.

În capitolul 8, observăm limitările și potențialele cercetări viitoare.

9.0 Bibliography

1. Andrew, R., & Boyne, G. (2010). Capacity, Leadership, and Organizational Performance. *Public Administration Review*.
2. Andrew, R., Beynon, M., & Mcdermott, A. (2016). Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*.

3. Andrew, R., Boyne, G., & Walker, R. (2006). Subjective and objective measures of organizational performance: An empirical exploration. In G. Boyne, K. Meier, O'Toole, & R. Walker, *Public Service Performance* (pp. 14 - 24). New York: Cambridge University Press.
4. BC Laws. (2024, April). *Local Government Act*. Retrieved from https://www.bclaws.gov.bc.ca/civix/document/id/complete/statreg/r15001_00
5. BC Stats. (2023, October 3). Retrieved from Quarterly Population Highlights: https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/data/statistics/people-population-community/population/quarterly_population_highlights.pdf
6. BC, Governance and Structure Branch of. (2021). *Regional Districts in B.C.* Retrieved from British Columbia: <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/local-governments/facts-framework/systems/regional-districts>
7. Behn, R. (2002). The psychological barriers to performance management: Or why isn't. *Public Performance and Management Review*.
8. Berg, A., Grift, Y., & Witteloostuijn, A. (2011). Works Councils and organizational performance. The role of top managers' and Works Councils' attitudes in bad vis-a-vis good times. *Journal of Labor Research*.
9. Berke, P. (2013). Local Comprehensive Plan Quality and Regional Ecosystem Protection: The Case of the Jordan Lake Watershed, North Carolina, U.S.A. *Land Use Policy*.
10. Berry, F., & Wechsler, B. (1995). State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey. *Public Administration Review*.
11. Bish, R., & Clemens, E. (2008). *Local Government in British Columbia*. Richmond: Union of British Columbia Municipalities.
12. Boeing, G. (2016). Visual Analysis of Nonlinear Dynamical Systems: Chaos, Fractals, Self-Similarity and the Limits of Prediction. *Systems (Basel)*, 4(4), 37.
13. Bohte, J., & Meier, J. (2000). Goal displacement: Assessing the motivation for organizational cheating. *Public Administration Review*.

14. Bouckaert, G. (1990). The history of the productivity movement. *Public Productivity and Management Review*.
15. Bouckaert, G., & Peter, G. (2002). Performance measurement and management: The Achilles' heel in administrative modernization. *Public Performance and Management Review*.
16. Boyne, G., & Gould-Williams, J. (2003). Planning and performance in public organizations. *Public Management Review*, 5(1), 115-132.
17. Boyne, G., & Walker, R. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
18. Branch, Governance and Structure. (2021). *Regional Districts*. Retrieved from <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/local-governments/facts-framework/systems/regional-districts>
19. Brewer, G. (2006). All measures of performance are subjective: More evidence on the U.S. In G. Boyne, K. Meier, O'Toole, & W. R., *Public service performance: Perspectives on measurement and* (pp. 14- 34). New York: Cambridge University Press.
20. British Columbia. (2023, January). *Development Permit Areas*. Retrieved from <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/local-governments/planning-land-use/land-use-regulation/development-permit-areas>
21. Bryson, J. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
22. Bryson, J. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Bryson, J., & Roering, W. (1988). Initiation of strategic planning by governments. *Public Administration Review*.
24. Bryson, J., Berry, F., & Yang, K. (2010). The state of public strategic management research : A selective literature review and set of future directions. *American Review of Public Administration*.

25. Bryson, j., Berry, F., & Yang, K. (2010). The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *American Review of Public Administration*.
26. Burnaby, C. o. (2019). *Mayor and council*. Retrieved from <https://www.burnaby.ca/our-city/mayor-and-council>
27. Canadian Only Inc. (2021). *Introduction to British Columbia*. Retrieved from Canadian Only: <https://www.canadianonly.ca/bc.html>
28. City of Vancouver. (2020, August). *Vancouver Plan*. Retrieved from Planning Vancouver Together: <https://vancouverplan.ca/wp-content/uploads/PDS-Vancouver-Plan-Phase-1-Report-Appendix-A-RTS-13988.pdf>
29. City of Vancouver. (2020). *What we heard in phase 3*. Retrieved from Shape Your City: https://www.shapeyourcity.ca/vancouver-plan/news_feed/phase-3
30. City of Vancouver. (2021). *Vancouver Plan Update and Quick Start Actions*. Vancouver.
31. City of Vancouver. (2022). *Vancouver Plan - Phase 4 Engagement Summary*. Vancouver: City of Vancouver.
32. City Solicitor - Toronto. (2001). *Powers of Canadian Cities - The legal framework*. Toronto.
33. Clemens, B. R. (2008). *Local Government in British Columbia*. Richmond: Union of BC Municipalities.
34. Community Charter, 90 (Chapter 26 May 29, 2003).
35. Denhardt, R. (1985). Strategic planning in state and local government. *State and Local Government Review*.
36. Dooren, V., Bouckaert, W., & Halligan, J. (2010). *Performance management in the public sector*. New York: Routledge.
37. Dooren, V., Bouckaert, W., & Halligan, J. (2010). *Performance management in the public sector*. New York: Routledge.

38. Eadie, D., & S. R. (1985). Strategic agenda management: A marriage of organizational development and strategic planning. *Public Administration Review*, 424-430.
39. Gestel, K., Voets, J., & Verhoest, K. (2012). How governance of complex PPPs affects performance. *Public Administration Quarterly*.
40. Globebusiness. (2004). Gerald Bouey, 83. Ottawa.
41. Governance and Structure Branch. (2021). *Regional District Powers and Services*. Retrieved from <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/local-governments/governance-powers/powers-services/regional-district-powers-services>
42. Government of Canada. (2021). *Justice Laws*. Retrieved from The Constitution Acts: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/const/page-1.html>
43. Greenwood, R. (1987). Managerial Strategies in Local Government. *Public Administration*, 295 - 312.
44. Hansen, J. R. (2011). Application of Strategic Management Tools after an NPM-inspired Reform: Strategy as Practice in Danish Schools. *Administration and Society*.
45. Harder, P. L. (1997). Expenditure Management and Reporting in the Government of Canada: Recent Development and Backgrounds. *Public Administration and Public Management: Experiences in Canada*.
46. Hatry, H., Blair, L., Fisk, D., Grenier, J., Hall, J., & Schaenman, P. (1977). How effective are your community services? Procedures for monitoring the effectiveness of municipal services. *The Urban Institute*.
47. Hintea, C., Profiroiu, M., & Ticlau, T. (2015). Strategic Planning and Public Management Reform: The Case of Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*.
48. Hintea, C., Profiroiu, M., & Ticlau, T. (2018). Strategic Planning in Local Public Administration: The Case of Romania. In *Strategic Planning in Local Communities - A Cross-National Study of 7 Countries* (pp. 71-114). Switzerland: Palgrave Macmillan.
49. Ingraham, P. (2005). Performance: Promises to keep and miles to go. *Public Administration Review*.

50. Ingraham, P., Joyce, G., & Donahue, K. (2003). *Governance Performance: Why Management Matters*. John Hopkins University Press.
51. Institute, Corporate Finance. (2022). *Phillips Curve*. Retrieved from Corporate Finance Institute: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/about-phillips-curve/>
52. Jon Pierre, P. W. (2010). *Comparative administrative change and reform, lessons learned*. Quebec, Quebec, Canada: McGill-Queen's University Press.
53. Joyce, P. (2011). *Strategic Leadership in the Public Services*. London: Routledge.
54. Jurevicius, O. (1967). *Scanning the Business Environment*. Boston: Harvard.
55. Kaissi, A., Bengun, J., & Hamilton, J. (2008). Strategic planning processes and hospital financial performance. *Journal of Healthcare Management*, 97-209.
56. Kang, J. (2010). An Assessment of Coastal Zone Hazard Mitigation Plans in Texas. *Journal of Disaster Research*.
57. Karen, F., Jiju, A., & Susan, O. (2009). Performance Management in the Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*.
58. Knutsson, H., Ramberg, U., & Tagesson, T. (2008). Do Strategy and Management Matter in Municipal Organisations? *Financial Accountability and Management*.
59. Kolar Bryan, T. (2011). *Exploring the Dimensions of Organizational Capacity for Local Social Service Delivery Organization Using a Multi-Method Approach*. Virginia: Polytechnic Institute and State University.
60. Laurent Martel, F.-P. M. (2011). *Generations in Canada*. Statistics Canada's Demography Division. Statistics Canada.
61. Lavrakas, P. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
62. Laws, BC. (2024, April 4). *BC Laws*. Retrieved from https://www.bclaws.gov.bc.ca/civix/document/id/complete/statreg/03026_00_multi

63. Local Government Act, 475 (2015).
64. McElroy, J. (2022, July 27). *It's a mess': Why some see Vancouver council meetings as the most inefficient in Canada*. Retrieved from CBC NEWS:
<https://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia/vancouver-council-meetings-length-procedure-1.6533180>
65. Mcloughlin, L., Dollery, B., & Wallis, J. (2007). *Reform and Leadership in the Public Sector: A Political Economy Approach*. Edward Elgar Pub.
66. Metro Vancouver. (2010). *Integrated Solid Waste and Resource Management*. Vancouver: Metro Vancouver.
67. Metro Vancouver. (2011). *Drinking Water Management Plan*. Vancouver: Metro Vancouver.
68. Metro Vancouver. (2018). *Climate 2050 - Strategic Framework*. Vancouver: Metro Vancouver.
69. Metro Vancouver. (2019). *Member Municipalities*. Retrieved from
<http://www.metrovancouver.org/about/municipalities/Pages/default.aspx>
70. Metro Vancouver. (2021). *Clean Air Plan - Air Quality and Climate Action*. Vancouver: Metro Vancouver.
71. Metro Vancouver. (2021). *Metro 2050 Regional Growth Strategy*. Vancouver.
72. Metro Vancouver. (2022). *Biennial Report - Integrated Liquid Waste and Resource Management Plan*. Vancouver: Metro Vancouver.
73. Metro Vancouver. (2024). *Metro Vancouver Housing*. Retrieved from
<https://metrovancouver.org/services/housing>
74. Metro Vancouver Housing. (2022). *Metro Vancouver Housing Plan*. Vancouver: Metro Vancouver.
75. Metro Vancouver Parks. (2022). *Regional Parks Plan - Protect and Connect*. Vancouver: Metro Vancouver.

76. Metro Vancouver Regional Planning. (2021). *Metro 2050 The Regional Growth Strategy*. Vancouver: Metro Vancouver.
77. Miles, R. H. (1980). *Macro Organizational Behavior*. Santa Monica: Goodyear Pub. Co.
78. Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
79. Miller, G. (1956). The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. *The Psychological Review*.
80. Ministry of Community Services. (2016). *Regional Growth Strategy - Explanatory Guide*. Retrieved from https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/british-columbians-our-governments/local-governments/planning-land-use/rgs_explanatory_guide_2005.pdf
81. Mitchell, G. (2012). The construct of organizational effectiveness: Perspectives from leaders of international nonprofits in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
82. Morgan, D. (1997). *Focus groups as qualitative research*. London: Sage.
83. Mouton, J. (2007). Editorial, qualitative field research. *Journal of Public Administration*.
84. Mulgan, G. (2009). *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. New York: Oxford University Press.
85. Niskanen, W. (1971). *Bureaucracy & Representative Government*. Chicago: Aldine-Atherton.
86. Norton, R. (2008). Using Content Analysis to Evaluate Local Master Plans and Zoning Codes. *Land Use Policy*, 432-64.
87. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison: Wesley Publishing Co.
88. Osborne, D., & Plastrik, P. (2000). *The Reinventor's Fieldbook: Tools for Transforming your Government*. Jossey-Bass.

89. O'Toole, L., & Meier, K. (1999). Modelling the impact of public management: Implications of structural content. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
90. Planning and Land Use Management Branch. (2021, 6 2). *Land Use Regulation*. Retrieved from Government of BC:
<https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/local-governments/planning-land-use/land-use-regulation>
91. Planning, M. V. (2021). *Metro 2050*. Vancouver.
92. Plunkett. (1992). *City Management in Canada: The Role of the Chief Administrative Officer*. Toronto: Institute of Public Administration of Canada.
93. Poister, H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 246-254.
94. Poister, T. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
95. Poister, T., & Streib, G. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity and Management Review*.
96. Poister, T., & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 45-56.
97. Poister, T., Pitts, D., & Edwards, L. (2010). Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. *American Review of Public Administration*.
98. Policy, Research and Legislation Unit. (2019, December 3). *Legislative Framework Local Governments*. Retrieved from <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/local-governments/facts-framework/legislative-framework>
99. Porter, J. (2016, May 4). Ruffin Hall Is Raleigh's Most Powerful Person You've Never Heard Of. *Indy Week*.
100. Poister, T., & Streib, G. (1994). Municipal management tools from 1976-1993; An overview and update. *Public Productivity and Management Review*.

101. Rainey, H. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. Independence: John Wiley & Sons.
102. Sancton, A. (2002). Provincial and Local Public Administration. In *The Handbook of Canadian Public Administration* (p. 254). Toronto: Oxford University Press.
103. Savoie, D. (1994). Thatcher, Reagan, Mulroney: In Search of a New Bureaucracy, *University Press of Toronto*.
104. Seashore, S. E., & Yuchtman, E. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*.
105. Selden, S. C., & Sowa, j. (2004). Testing a Multi-dimensional Model of Organizational. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
106. Sewell, J. (2009). *City*. Retrieved from <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/city#>
107. Smith, P. ,. (2006). Greater Vancouver: l'exception canadienne. *Jerusalem: Hebrew University Magnus*, 147-186.
108. Standford, J. (2014). Canada's transformation under neoliberalism. Canada.
109. Statistics Canada. (2023). *Incident-based crime statistics, by detailed violations, police services in British Columbia*. Metro Vancouver: Statistics Canada.
110. Stevens, M. (2013). Evaluating the Quality of Official Community Plans in Southern British Columbia. *Journal of Planning Education and Research*.
111. The City of New Westminster. (2024). *OUR CITY 2041: New Westminster's Official Community Plan*. Retrieved from newwestcity: <https://www.newwestcity.ca/ocp>
112. Tishler, A., & Carmeli, A. (2004). The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*.
113. Uedufy. (2024). *How To Calculate Cronbach's Alpha in Excel*. Retrieved from <https://uedufy.com/how-to-calculate-cronbachs-alpha-in-excel/>

114. Urbanizta. (2018). Vancouver launches new city-wide planning process – a historic moment.
115. Vabo, S. (2000). New Organisational Solutions in Norwegian Local Councils: Leaving a Puzzling Role for Local Politicians? *Scandinavian Political Studies*.
116. Van Ryzin, G. (2006). Testing the expectancy discontinuation model of citizen satisfaction with local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
117. Vancouver, G. M.-C. (2023). *Vancouver Plan Implementation – Land Use Policy Rationalization*. City of Vancouver.
118. Vancouver, M. (2024, April 26). *GREATER VANCOUVER WATER DISTRICT (GVWD)*. Retrieved from <https://metrovancouver.org/boards/GVWD/WD-2024-04-26-AGE.pdf>
119. Vancouver, Metro. (2024, January 19). *Metro Vancouver Member Jurisdictions*. Retrieved from <https://metrovancouver.org/about-us/governance-structure>
120. Vinzant, D., & Vinzant, J. (1996). Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit. *Public Productivity and Management Review*, 139.
121. Walker, G. A., & Boyne, R. (2010). Strategic management and public service: The way ahead. *Public Administration Review*, 185-192.
122. Walker, T. (2008). Alternative approaches to performance management. *International Journal of Productivity and Performance*, 339-344.
123. Wechsler, F. S. (1995). State Agencies - Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey. *Public Administration Review*, 159-168.
124. Wechsler, F., & Berry, B. (1995). State Agencies - Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey. *Public Administration Review*, 159-168.
125. Weschler, B., & Backoff, R. (1987). The dynamics of strategy in public organizations. *Journal of the American Planning Association*, 34-43.

126. Wimpy, C., Jackson, M., & Meier, K. (2019). Administrative Capacity and Health. *Comparative Public Management*.
127. Worrall, L., Collinge, C., & Bill, T. (1998). Managing Strategy in Local Government. *International Journal of Public Sector Management*, 472 - 493.
128. Worsham, J., Eisner, M., & Ringquist, E. (1997). Assessing the Assumptions: A Critical Analysis of Agency Theory. *Administration and Society*.
129. Young Planners. (2020). *Vancouver Plan*. Retrieved from Planning Vancouver Together: <https://vancouverplan.ca/wp-content/uploads/Module-5-Activities-Final.pdf>
130. Young, D. (1976). Canadian Local Government Development: Some Aspects of the Commissioner and City Manager Forms of Administration. *Politics and Government of Urban Canada*, 276-278.