MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

MILDA BACEVIČIENĖ

STRATEGINIŲ PLĖTROS PLANŲ RENGIMAS, ĮGYVENDINIMAS IR STEBĖSENA LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:
doc. dr. M. Arimavičiūtė

VILNIUS,
2015

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS ... 3
LENTELIŲ SĄRAŠAS ... 4
PRIEDŲ SĄRAŠAS ... 5
ĮVADAS ... 6
1. STRATEGINIO PLANAVIMO, ĮGYVENDINIMO IR STEBĖSENOS DEFINICIJOS ... 10
2. STRATEGINIS PLANAVIMAS LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE ... 14
2.1. Strateginio planavimo Lietuvos savivaldybėse raida ... 14
2.2. Strateginio planavimo sistema Lietuvos savivaldybėse ... 16
2.2.1. Strateginio planavimo savavaldybėje dokumentai ... 17
2.2.2. Strateginio planavimo savavaldybėje dalyviai ... 19
2.2.3. Strateginio planavimo savavaldybėje etapai ... 22
2.3. Strateginio planavimo savivaldybėms metodikos ir rekomendacijos ... 24
2.3.1. Strateginio planavimo metodika ... 24
2.3.2. Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika ... 26
2.3.3. Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos ... 29
2.4. Strateginiai plėtros planai Lietuvos savivaldybėse ... 33
2.5. Užsienio šalių patirtis miestų strateginiame plėtros planavime ... 37
3. LIETUVOS SAVAVALDYBIŲ STRATEGINIŲ PLĖTROS PLANŲ EMPIRINIS TYRIMAS ... 43
3.1. Tyrimo metodika ... 43
3.2. Savivaldybės strateginių plėtros planų rengimo aspektai ... 46
3.2. Savivaldybės strateginių plėtros planų įgyvendinimo aspektai ... 53
3.3. Savivaldybės strateginių plėtros planų stebėsenos aspektai ... 54
3.4. Savivaldybių darbuotojų apklausos rezultatai ... 57
IŠVADOS
PASIŪLYMAI
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS
SANTRAUKA
SUMMARY
PRIEDAI

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lietuvos strateginio planavimo dokumentų sistema 18

2 pav. Savivaldybių SPP vizijų „žodžių debesis“ 49

3 pav. SPP priemonių plano elementų dažnis, vnt. 51

4 pav. Respondentų atsakymai apie interesų grupes, dalyvaujančias savivaldybės SPP rengimo procese, proc. 58

5 pav. Respondentų atsakymai apie interesų grupes, dalyvaujančias savivaldybės SPP rengimo procese, proc. 59

6 pav. Respondentų atsakymų apie SPP rengimo metu atliktas veiklas pasiskirstymas, proc. 59

7 pav. Respondentų atsakymų apie problemas, su kuriomis susiduriama rengiant savivaldybės SPP, pasiskirstymas, proc. 60

8 pav. Respondentų atsakymų apie problemas, su kuriomis susiduriama įgyvendinant savivaldybės SPP, pasiskirstymas, proc. 61

9 pav. Respondentų atsakymų apie taikomas savivaldybės SPP įgyvendinimo stebėsenos priemones, pasiskirstymas, proc. 61

10 pav. Respondentų atsakymų apie taikomas savivaldybės SPP įgyvendinimo stebėsenos priemones, pasiskirstymas, proc. 62

12 pav. Respondentų Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų vertinimo skirstinys, proc. 63

13 pav. Respondentų atsakymų apie įžvelgiamus Rekomendacijų trūkumus pasiskirstymas, proc. 63

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strateginio plėtros plano struktūra pagal 2002 ir 2011 m. regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodiką 27

2 lentelė. Savivaldybės strateginio plėtros plano struktūra 30

3 lentelė. Savivaldybių plėtros planų palyginimas skirtingose šalyse 42

4 lentelė. Savivaldybių SPP dažniausiai nurodomos prioritetinės sritys ir jų epitetai 50

5 lentelė. Rodikliai, pagal kuriuos numatyta vykdyti savivaldybių SPP įgyvendinimo stebėseną 54

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas ir darbo stažą . 57

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Tyrimo anketa 79
2 priedas. Savivaldybių strateginių plėtros planų sąrašas 82

ĮVADAS

Vienas iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvaus valdymo įrankių – strateginis planavimas[1]. Strateginis planavimas savivaldybėse padeda sukurti racionalią valdymo sistemą, pagrįstą subalansuotos plėtros principais. Siekiant subalansuoti ūkio plėtrą šalyje ir sumažinti savivaldybių plėtros netolygumus, būtina darni strateginio planavimo savivaldybėse sistema[2].

Nuo nepriklausomybės atgavimo Lietuvos savivaldybėse diegiamas strateginis planavimas, tačiau šis procesas vyksta nevienodai ir vertinamas prieštaringai. Strateginio planavimo pradžia Lietuvoje laikomi 1994/1995–2001/2002 m., kai, remiantis Kanados pavyzdžiu, programiniu principu buvo pradėtas formuoti valstybės biudžetas, 2000 m., patvirtinta Strateginio planavimo metodika[3], kurios pagrindu visos institucijos, norėdamos gauti finansavimą iš valstybės biudžeto savo veiklos vykdymui, turėjo pasirengti strateginius veiklos planus[4]. Siekiant supaprastinti ir suvienodinti strateginių plėtros planų rengimą, 2002 m. patvirtinta Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika[5].

Abi metodikos tik iš dalies tiko savivaldybėms, todėl jos rengdamos strateginius plėtros planus, remiasi skirtingomis metodikomis. M. Arimavičiūtė pagal strateginio planavimo metodus ir technikas, išskiria 2 savivaldos institucijų grupes:

1) savivaldos institucijos, kurios rengdamos strateginius plėtros planus, remiasi Strateginio planavimo metodika;

2) savivaldos institucijos, kurios rengdamos strateginius plėtros planus, vadovaujasi Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika[6].

Būtina paminėti, kad dalis savivaldybių, rengdamos strateginius plėtros planus, remiasi savo pasirengtomis tvarkomis arba konsultantų pasiūlytomis metodikomis. Viena vertus, Lietuvos savivaldybės taikydamos minėtas metodikas, strateginį valdymą bandė standartizuoti, kita vertus, tokia situacija sąlygojo atotrūkį tarp savivaldybių strateginio planavimo praktikų.

Šiuo metu bene visos savivaldybės yra pasirengusios strateginius plėtros planus, tačiau taikant skirtingas metodikas, jie skiriasi parengimo proceso ir turinio požiūriu. Tik 2014 m. pabaigoje

[1] Tunčikienė Ž., Skačkauskienė I. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 4 (1), 2012, p. 98

[2] Arimavičiūtė M. Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2 (11), 2012, p. 273

[3] Lietuvos Respublikos finansų ministro ir Lietuvos Respublikos valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministro 2000 m. gegužės 3 d. įsakymas Nr. 112/50 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“

[4] Astrauskas A., Česonis G. Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 2008, p. 30

[5] Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 4 d. įsakymas Nr. 482 „Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika“

[6] Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 8, 2004, p. 27

patvirtintos Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos (toliau – Rekomendacijos). Tikimasi, kad Rekomendacijos padės savivaldybėse įdiegti aiškią ir lanksčią strateginio planavimo sistemą ir suvienodinti strateginio planavimo praktiką[7].

Tinkamai suformuota strateginio planavimo sistema ir parinkta strateginio planavimo metodika savivaldos institucijose, leistų lengviau nustatyti savivaldybės vietą valstybės ir tarptautiniame lygmenyje bei suformuoti plėtros perspektyvas, nukreipiant viešąsias ir privačias iniciatyvas, užtikrinančias didžiausią naudą savivaldybėms ir už jų ribų[8].

Šiuo darbu bus siekiama išanalizavus savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo ypatumus ir praktiką, įvertinti kaip jie dera su Rekomendacijų nuostatomis bei pateikti pasiūlymus savivaldybių strateginio plėtros planavimo, įgyvendinimo ir stebėsenos tobulinimui.

Darbo aktualumas ir naujumas. Nors strateginio planavimo sistema Lietuvoje yra gana dažna mokslinių tyrimų tema, tačiau palyginus nedaug autorių atkreipia dėmesį į strateginį planavimą savivaldos institucijose. Tai A. Raipa (1999), M. Arimavičiūtė (2003, 2004, 2007, 2011), K. Ž. Svetikas ir kiti (2003), A. Astrauskas ir G. Česonis (2008),J. Bivainis ir Ž. Tunčikienė (2005, 2006, 2009), I. Butenienė ir kt. (2010), R. Dukynaitė ir R. Ališauskas (2011), T. Sudnickas (2011), Ž. Tunčikienė ir I. Skačkauskienė (2012) bei kiti. Dažniausiai autorių darbuose analizuojami su strateginio planavimo procesu ar savivaldybių strateginiais veiklos planais susiję aspektai. Savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, o tuo labiau įgyvendinimo ir stebėsenos problematika yra praktiškai ir moksliškai mažai ištirta sritis, publikuotos informacijos šia tema nedaug. Daugiausiai šia temai dėmesio skiria M. Arimavičiūtė (2004, 2012), I. Butenienė (2008).

Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos patvirtintos tik 2014 m., todėl dar nėra mokslinių tyrimų nagrinėjančių Rekomendacijų atitiktį teoriniams strateginio planavimo aspektams ar analizuojančių kaip dera savivaldybių strateginių plėtros planų praktika su Rekomendacijų nuostatomis.

Atlikta detali savivaldybių strateginių plėtros planų ir Rekomendacijų analizė būtų aktuali tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Išanalizavus savivaldybių strateginių plėtros planų praktiką ir savivaldybės darbuotojų, atsakingų už strateginį plėtros planą savivaldybėje, apklausą, būtų galima išryškinti Rekomendacijų teigiamus ir neigiamus aspektus, atskleisti strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos modelį. Šių tyrimų rezultatus galima būtų panaudoti praktikoje – rengiant ar atnaujinant savivaldybių strateginius plėtros planus.

[7] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 20069

[8] Arimavičiūtė M. Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2 (11), 2012, p. 273

Šis darbas gali būti aktualus už strateginį planavimą atsakingiems savivaldybių darbuotojams bei strateginio planavimo principus analizuojantiems tyrėjams. Tikimasi, kad šis darbas prisidės prie savivaldybių strateginio planavimo sistemos tobulinimo.

Darbo hipotezė. Darbe iškeliama hipotezė, kad savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos praktika nedera su Rekomendacijų nuostatomis.

Šio darbo **objektas** – Lietuvos savivaldybių strateginiai plėtros planai.

Šio darbo **tikslas** – išanalizavus strateginių plėtros planų savivaldybėse ypatumus, nustatyti jų privalumus, trūkumus bei atitiktį Rekomendacijoms.

Siekiant šio tikslo, numatomi **uždaviniai**:

1) išanalizuoti strateginio planavimo Lietuvos savivaldybėse ypatumus;

2) atskleisti savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos praktikos ypatumus;

3) nustatyti strateginių plėtros planų savivaldybėse rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos klaidas bei kliūtis;

4) įvertinti kaip dera savivaldybių strateginių plėtros planų praktika su Rekomendacijų nuostatomis;

5) pateikti pasiūlymus savivaldybių strateginių plėtros planų rengimui, įgyvendinimui ir stebėsenai.

Metodai. Atliekant darbo temos analizę, taikytas loginis, analitinis, sisteminis, lyginamasis ir kiti tyrimo metodai. Norint išskirti strateginio planavimo Lietuvos savivaldybėse ypatumus, taikyti mokslinės literatūros analizės, sisteminis ir lyginamosios analizės metodai, analizuota mokslinė literatūra, Lietuvos Respublikos teisės aktai, strateginiai dokumentai. Strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos praktika atskleista taikant kokybinius tyrimo metodus, atliekant visų Lietuvos savivaldybių strateginių planų analizę sisteminės, lyginamosios, vertinamosios analizės pagrindu. Strateginių plėtros planų praktikos analizę papildo atlikto kiekybinio tyrimo duomenys, kurie taip pat leido nustatyti strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos problemas, kliūtis. Tuo tikslu atlikta anketinė savivaldybės darbuotojų, atsakingų už strateginį plėtros planą, apklausa.

Darbo struktūra. Darbą sudaro 3 pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje „Strateginio planavimo, įgyvendinimo ir stebėsenos sąvokos“ pristatomos darbui aktualios sąvokos. Antroje dalyje „Strateginis planavimas Lietuvos savivaldybėse“ apžvelgiama strateginio planavimo Lietuvos savivaldybėse raida, strateginio planavimo sistema, aptariamos esamos strateginio planavimo metodikos ir Rekomendacijos. Trečioji dalis skirta savivaldybių strateginių plėtros planų analizės tyrimo duomenims pristatyti. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos savivaldybių strateginio plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos tobulinimui.

Sąvokos.

„Strateginis planavimas – procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai kaip vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius“.[9]

„Strategijos formavimas – tai procesas apibrėžiantis įmonės ateities veiksmų kryptį, sudarančią sąlygas įmonei paskirstyti išteklius taip, kad ji kryptingai pasiektų tikslus ir įgyvendintų uždavinius“[10]

Strategijos įgyvendinimas – tai procesas, kurio metu strategija praktikoje paverčiama veiksmais.

„Strategijos įgyvendinimo stebėsena – nuolatinis ir sistemingas informacijos apie vertinimo kriterijų reikšmių pasiekimą rinkimas ir analizė siekiant pateikti informaciją apie tikslų pasiekimą einamuoju metu“.[11]

„Savivaldybės strateginis plėtros planas – ilgesnės kaip 3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, skirtas aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti“[12]

[9] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. spalio 16 d. nutarimas Nr. 1257 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ (V.Ž. 2012 m. spalio 20 d., Nr. 122-6140) ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 20069.

[10] Arimavičiūtė M., Svetikas K. Ž. *Strateginis valdymas,* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, p. 19

[11] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 20069

[12] Ten pat.

1. STRATEGINIO PLANAVIMO, ĮGYVENDINIMO IR STEBĖSENOS DEFINICIJOS

Strateginio planavimo ir *strateginio valdymo* sąvokos moksliniuose darbuose, literatūroje bei susijusiuose teisės aktuose aiškinamos skirtingai. Vieni autoriai šias sąvokas naudoja kaip sinonimus, kitų nuomone strateginis planavimas yra tik strateginio valdymo dalis, o tretieji teigia, kad yra priešingai – strateginis valdymas yra strateginio planavimo etapas[13]:

- strateginis planavimas tai procesas, kurio metu organizacija formuluoja ilgalaikius tikslus, parenka veiklas tiems tikslams pasiekti ir įgyvendina svarbius pokyčius įvairiuose lygmenyse, tam kad užtikrintų organizacijos sėkmę[14];
- strateginis planavimas yra sąmoningos ir disciplinuotos pastangos priimti fundamentalius sprendimus ir imtis veiksmus, kurie formuoja kryptį ir nurodo, kas toji organizacija, ką ji daro ir kodėl[15];
- strateginis planavimas yra institucijos veiklos ilgalaikės plėtros problemų nustatymas, šių problemų sprendimo būdų bei priemonių numatymas[16];
- strateginis planavimas yra veikla, kurios metu, rengiamas ir tikslinamas strateginis planas, vykdoma jo įgyvendinimo stebėsena, atliekamas rezultatų vertinimas, atsiskaitoma už rezultatus[17];
- strateginis planavimas yra ne vien strateginio plano rengimas, bet ir strategijos rengimo ir įgyvendinimo sistema, susijusi su institucijos misija ir tikslais[18];
- strateginis planavimas yra valdymo priemonė leidžianti žvelgiant į tolimą ateitį pamatyti rytojaus galimybes ar iššūkius, siekiant įgyti konkurencinę poziciją[19];
- strateginis planavimas vienu aspektu yra vienas iš planavimo tipų, kurio tikslas apibrėžti strateginius organizacijos tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti, o

[13] Astrauskas A., Česonis G. Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 2008, p. 26

[14] Steiss, A. V., *Strategic management for public and nonprofit organizations*. New York (N.Y.); Basel: Marcel Dekker, 2003, p. 426-427

[15] Bryson J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement / 4th edition*, San Francisco: John Wiley, 2011, p. 26, prieiga per internetą: <http://docushare.usc.edu/docushare/dsweb/Get/Document-8775/bryson%252B-%252Bstrategic%252Bplanning%252Bfor%252Bnon-profits.pdf> (žiūrėta 2015 03 01)

[16] Bivainis J., Tunčikienė Ž., *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*: monografija, Vilnius: Technika, 2009, p. 10

[17] Astrauskas A., Česonis G. Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 2008, p. 28

[18] Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4, 2003, p. 14

[19] Scharf A. Secrets of strategc planning: Responding to the opportunities of tomorrow. *Industrial management*, Nr. 33 (1), 1991, p. 9-10, prieiga per internetą: <https://www.questia.com/magazine/1P3-530325/secrets-of-strategic-planning-responding-to-the-opportunities>, (žiūrėta 2015 03 01)

kitu aspektu – formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso realizavimą organizacijoje[20].

Nepaisant skirtingo požiūrio į patį strateginį planavimą ir skirtingų strateginio planavimo sąvokų, galima išskirti bendrus bruožus. Visų pirma, strateginis planavimas matomas kaip procesas. Kaip teigia D. A. J. Axson, viena svarbiausių paskutinių metų tendencijų – tai atsirandantis supratimas, kad strateginis planavimas yra ne kartą metuose vykstantis įvykis, bet tęstinis procesas[21]. Antra, strateginio planavimo metu nustatomi ilgalaikiai tikslai ar kryptys, kurių turėtų siekti organizacija. Taip pat numatomi veiksmai ar veiklos tiems tikslams pasiekti. Strateginis planavimas yra nukreiptas į ateitį, siekiant užtikrinti sėkmingą organizacijos vystymąsi.

Verta pažymėti, kad strateginis planavimas taip pat turi būti skiriamas nuo planavimo veiklos. Kaip teigia A. Raipa, strateginis planavimas, kaip visuma, yra sudaryta iš daugelio veiksmų, lemiančių dabartinį organizacijos veiklos turinį. Tačiau strateginis planavimas, nors ir orientuotas į ateitį, tačiau jo užduotis – padėti tobulinti dabarties sprendimus.[22].

Šiame darbe vartojama Strateginio planavimo metodikoje, Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikoje bei Rekomendacijose nurodyta strateginio planavimo sąvoka:

Strateginis planavimas *– procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius.*

Strateginis planavimas gali būti formalus ir neformalus. Formalaus planavimo atveju, suformuota strategija yra aprašoma ir prieinama visiems organizacijos nariams, neformalaus planavimo atveju – aprašyti gali būti tik svarbiausi planavimo rezultatai, jei jie iš viso aprašomi[23]. Neformalus planavimas tinkamas tik mažoms organizacijoms, o didelėse organizacijose (tame tarpe ir viešojo sektoriaus institucijose) strateginiai sprendimai paveikia sąlyginai daug žmonių, todėl joms reikalingos formalizuotos, sudėtingesnės sistemos, užtikrinančios, kad strateginis planavimas bus sėkmingas[24]. Kaip pažymi H. Mintzberg, strategija nėra planavimo rezultatas, o atvirkščiai – formalaus planavimo išeities taškas[25].

---

[20] Vasiliauskas A., *Strateginis valdymas*, Kaunas: Technologija, 2004, p. 30

[21] Axson D. A. J. *Best practices in planning and management reporting: from data to decisions,* Hoboken (N.J.) : John Wiley, 2003, p. 114

[22] Raipa A., *Strateginis planavimas viešajame sektoriuje. Viešasis administravimas. Monografija,* Kaunas: Technologija, 1999, p. 274

[23] Robbins Stephen P., DeCenzo David A. *Fundamentals of Management: essential concepts and applications. / Third edition*, Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall, 2001, p. 8

[24] Hunger J. David, Wheelen Thomas L., *Essentials of strategic management, Fourth edition*, Upper Saddle River (N.J.): Pearson: Prentice Hall, 2007,. 4

[25] Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall, 1994, p. 333, prieiga per internetą: <http://www.informatik.umu.se/digitalAssets/140/140905_mintzberg--1994-.pdf>, (žiūrėta 2014 12 10)

Remiantis F. R. David, strateginio planavimo procesas sudarytas iš 3 etapų: strategijos formavimo (formulavimo), strategijos įgyvendinimo ir strategijos vertinimo[26]. Strategijos formavimas ir strategijos įgyvendinimas yra du nuoseklūs strateginio valdymo etapai. Strategijos įgyvendinimas eina kartu su vertinimu ir kontrole. Nors visi šie etapai gali būti analizuojami individualiai, tačiau jie yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir kartu sudaro bendrą, integruotą procesą[27]. Kaip teigia, K. Ž. Svetikas, nors strategijos formavimas ir įgyvendinimas yra apibrėžiami atskirai ir suvokiamos kaip atskiros sritys, pastaraisiais metais strategijos formavimas ir įgyvendinimas jau buvo suprantamas kaip proceso visuma, o ne atskiros veiklos[28].

Pasak H. Mintzberg, vienas svarbiausių darbų, kuriuos daro organizacijos vadovas – strategijos organizacijai formavimas ar bent jau šio proceso priežiūra[29].

„Strategijos formavimas *– tai procesas apibrėžiantis įmonės ateities veiksmų kryptį, sudarančią sąlygas įmonei paskirstyti išteklius taip, kad ji kryptingai pasiektų tikslus ir įgyvendintų uždavinius. Vidinė ir išorinės aplinkos analizė yra vertinimo dalis prieš strategijos formulavimą.* [30] *“*

Strategijos formavimas apima vizijos ir misijos kūrimą, organizacijos išorinių galimybių ir grėsmių identifikavimą, vidinių stiprybių ir silpnybių nustatymą, ilgalaikių tikslų nustatymą, alternatyvių strategijų kūrimą ir konkrečių strategijų pasirinkimą[31].

Kaip teigia F. R. David, sėkmingas strategijos suformavimas negarantuoja sėkmingo strategijos įgyvendinimo, juk visuomet yra daug sudėtingiau kažką padaryti (strategijos įgyvendinimas) nei sakyti, kad ruošiesi kažką daryti (strategijos formulavimas)[32].

„Strategijos įgyvendinimas *– tai procesas, kai strategija praktikoje paverčiama veiksmais. Jis apima ir organizacinės struktūros projektavimą, ir kitas susijusias sistemas. Šis procesas leidžia veiksmingai paskirstyti išteklius, atlikti tokias veiklas, kaip biudžetų sudarymas, veiklos vertinimo ir kontrolės sistemų plėtojimas, padedantis siekti užsibrėžtų strateginių tikslų ir uždavinių.* [33] *“*

Taigi strategijos įgyvendinimas yra procesas, kurio metu strategijos ir politikos paverčiamos veiksmais per programų, biudžetų ir procedūrų vystymą[34]. Tačiau net ir geriausiai suformuluotos ir įgyvendinamos strategijos gali tapti menkavertėmis, kuomet pasikeičia organizacijos išorinė ir vidinė aplinka. Todėl labai svarbu, kad strategijų vykdymas būtų sistemingai peržiūrimas, vertinamas ir

[26] David Fred R., *Strategic Management : concepts and Cases, Twelfth edition*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson: Prentice Hall, 2009, p. 15
[27] Alkhafaji A. F., *Strategic management : formulation, implementation, and control in a dynamic environment*, New York (N.Y.); London ; Oxford : The Haworth Press, 2003, p. 20
[28] Arimavičiūtė M., Svetikas K. Ž. *Strateginis valdymas,* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, p. 91
[29] Mintzberg H., *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*. The free press, 1989, p. 25
[30] Arimavičiūtė M., Svetikas K. Ž. *Strateginis valdymas,* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, p. 19
[31] David Fred R., *Strategic Management : concepts and Cases, Twelfth edition*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson: Prentice Hall, 2009, p. 15
[32] Ten pat, p. 122
[33] Arimavičiūtė M., Svetikas K. Ž. *Strateginis valdymas,* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, p. 19
[34] Hunger J. David, Wheelen Thomas L., *Essentials of strategic management, Fourth edition*, Upper Saddle River (N.J.): Pearson: Prentice Hall, 2007, p. 9

kontroliuojamas. Dauguma strategų sutaria, kad strategijos vertinimas yra gyvybiškai būtinas organizacijos gerovei. Savalaikis vertinimas gali pranešti apie iškilusias ar potencialias problemas prieš situacijai tampant kritiška[35].

Mokslinėje literatūroje neretai yra skiriami du strateginio vertinimo etapai: strategijos įgyvendinimo stebėsena (vertinimas) ir kontrolė. M. Arimavičiūtė nurodo, kad stebėsena yra lyginimas to, kas pasiekta, su tuo, kas buvo suplanuota, o kontrolė – patikrinimas, siekiant sumažinti atotrūkį tarp realios padėties ir pasirinktos strategijos[36]. A. Vasiliauskas teigia, kad stebėsena, tai periodiškas faktinių strategijos įgyvendinimo rezultatų ir išorinėje aplinkoje vykstančių pokyčių fiksavimas, o kontrolė – šių rezultatų lyginimas su strategijos tikslais ir sprendimais, rodantis nukrypimus nuo pasirinktos strateginės krypties ir šiuos nukrypimus lemiančius vidaus bei išorės veiksnius[37].

Šiame darbe bus naudojama Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų pateikta strateginio planavimo įgyvendinimo stebėsenos sąvoka:

„Strategijos įgyvendinimo stebėsena *– nuolatinis ir sistemingas informacijos apie vertinimo kriterijų reikšmių pasiekimą rinkimas ir analizė siekiant pateikti informaciją apie tikslų pasiekimą einamuoju metu[38.“]*.

Nors strategijos įgyvendinimo stebėsena yra paskutinis svarbus strateginio valdymo elementas, jis gali parodyti anksčiau parengto strateginio plano silpnybes ar klaidas ir tokiu būdu paskatinti procesą prasidėti iš naujo[39]. Kaip teigia K. Ž. Svetikas, strateginis planavimas apima grįžtamuosius ryšius (mokymosi procesą), dėl kurių informacija po kiekvieno proceso gali būti panaudota tikslinant visų prieš tai buvusių etapų veiksmus, todėl gali tekti peržiūrėti ir koreguoti sprendimus, priimtus proceso pradžioje. Vadinasi, strategijos formavimas, įgyvendinimas ir stebėsena nors ir suprantami kaip atskiros veiklos, tačiau jie turi būti suprantami kaip proceso visuma, nes visi etapai yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir dinamiški.

[35] David Fred R., *Strategic Management : concepts and Cases, Twelfth edition*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson: Prentice Hall, 2009, p. 155-156

[36] Arimavičiūtė M., *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005, p. 260

[37] Vasiliauskas A., *Strateginis valdymas*, Kaunas: Technologija, 2004, p. 315

[38] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 20069

[39] Hunger J. David, Wheelen Thomas L., *Essentials of strategic management, Fourth edition*, Upper Saddle River (N.J.): Pearson: Prentice Hall, 2007, p. 10

2. STRATEGINIS PLANAVIMAS LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE

2.1. Strateginio planavimo Lietuvos savivaldybėse raida

Nuo nepriklausomybės atgavimo Lietuvos savivaldybėse diegiamas strateginis planavimas, tačiau šis procesas vyko nevienodai ir vertinamas prieštaringai[40]. Pasak T. Sudnicko, dar ilgą laiką beveik visose viešojo sektoriaus organizacijų ir institucijų valdymo struktūrose buvo jaučiama alergija planams ir įvairių planų kūrimui, kurie asocijavosi su sovietmečio palikimu[41].

Dėl strateginio planavimo Lietuvos savivaldybėse pradžios nėra vieningos nuomonės. R. Dukynaitė ir R. Ališauskas strateginio planavimo principų diegimo raidą, remiantis Strateginio planavimo metodikos elementais ir pokyčiais, išskiria tris strateginio planavimo raidos šalies valstybės įstaigose etapus:

1. 2000-2002 m.–2004 m. – strateginio planavimo įvedimo etapas;
2. 2004-2009 m. – sumanytos sistemos įtvirtinimo pastangų etapas;
3. Nuo 2010 m. – planavimo drausmės etapas.[42]

A. Astrauskas ir G. Česonis strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse laikotarpį nuo 1990 m. iki šių dienų suskirsto į keturis etapus:

1. 1990–1994/1995 m. – planavimo principų neigimo etapas;
2. 1994/1995–2001/2002 m. – strateginio planavimo principų pažinimo ir mokymosi etapas;
3. 2001/2002–2007/2008 m. – savivaldybių strateginių plėtros planų įsitvirtinimo ir mokymosi rengti strateginius veiklos planus bei programinius biudžetus etapas;
4. 2007/2008 m. – vieningųjų strateginio planavimo ir programinio biudžeto sistemų savivaldybėse kūrimo bei pertvarkymo į strateginio valdymo sistemas etapas[43].

Kaip matome, strateginio planavimo diegimo užuomazgos matomos nuo 1994/1995 m., kuomet dalis savivaldybių dalyvavo mokomuosiuose (bandomuosiuose, pilotiniuose) projektuose ir įgijo žinių apie strateginį planavimą, parengti pirmieji bandomieji, mokomojo pobūdžio strateginiai planai. 1998 m., įgyvendinant Lietuvos ir Kanados viešojo administravimo reformos projektą, parengti bandomieji strateginiai veiklos planai keliose ministerijose. 2000 m. gegužės 3 d. Finansų ministras

[40] Astrauskas A., Česonis G. Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 2008, p. 29
[41] Sudnickas T. Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (22), 2011, p. 108
[42] Ališauskas R., Dukynaitė R. Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 1 (11), 2011, p. 80
[43] Astrauskas A., Česonis G. Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 2008, p. 29

patvirtino Strateginio planavimo metodiką[44], o 2001-2002 m. parengti pirmieji, jau nebe bandomieji, bet praktikoje realiai taikyti strateginiai planai[45].

Tiek vieni, tiek kiti autoriai sutinka, kad esminiai pokyčiai stebimi nuo 2000-2001 m. Šiuo laikotarpiu, sukurti strateginio planavimo sistemą reglamentuojantys teisės aktai valstybės ir regioniniu lygiu – Strateginio planavimo metodika ir Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika. Nors, savivaldybėms šios metodikos buvo tik rekomendacinio pobūdžio, nemažai savivaldybių, jomis pasinaudojo, rengdamos pirmuosius strateginius planus. Neabejotinai teigiamą impulsą strateginio planavimo savivaldybėse pradžiai, davė integracija į Europos Sąjungą. ES struktūrinių fondų lėšomis buvo finansuojami tik tie projektai, kurie buvo numatyti savivaldybių strateginiuose plėtros planuose ir perkelti į regionų plėtros planus. Tokia situacija sąlygojo, kad iki 2008 m. dauguma savivaldybių pasirengė strateginius plėtros planus, kuriuose suformuota miesto / rajono vizija, plėtros prioritetai ir strategija[46]. Kiti svarbūs šio etapo bruožai – programinio biudžeto taikymas ir vieningos (integruotos) strateginio planavimo sistemos kūrimas.

Pasak A. Astrausko ir G. Česonio, šie procesai rodo naujo etapo pradžią. Autoriai numatė, kad nuo 2007/2008 m. vyks vieningų strateginio planavimo sistemų kūrimo ir pertvarkymo procesas, kurio metu bus rengiami skirtingos trukmės dokumentai, suderinti tarpusavyje, o programinis biudžetas – susietas su trimečiu, kasmet atnaujinamu strateginiu veiklos planu. Šis procesas sudarys prielaidas savivaldybių organizacinių struktūrų pertvarkymui, siekiant jas pritaikyti efektyviam savivaldybių strategijų rengimui ir įgyvendinimui, strateginės kontrolės ir personalo valdymo sistemų, savivaldybių politikų ir administracijų kvalifikacijos tobulinimui, vietos bendruomenių įtraukimui į strateginio planavimo procesą[47].

Taigi, kaip matome, strateginis planavimas Lietuvos savivaldybėse taikomas jau gana seniai, nepaisant to, kad strateginio planavimo sistema savivaldybėse nebuvo aiškiai reglamentuota įstatymais, trūko specialios, savivaldybėms tinkamos, strateginio planavimo metodikos[48].

Tokia situacija iš esmės pradėjo keistis nuo 2012 m., kai Ministro Pirmininko potvarkiu sudaryta darbo grupė parengė strateginio planavimo sistemos savivaldybėse tobulinimo gaires. 2013 m. liepos 2 d. priimti Vietos savivaldos įstatymo pakeitimai[49], kuriuose nustatytas naujas vietos savivaldos principas *plėtros ir veiklos planingumo.* Remiantis šiuo principu savivaldybės savo veiklą vykdo pagal

[44] Lietuvos Respublikos finansų ministro ir Lietuvos Respublikos valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministro 2000 m. gegužės 3 d. įsakymas Nr. 112/50 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“

[45] Astrauskas A., Česonis G. Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 2008, p. 29

[46] Butenienė I. Klaipėdos miesto plėtra: vizijos ir galimybės. *Vadyba*, Nr. 2 (13), 2008, p. 33

[47] Astrauskas A., Česonis G. Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 2008, p. 32

[48] Butenienė I., Kalvaitis R., Steponavičienė I., *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*, 2010, p.14, prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf> (žiūrėta 2014 12 11)

[49] Vietos savivaldos įstatymo 4, 6, 16, 17, 20, 29, 32, 35, 50, 51 straipsnių pakeitimo ir papildymo bei Įstatymo papildymo trečiuoju(1) skirsniu ĮSTATYMAS, Valstybės žinios, 2013, Nr. 79-3981

tarpusavyje suderintus skirtingos trukmės teritorijų, strateginio ir finansinio planavimo dokumentus ir į kurių rengimą, svarstymą ir įgyvendinimo priežiūrą (stebėseną, ataskaitų svarstymą) įtraukiami savivaldybės gyventojai. Vietos savivaldos įstatyme įtvirtinta nuostata, kad integruotą savivaldybių strateginio planavimo sistemą sudaro tarpusavyje susietos trys planavimo rūšys: teritorijų planavimas, strateginis planavimas ir finansinis planavimas. Šiame įstatyme išskirtos dvi strateginio planavimo dokumentų rūšys: ilgos trukmės (daugiau nei 3 metų) ir trumpos trukmės (trijų ir mažiau metų) planavimo dokumentai[50]. Vietos savivaldos įstatyme atsirado dar viena svarbi nuostata, kad savivaldybės taryba privalo patvirtinti strateginio planavimo savivaldybėje organizavimo tvarkos aprašą.

2013 m. spalio mėn. sudaryta darbo grupė, atsakinga už Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų parengimą[51]. Rekomendacijos patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio mėn. 15 d. nutarimu Nr. 1435. Šiose rekomendacijose pateikiami strateginio planavimo savivaldybėse principai, detalizuotos minėtos Vietos savivaldos įstatymo nuostatos.

Vadinasi, sutvarkyta teisinė bazė bei parengtos Rekomendacijos sudaro prielaidas strateginio planavimo praktikos suvienodinimui. Atsižvelgiant į susiklosčiusią situaciją, galima daryti prielaidas, kad 2014 m., patikslinus Vietos savivaldos įstatymą ir patvirtinus Rekomendacijas, prasidės naujas strateginio planavimo savivaldybėse etapas. Šį etapą galima būtų įvardinti kaip vieningos strateginio planavimo sistemos savivaldybėse taikymo etapą.

2.2. Strateginio planavimo sistema Lietuvos savivaldybėse

Strateginio planavimo sistema Lietuvos savivaldybėse yra nustatyta Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijose. Remiantis šių Rekomendacijų 3 punktu, „savivaldybės strateginio planavimo sistemą sudaro strateginio planavimo dokumentai ir savivaldybės institucijos bei įstaigos, atsakingos už strateginio planavimo dokumentų parengimą, tvirtinimą, įgyvendinimą, vertinimą ir atsiskaitymą už šių dokumentų įgyvendinimo rezultatus ir jų viešinimą“[52]. Šiame apibrėžime išskiriami *strateginio planavimo dokumentai, dalyviai* bei *planavimo etapai*, todėl šiuos apsektus panagrinėsime atskirai.

[50] Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1994, Nr. 55-1049; *Valstybės Žinios*, 2000, Nr. 91-2832; *Valstybės Žinios*, 2008, Nr. 113-4290; *Valstybės Žinios*, 2011, Nr. 155-7354; *TAR*, 2014, Nr. 2014-10138

[51] Astrauskas A., Svetikas K. Ž., Dalyvaujamasis strateginis planavimas: pažangi patirtis, teisinis reglamentavimas, *Dalyvaujamasis planavimas – darnių bendruomenių kūrimui: mokymo programos „Pažangi Lietuvos ir užsienio patirtis vystant darnias bendruomenes“ renginys, Vilnius, 2014 04 30*, prieiga per internetą: <http://lntpa.lt/renginys-dalyvaujamasis-planavimas-darniu-bendruomeniu-kurimui>.(žiūrėta 2015 02 16)

[52] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 20069

2.2.1. Strateginio planavimo savavaldybėje dokumentai

Strateginio planavimo dokumentai savivaldybėje rengiami atsižvelgiant į valstybės ir regiono strateginio planavimo dokumentus bei susiejant skirtingo laikotarpio savivaldybės strateginio planavimo dokumentus tarpusavyje. Rengiant savivaldybės strateginio planavimo dokumentus turi būti vadovaujamasi Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“[53] kryptimis ir vertybinėmis nuostatomis, 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos[54] prioritetais, tikslais ir siūlomomis veiklos kryptimis, turi būti prisidedama prie regiono plėtros plano tikslų įgyvendinimo. Savivaldybės strateginio planavimo dokumentai tarpusavyje susiejami ilgesnės trukmės strateginio planavimo dokumentų nuostatas perkeliant į trumpesnės trukmės strateginio planavimo dokumentus (t.y. juose suplanuojamas atitinkamų tikslų ir uždavinių įgyvendinimas: priemonės, projektai, veiksmai, numatomos vertinimo kriterijų sąsajos). Tokiu būdu užtikrinamas strateginio planavimo suderinamumas ir integralumas.

Savivaldybės planavimo dokumentų sistemą sudaro teritorijų planavimo, strateginio planavimo ir finansinio planavimo dokumentai. **Teritorijų planavimo dokumentai** yra savivaldybės teritorijos bendrasis planas bei specialieji teritorijų planavimo dokumentai, kurie rengiami ir įgyvendinami Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatymo ir susijusių teisės aktų nustatyta tvarka.

Savivaldybėje rengiami trijų rūšių **strateginio planavimo dokumentai**:

1. *savivaldybės strateginis plėtros planas* – ilgesnės kaip 3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, skirtas aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti;
2. *atskirų savivaldybės ūkio šakų (sektorių) plėtros programos* – kaip ir strateginis plėtros planas, šios programos yra ilgesnio laikotarpio (daugiau kaip 3 metų) planavimo dokumentai, skirti aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti ir rengiami atsižvelgiant į valstybės ir regioninio lygmens teritorijų ir strateginio planavimo dokumentus, taip pat į savivaldybės teritorijų planavimo dokumentus;
3. *savivaldybės strateginis veiklos planas* – 3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, detalizuojantis savivaldybės strateginio plėtros plano ir savivaldybės atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, kuris sudaromas atsižvelgiant į planuojamus savivaldybės finansinius ir žmogiškuosius išteklius[55].

[53] Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija Lietuva 2030“ patvirtinimo“
[54] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“
[55] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 20069

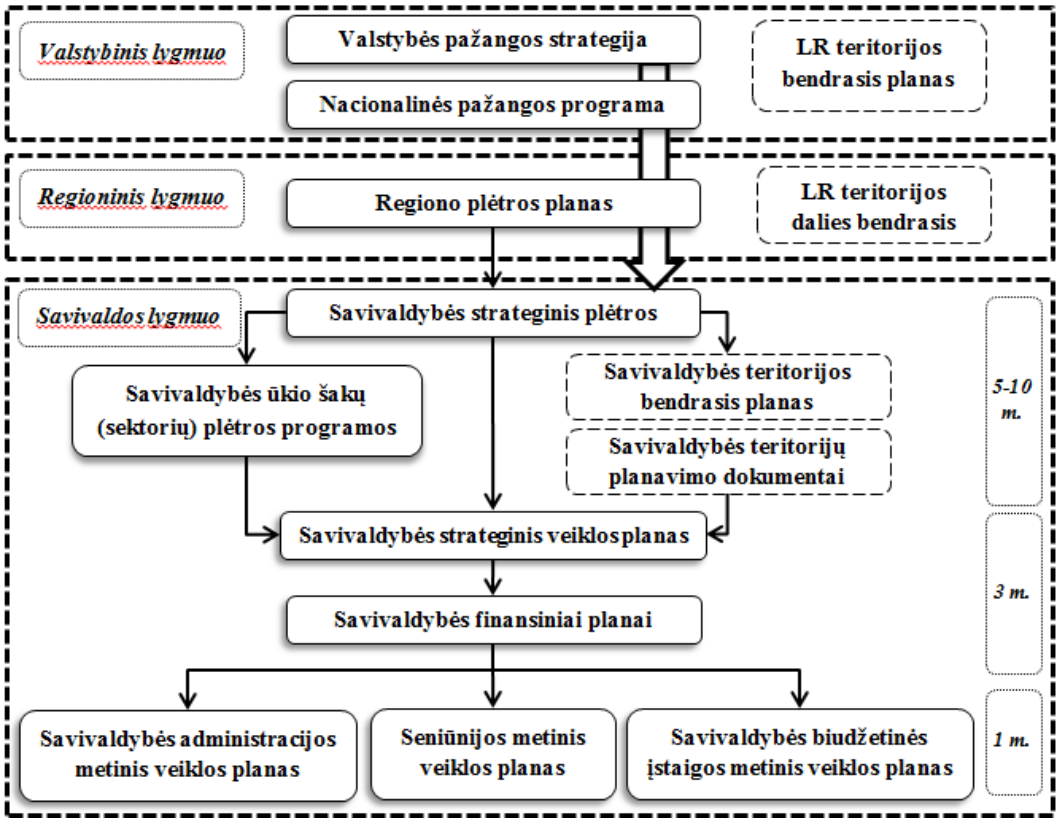
Savivaldybės strateginis plėtros planas ir savivaldybės atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programos yra ilgalaikio planavimo dokumentai, skirti aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti ir rengiami atsižvelgiant į valstybės ir regioninio lygmens teritorijų ir strateginio planavimo dokumentus, taip pat į savivaldybės teritorijų planavimo dokumentus.

Savivaldybės strateginis veiklos planas yra trumpojo laikotarpio dokumentas, detalizuojantis strateginio plėtros plano ir atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, sudarytas atsižvelgiant į planuojamus savivaldybės finansinius ir žmogiškuosius išteklius.

Kiti savivaldybėje rengiami su strateginiu planavimu susiję dokumentai, tokie kaip savivaldybės administracijos, seniūnijos, savivaldybės biudžetinės įstaigos metiniai veiklos planai, yra savivaldybės strateginio veiklos plano programų ar jų dalies įgyvendinimą detalizuojantys dokumentai, rengiami atsižvelgiant į savivaldybės biudžete numatomus joms skirti asignavimus.

Savivaldybės **finansinis planavimas** atsispindi savivaldybės metiniame finansiniame plane, kuris rengiamas, vadovaujantis strateginiu veiklos planu ir atsižvelgiant į kitus patvirtintus savivaldybės strateginio planavimo dokumentus, asignavimus planuojant savivaldybės strateginio veiklos plano programoms įgyvendinti ir planuojamiems rezultatams pasiekti ir paskirstant juos asignavimų valdytojams.

1 paveiksle pateikiama planavimo dokumentų sistema, pavaizduoti jų tarpusavio ryšiai ir hierarchija.



1 pav. Lietuvos strateginio planavimo dokumentų sistema

Cit. pagal Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas

Matome, kad Lietuvos savivaldybėse taikoma daugiapakopio strateginio planavimo sistema. Teoriškai tokia sistema sudaro sąlygas dokumentų integralumui, tačiau Lietuvos savivaldybėms pradėjus taikyti daugiapakopės strateginio planavimo sistemos principus praktikoje, aiškėja, kad šalies savivaldybėms ne visada pavyksta užtikrinti, kad skirtingo laikotarpio strateginiai planai sudarytų vieningą planų sistemą[56].

Apibendrinant matome, kad svarbiausias ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas savivaldybėje yra strateginis plėtros planas, į kurį turi būti perkelti nacionalinio ir regioninio lygmens dokumentai bei kuris turi būti įgyvendinamas per žemesnio lygmens ir trumpesnės trukmės savivaldybės strateginio planavimo dokumentus.

2.2.2. Strateginio planavimo savavaldybėje dalyviai

Vadovaujantis Vietos savivaldos įstatymu, strateginiai planai yra rengiami savivaldybės tarybos sprendimu. Už strateginio plano rengimą atsakinga savivaldybės administracija. Strateginius planus rengia specialiai sudaryti strateginio planavimo komitetai ar sukurtos darbo grupės, kai kuriose savivaldybėse yra įkurti už strateginį planavimą atsakingi skyriai ar paskirti specialistai.

Manoma, kad geros idėjos apie bendruomenės vystymą ir strateginį planavimą neturi būti apribotos keletu valdančiųjų pareigūnų ir išrinktųjų vadovų ir labai svarbu įtraukti kitus, už organizacijos ribų esančius asmenis, kurie yra gyvybiškai suinteresuoti sėkmingu programų ir paslaugų įgyvendinimu. Aktyvus tokių asmenų dalyvavimas ne tik atneša į planavimo procesą geras idėjas ir patirtį, bet ir užtikrina plano supratimą, kai jis priimamas, o tai sąlygoja sėkmingesnį plano vykdymą[57]. Kaip teigia I. Butenenė ir kt., „negali būti sprendimų, priimtų už uždarų durų, jei jie bent kiek susiję su visuomenės gerove – kiekvienas sprendimas turėtų būti viešai išdiskutuotas, išklausytos visos nuomonės ir tik tada priimamas kompromisinis sprendimas“[58].

H. Mintzberg išskiria suinteresuotas šalis į du pirminius segmentus: išorines ir vidines suinteresuotas šalis[59]. Remiantis tokiu požiūriu, M. Arimavičiūtė suskirstė savivaldybės suinteresuotas šalis į vidines ir išorines interesų grupes:

---

[56] *Savivaldybių strateginių planų analizė*, UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“, Vilnius, 2007, p. 33, prieiga per internetą: http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/VVPD/2007-saviv-starteg-planu-analize.doc (žiūrėta 2014 12 11)

[57] Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. Metodinė medžiaga, Radviliškis, 2007, p. 13, prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>, (žiūrėta 2014 12 11)

[58] Butenienė I., Kalvaitis R., Steponavičienė I., *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*, 2010, p 15, prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf> (žiūrėta 2014 12 11)

[59] Alkhafaji A. F., *Strategic management : formulation, implementation, and control in a dynamic environment*, New York (N.Y.); London ; Oxford : The Haworth Press, 2003, p. 20

1. *vidinės interesų grupės*: bendruomenės, jų lyderiai, savivaldybės institucijos, žmonės, profesinės sąjungos, verslo darbdavių organizacijos, stambios įmonės ir savivaldybės darbuotojai, paprastai rengia ir įgyvendina strateginius planus.
2. *išorinės interesų grupės*: Seimas, Vyriausybė, šakinės ministerijos, įvairios teritorinės institucijos, svarbūs investuotojai, dalyvauja realizuojant svarbius strateginius savivaldybių sprendimus, keičiant arba įvedant naujus savivaldybės veiklos teisinius-ekonominius apribojimus, formuojant savivaldos institucijų socialinės-ekonominės raidos perspektyvą[60].

D. A. J. Axson pažymi, kad sėkmingam strategijos įgyvendinimui būtina efektyvi strategijos komunikacija visų asmenų ir grupių, kurie turi prisidėti prie jos sėkmės[61]. M. Arimavičiūtė pastebi, jog nepaisant to, kad vidinių ir išorinių interesų grupių dalyvavimas planavime yra visuotinai pripažintas, šių grupių analizė yra naudojama nepakankamai[62].

Gyventojų vaidmuo vietos savivaldos strateginio planavimo procesuose nustatytas vietos savivaldos įstatymo 4 straipsnyje, kuriuo numatyti pagrindiniai savivaldos principai. *Savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus principu* numatyta, kad savivaldybės institucijos sudaro sąlygas savivaldybės gyventojams tiesiogiai dalyvauti rengiant ir svarstant sprendimų projektus, organizuojant apklausas, susirinkimus, sueigas, viešą peticijų nagrinėjamą, skatina kitas pilietinės iniciatyvos formas. *Veiklos skaidrumo principu* nurodoma, kad savivaldybės institucijų ir kitų savivaldybės viešojo administravimo subjektų veikla turi būti aiški ir suprantama savivaldybės gyventojams, kurie tuo domisi, jiems sudaromos sąlygos gauti paaiškinimus, kas ir kodėl daroma[63]. Naujausiu *veiklos planingumo principu* nustatyta, kad savivaldybės gyventojai turi būti įtraukiami į strateginio planavimo dokumentų rengimą, svarstymą ir įgyvendinimo priežiūrą[64].

Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijose, gyventojų dalyvavimas numatytas viename iš pagrindinių strateginio planavimo dokumentų rengimo principų – *atvirumas (partnerystė)*. Šiuo principu numatoma, kad savivaldybės tikslai ir būdai, kaip jų pasiekti, nustatomi konsultuojantis su savivaldybės bendruomene, o strateginio planavimo dokumentai ir jų įgyvendinimo ataskaitos – turi būti vieši ir skelbiami savivaldybės interneto svetainėje.[65]

Remiantis A. Astrausko ir K. Ž. Svetiko nuomone, šiuo metu Lietuvos savivaldybėse egzistuoja menkas ir formalus bendruomenės, interesų grupių dalyvavimas strateginio planavimo procese, kuris

[60] Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 8, 2004, p. 26
[61] Axson D. A. J. *Best practices in planning and management reporting: from data to decisions*, Hoboken (N.J.) : John Wiley, 2003, p. 103
[62] Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 8, 2004, p. 26
[63] Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, Valstybės Žinios, 1994, Nr. 55-1049; Valstybės Žinios, 2000, Nr. 91-2832; Valstybės Žinios, 2008, Nr. 113-4290; Valstybės Žinios, 2011, Nr. 155-7354; TAR, 2014, Nr. 2014-10138
[64] Ten pat.
[65] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 20069

remiasi informavimu ir konsultavimu, o ne aktyviu dalyvavimu bendradarbiaujant ir siekiant sutarimo visuose strateginio planavimo proceso etapuose[66].

Rekomendacijose pažymima, kad savivaldybės administracija turi ne tik informuoti interesų grupes ar su jomis konsultuotis, bet ir siekti kuo aktyvesnio jų dalyvavimo, pagrįsto bendradarbiavimu ir partneryste. Interesų grupės turėtų siekti įnešti savo indėlį į vietos viešųjų paslaugų ir ekonomikos plėtrą. Pažymėtina, kad Rekomendacijose numatytas tik vidinių interesų grupių įtraukimas. Rekomendacijose numatyti du interesų grupių dalyvavimo savivaldybės strateginio planavimo procese būdai:

1. *tiesioginis interesų grupių atstovų dalyvavimas*, pagrįstas bendradarbiavimu ir partneryste, savivaldybės strateginio plėtros ir veiklos planavimo organizacinių struktūrų (pavyzdžiui, strateginio planavimo komisijos, tematinių darbo grupių ir panašiai) veikloje
2. *interesų grupių informavimas ir konsultavimasis* – interesų grupėms pateikiami strateginio planavimo dokumentų projektai ar jų dalys raštu arba savivaldybės interneto svetainėje ir konsultuojamasi vykstant strateginio planavimo procesui[67].

Interesų grupių konsultavimui gali būti taikomi įvairūs būdai ir metodai: stalo diskusijos, konferencijos, savivaldybės bendruomenės apklausos raštu, telefonu ar apklausos dalyvių būstuose, viešosios konsultacijos internetu ar panašiai.

Rekomendacijose siūloma, kad strateginio planavimo dokumentų projektus rengtų savivaldybės darbuotojai, atsakingi už strateginį planavimą, kurie turėtų būti pagrindiniai strateginio planavimo dokumentų rengėjai ir koordinatoriai. Rekomendacijose taip pat išskiriamas išorės konsultantų, kuriais savivaldybė gali remtis, vaidmuo. Pažymima, kad išorės konsultantai gali būti pasitelkti informacijos aplinkos analizei rinkimui bei analizei, taip pat visuomenės įtraukimo renginiams organizuoti ar jiems vadovauti.

Rekomendacijose taip pat nurodoma, kad savivaldybės strateginio plėtros plano projektui parengti gali būti sudarytos darbo grupės, į kurias gali būti įtraukiami vis minėti strateginio planavimo sistemos dalyviai: savivaldybės tarybos nariai, savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai, savivaldybei pavaldžių juridinių asmenų (biudžetinių, viešųjų įstaigų, akcinių ir uždarųjų akcinių bendrovių, savivaldybės įmonių) atstovai ir interesų grupių atstovai. Būtina pažymėti, kad darbo grupių sudarymas yra ne privalomas, o tik rekomenduojamas. Taip pat pažymėtina, kad interesų grupių atstovų įtraukimas siūlomas rengiant savivaldybės plėtros planą bei metinius veiklos planus,

[66] Astrauskas A., Svetikas K. Ž., Dalyvaujamasis strateginis planavimas: pažangi patirtis, teisinis reglamentavimas, *Dalyvaujamasis planavimas – darnių bendruomenių kūrimui: mokymo programos „Pažangi Lietuvos ir užsienio patirtis vystant darnias bendruomenes“ renginys, Vilnius, 2014 04 30,* prieiga per internetą: <http://lntpa.lt/renginys-dalyvaujamasis-planavimas-darniu-bendruomeniu-kurimui>, (žiūrėta 2015 02 16)

[67] Ten pat.

tačiau rengiant veiklos planą, interesų grupės dalyvauja tik remiantis informavimu ir konsultavimu. Už strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimą ir stebėseną atsakinga savivaldybės administracija.

A. Astrausko ir K. Ž. Svetiko nuomone, siekiant vietos demokratijos kokybės pagerinimo, strateginių sprendimų pagrįstumo ir įgyvendinamumo, tikslinga nedelsiant išplėtoti bendruomeninį, dalyvaujamąjį strateginį planavimą savivaldybėse, įvertinti, kokių veiksnių pagalba gali būti pasiekta savivaldybės gyventojų ir interesų grupių dalyvavimo strateginiame planavime sėkmė. Tam, kad šis dalyvavimas būtų sėkmingas, turi būti parengtos konkrečios savivaldybės, vietos gyventojų ir interesų grupių dalyvavimo įvairiuose strateginio planavimo proceso etapuose programos[68]. Galbūt, nebūtina parengti atskirų programų, tačiau interesų grupių dalyvavimas strateginio planavimo savivaldybėse procese turi būti dokumentuotas, pvz. strateginio planavimo savivaldybėje tvarkos apraše.

Apibendrinant, strateginio planavimo savivaldybėje dalyvius galima suskirstyti į kelias grupes: vidinės suinteresuotos grupės ir išorinės suinteresuotos grupės. Savivaldybės politikai ir administracija yra atsakingi už strateginių planų rengimą, įgyvendinimą ir stebėseną. Labai svarbu nustatyti ir analizuoti suinteresuotųjų šalių poreikius, lūkesčius ir tikėtinas reakcijas, todėl suinteresuotos grupės turi dalyvauti strateginio planavimo procesuose tiesiogiai arba per informavimo, konsultavimo veiklas.

2.2.3. Strateginio planavimo savavaldybėje etapai

Dauguma mokslininkų strateginį planavimą mato kaip procesą, sudarytą iš įvairių etapų, tačiau strateginio planavimo etapus išskiria skirtingus. J. Bivainis ir Ž. Tunčikienė, apibendrinę strateginio planavimo modelius viešojo sektoriaus institucijose, pasiūlė naują strateginio planavimo modelį, pagal kurį strateginį planavimą sudaro šie etapai:

1. institucijos strateginė analizė;
2. institucijos tikslinės orientacijos nustatymas;
3. institucijos strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas;
4. institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas;
5. institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas[69].

Kaip teigia M. Arimavičiūtė, viešojo sektoriaus institucijose tinkamiausias ir dažniausiai taikomas yra J. M. Bryson aštuonių žingsnių strateginio planavimo modelis, kurį sudaro šie etapai:

1. susitarimas inicijuoti strateginį planavimo procesą;
2. institucijos įgaliojimų nustatymas;
3. institucijos misijos ir vertybių nustatymas;
4. išorinės aplinkos įvertinimas (galimybės ir grėsmės);

[68] Ten pat.
[69] Bivainis J., Tunčikienė Ž., *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*: monografija, Vilnius: Technika, 2009, p. 71

5. vidinės aplinkos įvertinimas (stiprybės ir silpnybės);
6. institucijos strateginių problemų nustatymas;
7. problemų sprendimo strategijų parengimas;
8. institucijos veiksmingos ateities vizijos nustatymas[70].

Kiekvienas iš šių aštuonių žingsnių turėtų baigtis veiksmas, rezultatais ir vertinimu. Įgyvendinimas ir vertinimas turėtų būti sudėtinė proceso dalis[71].

Kita vertus, M. Arimavičiūtė nurodo, kad Lietuvos viešajame sektoriuje pagrindiniai strateginio planavimo etapai yra šie:

1. strateginė analizė;
2. strategijos kūrimas;
3. strategijos įgyvendinimas;
4. strateginė kontrolė.[72]

Butenienė I. ir kt. išskiriama tris pagrindinės strateginio planavimo stadijas:

1. strateginė analizė;
2. strategijos formavimas;
3. strategijos įgyvendinimas ir kontrolė[73].

Remiantis F. R. David, strateginio planavimo procesas taip pat sudarytas iš 3, tačiau skirtingų etapų: strategijos formavimo, strategijos įgyvendinimo ir strategijos vertinimo[74]

Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijose numatytas strateginio planavimo modelis, kuriame išskiriami trys pagrindiniai etapai:

1. strateginio plano rengimas.
2. strateginio plėtros plano įgyvendinimas.
3. strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėsena.[75].

Apžvelgus taikomus strateginio planavimo modelius, pagal skaidymą į etapus, galima teigti, kad šie modeliai yra labai įvairūs, tačiau juose apimami tie patys etapai, tik vieni autoriai procesą linkę labiau detalizuoti, kiti autoriai strateginį planavimą skaido į stambesnius etapus.

---

[70] Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 22, 2007, p. 10

[71] Arimavičiūtė M., *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005, p. 112

[72] Ten pat, p. 55-56.

[73] Butenienė I., Kalvaitis R., Steponavičienė I., *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*, 2010, p 17, prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf> (žiūrėta 2014 12 11)

[74] David Fred R., *Strategic Management : concepts and Cases, Twelfth edition*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson: Prentice Hall, 2009, p. 15

[75] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 ,,Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 20069

2.3. Strateginio planavimo savivaldybėms metodikos ir rekomendacijos

Ankstesniame skyriuje aptarėme, kad strateginio planavimo pradžia Lietuvos savivaldybės galima laikyti 1994-1995 m., kuomet dalis savivaldybių dalyvavo mokomuosiuose (bandomuosiuose, pilotiniuose) projektuose ir įgijo žinių apie strateginį planavimą, parengti pirmieji bandomieji, mokomojo pobūdžio strateginiai planai. Nuo 2000 m. patvirtinus Strateginio planavimo metodiką, visos institucijos, norėdamos gauti finansavimą iš valstybės biudžeto savo veiklos vykdymui, turėjo pasirengti strateginius veiklos planus. Siekiant supaprastinti ir suvienodinti strateginių plėtros planų rengimą, 2002 m. patvirtinta Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika. Abi metodikos tik iš dalies tiko savivaldybėms, todėl jos rengdamos strateginius plėtros planus, rėmėsi skirtingomis metodikomis[76], savo pasirengtomis tvarkomis ar ekspertų pasiūlytomis metodikomis. Tik 2014 m. pabaigoje patvirtintos Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos. Tikimasi, kad Rekomendacijų tikslas „įdiegti aiškią ir lanksčią strateginio planavimo savivaldybėse sistemą ir suvienodinti strateginio planavimo praktiką“[77] bus pasiektas. Tam, kad geriau suprasti Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo ypatumus, šioje dalyje trumpai apžvelgsime Strateginio planavimo metodikoje, Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikoje ir Savivaldybių strateginio planavimo rekomendacijas bei pagrindines jų nuostatas, susijusias su savivaldybės strateginiu plėtros planavimu.

2.3.1. Strateginio planavimo metodika

Pirmoji strateginio planavimo metodika buvo patvirtinta 2000 m. [78], siekiant įgyvendinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės integruotą planavimo ir biudžeto formavimo sistemą. Ši metodika buvo parengta konsultuojant Kanados ekspertams ir JAV patarėjams, todėl metodikoje šių šalių strateginio planavimo ir programinio biudžeto principai buvo pritaikyti Lietuvos sąlygoms. Pagal šią metodiką, visi valstybės biudžeto asignavimų valdytojai buvo įpareigoti parengti ir pateikti savo strateginius veiklos planus Vyriausybei ir finansų ministerijai. Šiuose planuose turėjo būti nurodyti, kokiems institucijos tikslams įgyvendinti bus panaudoti valstybės biudžeto asignavimai. Taip Lietuvoje strateginis planavimas buvo susietas su valstybės biudžeto formavimu[79].

[76] Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 8, 2004, p. 27

[77] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 20069

[78] Lietuvos Respublikos finansų ministro ir Lietuvos Respublikos valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministro 2000 m. gegužės 3 d. įsakymas Nr. 112/50 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“

[79] Kundrotienė N., Rekerta K.. Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 3, 2002, p. 58

Deja, pirmasis strateginio planavimo metodikos variantas ne visai tiko Lietuvos institucijoms, todėl metodika buvo ne vieną kartą tikslinta ar pakeista. Strateginio planavimo metodikos pokyčiai (iki 2011 m.) analizuojami R. Dukynaitės ir R. Ališausko. Autorių nuomone, metodikos buvo keičiamos siekiant geresnės planavimo dokumentų sąsajos, derinimo tarp skirtingų hierarchinio lygmens planų, juos koordinuojančių institucijų ir pan.[80]

2000 m. metodika buvo orientuota į institucijų strateginius veiklos planus. 2002 m. patikslintoje metodikoje[81], nurodyta, kad ji taikoma viešojo administravimo institucijoms, tame tarpe ir savivaldybėms. Šioje metodikoje taip pat minimi regionų plėtros planai, kurie priskiriami tarpsektoriniams vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentams. Vis dėl to, šioje metodikoje strateginių plėtros planų rengimas neaptariamas.

2004 m. metodikoje[82] buvo įvesti trijų lygmenų kriterijai: efekto, rezultato ir produkto. Lyginant su 2002 m. metodika, šioje metodikoje savivaldybių ir strateginių plėtros planų aspektu pokyčių nebuvo.

R. Dukynaitė ir R. Ališauskas teigia, kad 2007 m. patvirtintoje Strateginio planavimo metodikoje[83] nebuvo jokių esminių pokyčių, tačiau strateginių plėtros planų atžvilgiu galima teigti priešingai. Šioje metodikoje atsiranda *valdymo sričių plėtros strategijos*, kurios priskiriamos prie vidutinės trukmės valdymo srities strateginio planavimo dokumentų. Metodikoje nurodoma kaip turi būti rengiama institucijos valdymo srities plėtros strategija, pateikiama jos struktūra:

1. Strategijos santrauka.
2. Bendrosios nuostatos.
3. Valdymo srities būklės analizė ir SSGG analizė.
4. Valdymo srities vizija, valdymo srities plėtros strateginis tikslas, tikslai ir uždaviniai.
5. Siekiami rezultatai (vertinimo kriterijai).
6. Strategijos įgyvendinimas ir atskaitomybė.
7. Strategijos įgyvendinimo priemonių planas (jis numatomas rengti tuo atveju, jeigu strategijai įgyvendinti nenumatoma rengti atskiros programos ar programų).

Taigi tik 2007 m. pirmą kartą įvardinami strateginiai plėtros planai, kuriuos rengia institucijos, turinčios įgaliojimus leisti norminius administracinius aktus.

[80] Ališauskas R., Dukynaitė R. Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 1 (11), 2011, p. 80

[81] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2002, Nr. 57-2312

[82] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. liepos 16 d. nutarimas Nr. 902 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“

[83] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 194 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“

2009 m. net kelis kartus buvo keičiama Strateginio planavimo metodika[84], o šiais pakeitimais nustatyti reikalavimai sutrumpintame strateginiame veiklos plane detaliau pristatyti strateginio veiklos plano vidinę logiką, sugriežtinti reikalavimai kriterijams, tarpinstitucinių programų ir įvairių hierarchinių lygmenų planavimo dokumentų koordinavimo veiksmams, įvestas reguliarus programų vertinimas[85]. Kalbant apie savivaldybių strateginį planavimą, 2009 m. Strateginio planavimo metodikos[86] esminiu pokyčiu galima laikyti tai, kad pirmą kartą aiškiai nustatytas šios metodikos taikymas savivaldybėms.

Nuo 2010 m.[87] stengiamasi supaprastinti strateginį planavimą bei sumažinti rengiamų strateginio planavimo dokumentų gausą. Kita vertus, nuo 2010 m. strateginio planavimo metodika buvo keičiama tris kartus (2011 m., 2012 m. ir 2014 m.[88]) tačiau šiuose pakeitimuose, savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo klausimu aiškumo neatsirado. Taip pat pažymėtina, kad nuo 2010 m. strateginio planavimo metodikoje neliko institucijos valdymo srities plėtros strategijos, metodika tapo orientuota į institucijų strateginius veiklos planus.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginio planavimo metodika buvo pritaikyta valstybės institucijoms, o savivaldybėms ji aktuali ir adaptyvi tik rengiant strateginius veiklos planus.

2.3.2. Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika

Pirmoji Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika parengta dar 2002 m.[89] Nors metodika savivaldybėms nebuvo privaloma, tačiau joje gana aiškiai ir detaliai numatyt strateginio

[84] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. sausio 7 d. nutarimas Nr. 8 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. kovo 18 d. nutarimas Nr. 210 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 487 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. rugsėjo 9 d. nutarimas Nr. 994 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“

[85] Ališauskas R., Dukynaitė R. Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 1 (11), 2011, p. 82

[86] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. kovo 18 d. nutarimas Nr. 210 „ Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“

[87] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25 d. nutarimas Nr. 1220 „ Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, Valstybės žinios, 2010, Nr. 102-5279

[88] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimas Nr. 480 „ Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 50-2444; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. spalio 16 d. nutarimas Nr. 1257 „ Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, Valstybės žinios, 2012, Nr. 122-6140; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. lapkričio 19 d. nutarimas Nr. 1273 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2014, Nr. 17262

89 Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 4 d. įsakymas Nr. 482 „Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika“

plėtros plano rengimo principai, etapai, aprašytos strateginio plėtros plano dalys, jų rengimo metodai ir tvarkos, aptartas plano rengimo organizavimas bei plano vertinimo procesas.

Metodikoje numatyta, kad planas rengiamas vidutiniam (5-7 metų) laikotarpiui, planavimas sudarytas iš 9 etapų (plano rengimo iniciatyvos, poreikio formulavimas, darbo grupių suformavimas ir tvarkaraščio parengimas, bendruomenės informavimo ir aktyvinimo veikla, duomenų surinkimas, esamos situacijos analizė, vizijos, strategijos rengimas ir politinis tvirtinimas, priemonių rengimas, plano įgyvendinimo dalies parengimas ir galutinis plano patvirtinimas, plano įgyvendinimo priežiūra ir įvertinimas). Metodikoje numatyta, kad plėtros planą sudaro 3 dalys: įvadas, situacijos analizė ir strategija.

Metodikoje taip pat nurodyta, kad rengiant planą reikia išskirti du susijusius elementus: plano rengimo proceso organizavimą ir plano turinio rengimą. Šie elementai taip pat detaliai aprašyti, pateikiant paaiškinimus, konkrečius pavyzdžius, perteikiant schematiškai ar netgi nurodant informacijos šaltinius esamos situacijos analizei atlikti.

Metodikoje taip pat išskiriamas savivaldybių vaidmuo. Metodikos 41 punktas teigia, kad planą reikia pradėti ruošti iš anksto – mažiausiai pusę metų iki ateinančių metų savivaldybės biudžetų finansinių rodiklių svarstymo. Plano rengimo procese turi dalyvauti regionų plėtros tarybos, kurios padėtų sutelkti savivaldybių pastangas ir išteklius bendroms plėtros problemoms spręsti.

42 metodikos punktu nurodoma, kad savivaldybėms, kaip ir kitiems socialiniams ir ekonominiams partneriams, būtų kur kas lengviau suderinti savo interesus regionų plėtros tarybose, dalyvaujant regionų plėtros planų rengime.[90] Metodikoje taip pat akcentuojamas suinteresuotų šalių įtraukimas į strateginio plėtros plano rengimo darbo grupių veiklą.

Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika iš esmės buvo pakeista 2011 m.[91] Lyginant su ankstesne, šioje metodikoje patikslinta plano struktūra. 2002 m. metodikoje ir 2011 m. metodikoje nurodyta plėtros plano struktūra pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė. Strateginio plėtros plano struktūra *pagal* 2002 ir 2011 m. regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodiką

Plėtros plano struktūra pagal regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodiką 2002 m.	**Plėtros plano struktūra pagal regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodiką 2011 m.**
ĮVADAS	**ĮVADAS**
Plano rengimo kontekstas	Rengėjai Plano rengimo kontekstas

[90] Ten pat.
[91] Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2011 m. rugsėjo 23 d. įsakymas Nr. 1V-706 „Dėl regionų plėtros planų rengimo metodikos patvirtinimo“

1 lentelės tęsinys

SITUACIJOS ANALIZĖ	REGIONO SOCIALINĖS IR EKONOMINĖS BŪKLĖS ANALIZĖS PAGRINDINIAI DUOMENYS
Ekonominę – socialinę situaciją regione apibūdinančių duomenų analizė Plėtros veiksnių aptarimas SSGG matrica	Svarbiausi įtakojantys veiksniai, tendencijos ir problemos
STRATEGIJA	**STRATEGIJA**
Vizija Prioritetai Tikslai Uždaviniai Priemonės Plano įgyvendinimo tvarka	Vizija Prioritetai Tikslai Uždaviniai
	PRIEMONIŲ PLANAS
	PLANO ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA

Sudaryta darbo autorės pagal Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodiką

Esminiai struktūros pokyčiai: 1) situacijos analizė sutrumpinta iki 4 psl., nes joje turi būti pateikti tik pagrindiniai duomenys, o likusi informacija teikiama prieduose; 2) iš *strategijos* dalies išskirtos dvi atskiros dalys – *priemonių planas* ir *plano įgyvendinimo stebėsena*. Taip pat nustatyti aukštesni reikalavimai tikslų ir uždavinių kokybei, didesnis dėmesys skiriamas plano įgyvendinimo vertinimo kriterijams ir įgyvendinimo stebėsenai. Turinio atžvilgiu, ši metodika yra labiau koncentruota.

Taip pat svarbu pažymėti, kad metodikoje nurodyta, jog ja rekomenduojama vadovautis savivaldybėms, rengiančioms strateginius plėtros planus.

Metodika paskutinį kartą buvo atnaujinta 2014 m.[92] Struktūros atžvilgiu, šioje metodikoje pagrindiniai pokyčiai susiję su priemonių planu – į priemonių planą įtraukiamos tos priemonės (projektai), kurioms įgyvendinti gali būti teikiamos ES finansinės paramos lėšos ar kurios gali būti įgyvendintos pagal integruotą teritorijos vystymo programą. Taip pat metodikos pakeitimai susiję su plano atnaujinimo procedūrų supaprastinimu, stebėsenos sistemos pakeitimu įvedant einamąją stebėseną vietoj periodinių apžvalgų.

Apibendrinant galima teigti, kad regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodikoje strateginių plėtros panų rengimas, įgyvendinimas ir stebėsena pateikta gana aiškiai ir detaliai, dėl to savivaldybės ją dažnai taiko rengdamos savo strateginius plėtros planus.

[92] Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2014 m. rugpjūčio 27 d. įsakymas Nr. 1V-543 „Dėl Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2011 m. rugsėjo 23 d. įsakymo Nr. 1V-706 „Dėl regionų plėtros planų rengimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“

2.3.3. Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos

Nuo strateginio planavimo Lietuvos savivaldybėse pradžios, diskutuojama ar savivaldybėms būtinos atskiros, joms pritaikytos strateginio planavimo rekomendacijos ar metodikos.

Kaip teigia M. Arimavičiūtė, abi aptartos metodikos nesiderina tarpusavyje ir neatspindi savivaldybių ypatumų[93]. Be to, savivaldos institucijų strateginis planavimas ir valdymas turi savo specifinių, su savivalda susijusių bruožų, lemiančių tam tikrų rekomendacijų būtinybę[94].

I. Butenienė ir kt. nurodo, kad 2008 m. atliktos apklausos duomenimis, tik apie 25 proc. savivaldybių mano, kad tokia metodika būtina, o didžioji dalis savivaldybių mano, kad strateginių planų rengimo reglamentavimas yra nepakankamas. Taigi, savivaldybių pozicija šiuo klausimu nėra vienareikšmė.[95]

Nepaisant nuomonių skirtumo, 2014 m. pabaigoje buvo patvirtintos Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos. Šias Rekomendacijas sudaro penki skyriai: 1) bendrosios nuostatos, 2) strateginio planavimo savivaldybėse sistema, 3) strateginio planavimo dokumentų rengimo procesas, 4) strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo organizavimas ir koordinavimas, 5) baigiamosios nuostatos. Kiekvieną iš šių dalių aptarsime atskirai, atsižvelgiant į tai, kiek tai susiję su strateginių plėtros planų rengimu, įgyvendinimu ir stebėsena (išskyrus 5 skyrių, nes jame su savivaldybės strateginio plėtros planu susijusių aspektų nėra). Tokiu būdu taip pat aptarsime kaip turi būti rengiamas savivaldybės strateginis plėtros planas, kokios jo sudedamosios dalys, kaip jis turi būti įgyvendinamas ir kokia rekomenduojama plano stebėsenos sistema.

„Bendrosiose nuostatose“ pirmą kartą pateikiama savivaldybės strateginio plėtros plano sąvoka:

***„Savivaldybės strateginis plėtros planas** – ilgesnės kaip 3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, skirtas aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti.“*[96]

Antrajame skyriuje „Strateginio planavimo savivaldybėse sistema“ aptariami savivaldybės strateginio planavimo sistemos elementai, pateikiami strateginio planavimo dokumentų rengimo principai: kryptingumas, orientavimasis į rezultatus, efektyvumas, atvirumas (partnerystė) ir bendrumas. Šioje dalyje įvardinti savivaldybės strateginio planavimo dokumentai ir jų sąryšis su aukštesnio lygmens dokumentais, kurie aptarti šio darbo 2.2.1. skyriuje. Taip pat numatyta, kad savivaldybės strateginis plėtros planas ir savivaldybės atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programos

[93] Arimavičiūtė M. Strateginio planavimo tobulinimas kaimiškose savivaldybėse, remiantis užsienio šalių patirtimi. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4 (24), 2011, p. 27

[94] Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4, 2003, p. 9

[95] Butenienė I., Kalvaitis R., Steponavičienė I., *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*, 2010, p. 5-6, prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf> (žiūrėta 2014 12 11)

[96] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 20069

turėtų būti pradėti rengti likus metams iki jų galiojimo pabaigos ir patvirtinti iki savivaldybės strateginio veiklos plano projekto parengimo, kad būtų galima suplanuoti jų įgyvendinimą.

Šiame rekomendacijų skyriuje pateikiama kiekvieno savivaldybės strateginio planavimo dokumentų rekomenduojama struktūra. Savivaldybės strateginio plėtros plano rekomenduojama struktūra pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė. Savivaldybės strateginio plėtros plano struktūra

Plano dalis	**Pateikiama informacija**
Bendroji informacija	Nurodoma strateginio plėtros plano parengimo tikslas, dokumentai, kuriais vadovaujamasi, kita svarbi informacija.
Vidaus ir išorės aplinkos analizė	Pateikiama ekonominės-socialinės būklės analizė ir išvados arba tik išvados, pagrindžiančios savivaldybės SPP prioritetų, tikslų ir uždavinių pasirinkimą. Atliekant aplinkos analizę, įvertinami vidaus ir išorės veiksniai taikant SSGG arba (ir) PESET analizės metodus, taip pat kiti aplinkos analizės metodai. Šios dalies tikslas – nustatyti pagrindines savivaldybės plėtros tendencijas, konkurencinius pranašumus, problematiką, iššūkius ir jų galimą poveikį savivaldybės plėtrai. Šios įžvalgos sudaro prielaidas tinkamų plėtros sričių, prioritetų ir tikslų nustatymui.
Savivaldybės plėtros vizija	Vizija – tai idealus ateities paveikslas arba įsivaizduojama būklė, kuri gali būti pasiekta pačiomis palankiausiomis sąlygomis. Vizija turi atsakyti į klausimą, kokia turėtų būti savivaldybė po 10–15 metų, jos formuluotė turėtų atskleisti savivaldybės išskirtinumą ir sutelkti ateities iššūkiams – norimai būklei pasiekti.
Savivaldybės plėtros prioritetai ir tikslai	Nurodomi prioritetai ir tikslai (strateginiai tikslai), juos įgyvendinantys uždaviniai, tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijai, jų matavimo vienetai ir reikšmės, pagal kuriuos bus vertinama per tam tikrą laiką pasiekta pažanga ir nauda savivaldybės bendruomenei. Plėtros prioritetai ir tikslai turi būti aiškūs, skatinti pokyčius ir atitikti savivaldybės gyventojų lūkesčius. Turi būti nustatomi tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai, nurodant bazines, planuojamas tarpines ir galutines vertinimo kriterijų reikšmes.
Savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo svarbiausios nuostatos	Nurodomi strateginio planavimo dokumentai, užtikrinantys savivaldybės SPP įgyvendinimą, preliminarus lėšų, tikslams pasiekti, poreikis, subjektai, kurių bendradarbiavimas būtinas, savivaldybės SPP įgyvendinimo stebėsenos, tikslinimo, atsiskaitymo už įgyvendinimo rezultatus tvarka ir kt. Jeigu savivaldybės SPP nustato konkrečias priemones, jo įgyvendinimui organizuoti papildomų dokumentų rengti nereikia
Priedai	Prieduose gali būti pateikta svarbiausių priemonių (investicinių projektų) sąrašas, išsami aplinkos analizės ataskaita ir kita aktuali informacija

Sudaryta darbo autorės pagal Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas[97]

Kaip matome, pagal Rekomendacijas, savivaldybės strateginio plėtros plano struktūra labai panaši į Regionų plėtros planų rengimo metodikoje nurodytą regiono strateginio plėtros plano struktūrą. Pažymėtina, kad Rekomendacijose nerekomenduojama numatyti konkrečių priemonių tikslams ir uždaviniams įgyvendinti, išskyrus svarbiausius investicinius projektus. Priemones siūloma numatyti strateginiame veiklos plane. Kita vertus, 14.1, 40 ir 58 rekomendacijų punktai suponuoja, kad priemonės gali būti nurodytos ir strateginio plėtros plano prioritetų ir tikslų dalyje.

[97] Ten pat.

Rekomendacijų skyriaus „Strateginio planavimo dokumentų rengimo procesas“ pradžioje aptariami strateginio planavimo proceso dalyviai ir jų dalyvavimo šiame procese būdai. Šie aspektai aptarti šio darbo 2.2.2 skyriuje.

Trečiame Rekomendacijų skyriuje nurodoma, kad savivaldybės SPP rengimo procesas susideda iš šių etapų:

1. aplinkos analizė ir pirminių pasiūlymų dėl savivaldybės SPP tikslų rengimas (planas rengiamas vadovaujantis valstybės planavimo dokumentais, nuodugnios socialinės-ekonominės būklės analizės išvados naudojamos pasiūlymams dėl plano prioritetų, tikslų ir uždavinių ar kitų sudedamųjų dalių nustatyti ir pagrįsti);
2. savivaldybės strateginio plėtros plano projekto rengimas (formuojama savivaldybės vizija ir strateginiai tikslai (prioritetai), kurie derinami darbo grupėse, tada formuluojami tikslai ir uždaviniai, prireikus numatomos priemonės ir atsakingi jų vykdytojai, taip pat strateginio tikslo (prioritetų), tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai ir jų reikšmės, plano įgyvendinimui reikalingi finansiniai ir žmogiškieji ištekliai);
3. savivaldybės strateginio plėtros plano projekto svarstymas ir tvirtinimas (plano projektą rekomenduojama paskelbti ir svarstyti viešai, pvz. rengiant susirinkimus, televizijos ir radijo laidas, skelbiant informacinius straipsnius, rengiant apklausas ir pan. Po viešųjų svarstymų, SPP patikslinimas ir teikiamas tvirtinti savivaldybės tarybai)

Ketvirtajame rekomendacijų skyriuje „Strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo organizavimas ir koordinavimas“ nurodoma, kad strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo organizavimo procesą sudaro šių dokumentų įgyvendinimo stebėsena, jų tikslinimas, atsiskaitymas už šių dokumentų įgyvendinimo rezultatus ir įgyvendinimo vertinimas. Už strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo organizavimą yra atsakingas savivaldybės administracijos direktorius, be to rekomenduojama paskirti vieną koordinatorių atsakingą už vieno planavimo dokumento įgyvendinimo koordinavimą.

Rekomendacijose taip pat išskiriama strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėsena, kaip atskiras veiklos valdymo etapas. Pagrindiniai strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėsenos vykdymo principai: tikslingumas, patikimumas, subalansuotumas, suderinamumas ir viešumas. Stebėsena turėtų būti grindžiama tikslų, uždavinių ir priemonių (jei jos numatytos strateginiame plėtros plane) vertinimo kriterijų reikšmių pasiekimo analize.

Vykdant savivaldybės SPP įgyvendinimo stebėseną gaunama informacija apie SPP vykdymo eigą, pagal nustatytus tikslus ir vertinimo kriterijus. Siekiant paaiškinti priežastis, kodėl užsibrėžti tikslai ir suplanuoti rezultatai nepasiekiami ir koks to poveikis, taikomas programų vertinimo metodas. Programinis vertinimas – tai objektyvus planuojamų vykdyti, vykdomų ar baigtų vykdyti programų vertinimas siekiant įvertinti vykdymo tinkamumą, efektyvumą, rezultatyvumą, naudingumą ir

tęstinumą[98]. Atlikus programų vertinimą, pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip pagerinti veiklos rezultatus.

Kaip nurodoma Rekomendacijose, pagrindinis strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėsenos ir programų vertinimo skirtumas – duomenų analizės išsamumas ir taikomų tyrimo metodų sudėtingumas. Vykdant stebėseną nustatomos probleminės tikslų įgyvendinimo sritys, o programų vertinimas pateikia informaciją, kodėl nepasiekiami numatyti tikslai ir kaip pagerinti veiklos rezultatus. Be to stebėsenos metu renkama informacija apie pasiektus rezultatus, o vertinant programas naudojami ne tik faktiniai rezultatai, bet ir papildomai renkami nauji duomenys, taikomi tyrimo metodai ir analizuojami priežastiniai ryšiai.

Rekomenduojama rengti vieną savivaldybės SPP ir atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų įgyvendinimo ataskaitą, kurioje daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama pasiektų rezultatų poveikiui (naudai, žalai) atskiriems sektoriams ir sritims, tikslinėms grupėms, savivaldybės bendruomenei, nurodomos įgyvendinimo problemos ir jas lėmusios priežastys, taip pat pateikiami pasiūlymai, kaip spręsti iškilusias problemas. Tokias ataskaitas siūloma rengti kas 2 metai, nebent savivaldybės taryba yra nustačiusi kitokį periodiškumą. Ataskaitas tvirtina savivaldybės taryba, be to, ataskaita turi būti vieša. Nepaisant to, koks yra atsiskaitymo periodiškumas, svarbu, kad stebėsenos duomenys būtų renkami sistemingai, analizuojami, vertinamos rizikos ir laiku pateikiami pasiūlymai sprendimų priėmėjams. Siūloma savivaldybės SPP tikslinti pasikeitus aplinkybėms ir atlikus tarpinį jo įgyvendinimo vertinimą.

Kaip matome, Rekomendacijose numatytas strateginio planavimo modelis, kuomet savivaldybės strateginis plėtros planavimas iš esmės skirstomas į tris pagrindinius etapus:

1. **strateginio plėtros plano rengimas.** Šį etapą galima būtų skaidyti į smulkesnes dalis: 1) *parengiamieji darbai* (darbo grupių suformavimas, bendruomenės informavimas ir įtraukimas), 2) *strateginė analizė* (informacijos rikimas, socialinės-ekonominės būklės analizė, susijusių nacionalinio ir regioninio lygmens strateginio planavimo dokumentų analizė, pirminių pasiūlymų rengimas), 3) *strategijos formavimas* (vizijos, prioritetų, tikslų ir uždavinių, jų vertinimo kriterijų, priemonių nustatymas, priemonių plano sudarymas, lėšų poreikio nustatymas, įgyvendinimo stebėsenos, tikslinimo, atsiskaitymo už įgyvendinimo rezultatus tvarka ir pan. nustatymas, svarbiausių investicinių projektų numatymas), 4) *plano svarstymas ir tvirtinimas* (plano viešieji svarstymai, plano tikslinimas ir tvirtinimas Taryboje). Etapas iš dalies užbaigiamas strateginio plėtros plano patvirtinimu savivaldybės Taryboje, tačiau planas jo įgyvendinimo eigoje gali būti peržiūrimas ir tikslinamas.

2. **strateginio plėtros plano įgyvendinimas**. Šis etapas taip pat sudarytas iš tokių dalių: 1) *strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėsena*; 2) *strateginio plėtros plano tikslinimas*; 3)

[98] Ten pat.

atsiskaitymas už strateginio plėtros plano įgyvendinimo rezultatus; 4) *strateginio plėtros plano įgyvendinimo vertinimas*. Savivaldybių strateginiai plėtros planai visuomet turi savo įgyvendinimo laikotarpius, todėl šio etapo pabaiga turėtų būti plano laikotarpio pabaiga. Nepaisant to, dažnai nemaža dalis strateginio plėtros plano priemonių, tikslų ir uždavinių yra perkeliama į vėlesnio laikotarpio savivaldybės strateginį plėtros planą, todėl galima teigti, kad šis etapas taip pat nėra baigtinis.

3. **strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėsena**. Tai atskiras veiklos valdymo etapas, kurio tikslas – rinkti ir analizuoti informaciją apie strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo rezultatus ir laiku priimti sprendimus dėl veiklos valdymo tobulinimo. Stebėsena apibrėžiama kaip nuolatinis ir sistemingas informacijos apie vertinimo kriterijų reikšmių pasiekimą rinkimas ir analizė siekiant pateikti informaciją apie tikslų pasiekimą einamuoju metu. Savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėsena turėtų būti grindžiama tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijų reikšmių pasiekimo analize bei priemonių įgyvendinimo būklės ar lėšų panaudojimo analize, jei tokie elementai numatyti savivaldybės strateginiame plėtros plane[99].

Apibendrinant galima teigti, kad strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijose atsispindi pagrindinės teorinės strateginio planavimo nuostatos. Taip pat matome, kad šiose rekomendacijose perkeltos svarbiausios strateginio planavimo metodikos ir regionų plėtros planų rengimo metodikos gairės. Neabejotinai šios rekomendacijos sudaro prielaidas diegti savivaldybėse aiškią ir lanksčią strateginio planavimo sistemą ir suvienodinti strateginio planavimo praktiką.

2.4. Strateginiai plėtros planai Lietuvos savivaldybėse

Lietuvos savivaldybių plėtra yra sudėtingas objektas, veikiamas ryškių gamtinių, ekonominių, demografinių ir infrastruktūros išteklių regionuose skirtumų, lemiančių ženklius atskirų šalies teritorijų socialinės-ekonominės padėties skirtumus[100]. Savivaldybėms strateginis planavimas leidžia planuoti, kurti ir įgyvendinti racionalesnę, efektyvesnę valdymo sistemą, užtikrinant darnų savivaldybės vystymąsi.

Strateginis plėtros planavimas Lietuvos savivaldybėse taikomas jau gana seniai, nepaisant to, kad strateginio planavimo sistema savivaldybėse nebuvo aiškiai reglamentuota įstatymais, savivaldybėms trūko joms pritaikytos strateginio planavimo metodikos.

[99] Ten pat.
[100] Arimavičiūtė M. Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2 (11), 2012, p. 273

Savivaldybių plėtros planavime Lietuvoje ilgą laiką vyravo tik teritorinės plėtros planavimo samprata ir visa plėtra buvo susijusi su bendrojo plano tvirtinimu[101]. M. Arimavičiūtė, teigia, kad strateginis plėtros planavimas savivaldybių lygmenyje vyksta plėtojant tiek funkcinį / sektorinį tiek erdvinį planavimą. Funkcinės / sektorinės strateginio planavimo krypties veikla yra plėtoti atskiras savivaldybės viešąsias politikas, o pagrindinis erdvinio strateginio planavimo siekis yra susieti teritorinius plėtros aspektus integruojant ekonomines, aplinkosaugos, kultūrines ir socialines politikas. Pasak autorės, šiuo metu savivaldybėse egzistuoja tiek funkcinio tiek erdvinio planavimo kryptys[102]. Kita susijusi problema – neskiriami strateginiai plėtros planai nuo strateginių veiklos planų[103].

Akivaizdu, kad prieš analizuojant strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos Lietuvos savivaldybėse ypatumus, reikia nustatyti kas laikoma savivaldybės strateginiu plėtros planu, kokia jo paskirtis, pagrindiniai elementai ir reikšmė.

Strateginio planavimo sistema savivaldybėse aiškiau reglamentuota 2013 m. priėmus Vietos savivaldos įstatymo pakeitimus[104]. Šiame įstatyme įtvirtinta nuostata, kad integruotą savivaldybių strateginio planavimo sistemą sudaro tarpusavyje susietos trys planavimo rūšys: teritorijų planavimas, strateginis planavimas ir finansinis planavimas. Strateginio planavimo dokumentų sistemą sudaro *savivaldybės strateginis plėtros planas*, atskirų savivaldybės ūkio šakų (sektorių) plėtros programos ir savivaldybės strateginis veiklos planas.

Vietos savivaldos įstatyme ir vėliau parengtose Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijose, savivaldybės strateginis plėtros planas priskiriamas prie ilgalaikių strateginio planavimo dokumentų, kuriame numatoma aplinkos, socialinė ir ekonominė raida savivaldybės teritorijoje[105]. Vadovaujantis šiais dokumentais, savivaldybės strateginis veiklos planas – vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentas, detalizuojantis ilgalaikių strateginio planavimo dokumentų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą ir kuris sudaromas, atsižvelgiant į planuojamus savivaldybės finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Kitaip tariant, strateginiame plėtros plane numatomos visos savivaldybės (t.y. rajono ar miesto) plėtros kryptys ir raidos tendencijos, o strateginis veiklos planas – savivaldybės, kaip institucijos, strateginio planavimo dokumentas.

---

[101] Butenienė I., Kalvaitis R., Steponavičienė I., *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*, 2010, p. 13, prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf> (žiūrėta 2014 12 11)

[102] Arimavičiūtė M. Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2 (11), 2012, p. 273-275

[103] Butenienė I., Kalvaitis R., Steponavičienė I., *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*, 2010, p. 13, prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf> (žiūrėta 2014 12 11)

[104] Vietos savivaldos įstatymo 4, 6, 16, 17, 20, 29, 32, 35, 50, 51 straipsnių pakeitimo ir papildymo bei Įstatymo papildymo trečiuoju(1) skirsniu ĮSTATYMAS, Valstybės žinios, 2013, Nr. 79-3981

[105] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 20069

Svarbu pažymėti, kad planas pats savaime neturi būti siekiamybė. Strateginis plėtros planas tai strateginio planavimo proceso rezultatas, kuriame atsižvelgiant į aplinkos analizę, apibrėžiama organizacijos vizija, tikslai, priemonės, finansiniai ir žmogiškieji ištekliai tiems tikslams pasiekti106.

Esama įvairių strategijos formavimo praktikų, tačiau pasak M. Arimavičiūtės, viešojo sektoriaus institucijoms tinkamiausias yra J. M. Bryson aštuonių žingsnių strateginio planavimo modelis, kurį sudaro šie etapai:

1. susitarimas inicijuoti strateginį planavimo procesą;
2. institucijos įgaliojimų nustatymas;
3. institucijos misijos ir vertybių nustatymas;
4. išorinės aplinkos įvertinimas (galimybės ir grėsmės);
5. vidinės aplinkos įvertinimas (stiprybės ir silpnybės);
6. institucijos strateginių problemų nustatymas;
7. problemų sprendimo strategijų parengimas;
8. institucijos veiksmingos ateities vizijos nustatymas[107].

Kiekvienas iš šių aštuonių žingsnių turėtų baigtis veiksmas, rezultatais ir vertinimu. Įgyvendinimas ir vertinimas turėtų būti sudėtinė proceso dalis[108]. Tam iš dalies prieštarauja I. Butenienė ir kt., kurių nuomone šis modelis yra suprojektuotas privačioms įmonėms ir viešajam sektoriuje gali būti taikomas su tam tikromis išlygomis. Autoriai išskiria šias strateginio planavimo stadijas: strateginė analizė, strategijos formavimas ir strategijos įgyvendinimas[109].

Strateginio valdymo literatūroje analizuojami ir skirtingi strategijos formavimo modeliai. Pagal tai koks pirminis strategijos rengimo pradinis etapas, strategijos rengimo modelis gali būti priskiriamas prie analitinių arba kūrybinių. Analitinio modelio atveju, pirmiausiai atliekama veiklos sąlygų analizė (vidaus ir išorės aplinkos įvertinimas), kuria remiantis formuojama organizacijos vizija arba misija, o kūrybinio modelio atveju priešingai – iš pradžių suformuojama vizija, o vėliau ieškoma išteklių ir būdų jai įgyvendinti[110].

Pagal strateginio planavimo metodų ir technikų naudojimą Lietuvoje, M. Arimavičiūtė išskiria 2 savivaldybių grupes. Pirmoji grupė taiko valstybės institucijoms parengtą Strateginio planavimo

---

[106] Butenienė I., Kalvaitis R., Steponavičienė I., *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*, 2010, p. 27, prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf> (žiūrėta 2014 12 11)

[107] Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 22, 2007, p. 7

[108] Arimavičiūtė M., *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005, p. 112

[109] Butenienė I., Kalvaitis R., Steponavičienė I., *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*, 2010, p. 17, prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf> (žiūrėta 2014 12 11)

[110] Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 22, 2007, p. 10

metodiką, pagal kurią atlieka PEST analizę, SSGG analizę, taiko tikslų, uždavinių, priemonių ir vertinimo kriterijų identifikavimo technikas. Antroji grupė taiko Regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodiką, pagal kurią atlieka atskirų sektorių grupių situacijos analizę[111]. Reikėtų išskirti dar vieną grupę – tai savivaldybės, kurios rengdamos strateginius plėtros planus, remiasi savo pasirengtomis tvarkomis arba konsultantų pasiūlytomis metodikomis.

M. Arimavičiūtė nurodo, kad būdingiausi savivaldos institucijoms strateginio planavimo metodai ir technikos: savivaldos institucijos interesų grupių analizė ir problemų identifikavimo būdai. Interesų grupių analizė padeda nustatyti savivaldybės misiją, atlikti SSGG analizę ir parengti veiksmingą strategiją. Ji yra ypač svarbi, nes savivaldybėje raktas į sėkmę yra pagrindinių suinteresuotų asmenų poreikių patenkinimas. Problemų identifikavimo požiūriai yra trys: tiesioginis problemų identifikavimo požiūris, tikslų požiūris ir sėkmės vizijos požiūris. Savivaldybės vystymo ilgalaikių planų atveju, ypač tinkamas sėkmės vizijos požiūris. Vizija gali būti miesto plėtros didžioji strategija – bendra schema, rodanti, kaip miestas turi plėstis, kad geriausiai prisitaikytų prie aplinkos pokyčių[112].

Vertėtų paminėti, kad mokslinėje literatūroje neretai nurodoma, kad rengiant savivaldybės plėtros planą turi būti rengiama ne tik vizija, bet ir misija. Kaip teigia R. Dukynaitė ir R. Ališauskas, net daug vadybos teoretikų ne visada gali atskirti, ar pateiktas tekstas yra misijos, ar vizijos formuluotė, nors dauguma autorių pažymi keturias pagrindines vizijų savybes:

1. nustatanti skirtumą – kas bus kitaip, negu yra dabar arba kitur.
2. įtikinanti – nusakanti, kam ir kuo bus geriau, kuo vertingiau, įkvepianti.
3. pasiekiama – ambicinga, bet įmanoma įgyvendinti.
4. suvokiama – paprasta ir lengvai kiekvienam suvokiama[113].

Lietuvos savivaldybių atveju šis klausimas iš dalies išspręstas – Rekomendacijose numatyta, kad rengiant savivaldybės strateginį plėtros planą nustatoma vizija, o misija nustatoma savivaldybės strateginiame veiklos plane.

Kaip matome Lietuvos savivaldybės, rengdamos strateginius plėtros planus naudoja įvairias strateginio planavimo praktikas ir metodus. Viena vertus, Lietuvos savivaldybės taikydamos minėtas metodikas, strateginį valdymą bandė standartizuoti, kita vertus, tokia situacija sąlygojo atotrūkį tarp savivaldybių strateginio planavimo praktikų.

M. Arimavičiūtės nuomone, kiekvienos savivaldos institucijos strateginis valdymas yra ir turi būti unikalus, nes nėra konkrečios strateginio valdymo sistemos, kurią galėtų prisitaikyti kiekviena

[111] Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 8, 2004, p. 27
[112] Ten pat., p. 27-29
[113] Ališauskas R., Dukynaitė R. Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 1 (11), 2011, p. 83

savivaldos institucija[114]. Autorei pritaria I. Butenienė ir kt., nurodydami, kad į strateginį planavimą derėtų žiūrėti kaip į koncepcijų, procedūrų ir įrankių rinkinį, kurį reikia adaptuoti konkrečios situacijos, institucijos bei norimos vizijos konstravimui[115].

Tikimasi, kad 2014 m. pabaigoje patvirtintos Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos padės savivaldybėse suvienodinti strateginio planavimo praktiką. Rekomendacijos analizuojamos šio darbo 2.3.3 skyriuje, tačiau galima išskirti pagrindines su strateginiu plėtros planavimu susijusius aspektus:

- savivaldybės strateginis plėtros planas – ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas, skirtas aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti;
- savivaldybėje rengiami strateginio planavimo dokumentai turi būti suderinami tarpusavyje ir susieti aiškiais loginiais ryšiais bei rengiami atsižvelgiant į valstybės ir regiono strateginio planavimo dokumentus;
- savivaldybės strateginio planą sudaro: bendroji informacija; vidaus ir išorės aplinkos analizė (taikant SSGG arba PEST metodus); plėtros vizija; plėtros prioritetai, tikslai ir uždaviniai; gali būt parengtas priemonių planas, SPP įgyvendinimo svarbiausios nuostatos;
- į strateginio plėtros plano rengimo procesą turi būti įtrauktos suinteresuotos šalys;
- strateginis plėtros planavimas iš esmės skirstomas į tris pagrindinius etapus: strateginio plėtros plano rengimas, strateginio plėtros plano įgyvendinimas ir strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėsena.

2.5. Užsienio šalių patirtis miestų strateginiame plėtros planavime

Australija, Jungtinės Amerikos Valstijos, Kanada, Naujoji Zelandija, Skandinavijos šalys – tai kelios šalys, kurios laikomos strateginio planavimo viešajame sektoriuje pradininkėmis ir lyderėmis[116], šiame skyriuje apžvelgsime šių šalių miestų plėtrą numatančius strateginės plėtros dokumentus.

Jungtinių Amerikos Valstijų miestų plėtra dažniausiai numatomi plėtros planuose, kurie parengti erdvinio planavimu principu. Jų atitiktis Lietuvoje – bendrieji planai. Tačiau dalies miestų tarybos yra parengusios ir patvirtinusios miestų strateginius planus. Venas iš tokių pavyzdžių – *Majamio miesto strateginis planas*[117]. Šio plano laikotarpis apima 2015-2017 m.

[114] Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 22, 2007, p. p. 9

[115] Butenienė I., Kalvaitis R., Steponavičienė I., *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*, 2010, p. 27, prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf> (žiūrėta 2014 12 11)

[116] Staponkienė J. Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai, *Socialiniai tyrimai*, Nr. 4, 2004, p. 33

[117] The City of Miami Strategic Plan: Integrity, Accountability, Commitment, and Teamwork, prieiga per internetą: <http://www.miamigov.com/strategicPlanning/docs/strategicPlanning/StrategicPlan-Fall-2014.pdf> (žiūrėta 2015 03 13)

Už plano rengimą atsakinga Majamio miesto taryba, o plano rengimas truko nuo 2013 m. birželio mėn. iki 2014 m. rugsėjo mėn. Į plano rengimą įtrauktos įvairios suinteresuotos šalys, įskaitant miesto gyventojus, viešąsias, privačias, ne pelno siekiančias ir akademines organizacijas. Suinteresuotosios šalys į strateginio planavimo procesą įtrauktos atliekant focus grupių sesijas, gyventojų nuomonės tyrimą. Rengiant planą taip pat atlikta vidinės ir išorinės aplinkos analizė SSGG metodu. Šių tyrimų pagrindu suformuotos strateginio plano prioritetinės sritys. Pažymima, kad plano plėtojimas apima tris elementus: strategijos vystymą (identifikuojami prioritetai artimiausiems 3 metams), veiklos valdymą (matuojant tikslų vykdymo progresą pagal nustatytus rodiklius), visuomenės įtraukimą (skatinant nuolatinį bendradarbiavimą su suinteresuotomis šalimis). Majamio strateginiame plane pažymėta, kad planas bus „gyvas“ dokumentas, nes bus nuolat stebimas jo įgyvendinimo procesas ir užtikrinamas kasmetinis atnaujinimas, įtraukiant visuomenę į planavimo procesą.

Planą iš esmės sudaro dvi dalys – 1) misija, vizija, vertybės ir 2) strategija, kurią sudaro prioritetinės sritys ir prioritetiniai tikslai. Nurodyta misija „veiksmingai tarnauti bendruomenei ir nuosekliai gerinti gyvenimo kokybę“. Plano vizijoje Majamis įsivaizduojamas kaip „pasaulinės klasės miestas su dideliu visuomenės įsitraukimu ir puikiu paslaugų teikimu; įvairi ir gyva bendruomenė su aukšta gyvenimo kokybe; globali verslo, kultūros ir laisvalaikio vieta“. Įvardintos vertybės: sąžiningumas, atskaitomybė, įsipareigojimas ir komandinis darbas. Nepaisant to, kad planas parengtas kartu su suinteresuotomis šalimis, suformuota misija, vizija ir vertybės yra perteikiamos labiau per miesto valdžios prizmę.

Strateginėje dalyje pirmiausiai nustatytos prioritetinės sritys: visuomenės saugumas, švari ir graži kaimynystė, augimas ir plėtra, išsilavinimas ir ekonominės galimybės, kultūra ir rekreacija. Pažymėtina, kad kiekviena prioritetinė sritis išskirta remiantis gyventojų nuomonės tyrimo duomenimis. Kiekvienoje prioritetinėje srityje numatyta po 3-5 prioritetinius tikslus, o šiems įgyvendinti numatytos strategijos. Kiekvienam tikslui nustatyti rodikliai su esamomis ir siektinomis kasmetinėmis reikšmėmis, padėsiantys vertinti pokyčius prioritetinėse srityse.

Taigi šiame plane didelis dėmesys skiriamas suinteresuotųjų šalių įtraukimui į strateginio planavimo procesą. Priešinga situacija galima įžvelgti Kanados Toronto miesto strateginiame planavime. Toronto miesto strateginio planavimo dokumentų hierarchijos viršūnėje yra miesto tarybos prioritetai ir strateginis (veiksmų) planas. *Toronto miesto strateginis veiksmų planas 2013-2018 m.*[118] yra Tarybos valdymo dokumentas, nustatantis Tarybos viziją ir misiją miestui, taip pat konkretūs tikslai, kuriais organizacija vadovausis planuodama savo veiklą.

[118] City of Toronto Strategic Actions 2013-2018, prieiga per internetą: <http://www1.toronto.ca/City%20Of%20Toronto/City%20Manager%27s%20Office/City%20Manager%20Profile/City%20Initiatives/Strategic%20Actions%20for%202013%20to%202018_FINAL.pdf> (žiūrėta 2015 03 13)

Toronto miesto vizija ir misija patvirtinti dar 2002 m. strateginiame plane, kuriame Torontas įsivaizduojamas kaip rūpestingas ir draugiškas, švarus, žalias ir tvarus, dinamiškas miestas, kuriame investuojama į gyvenimo kokybę tam, kad jis būtų patrauklia vieta gyventi, klestėti ir svečiuotis. Misijoje numatyta, kad miesto valdžia turi užtikrinti Toronto ekonominio, socialinio ir aplinkosauginio gyvybingumo palaikymą. Taryba yra išskyrusi 6 strategines temas (miesto statymas, ekonominis gyvybingumas, aplinkos tvarumas, socialinė raida, geras valdymas ir fiskalinis tvarumas), per kurias išskiriami strateginiai tikslai.

Toronto miesto taryba pripažįsta, kad strateginės temos ir tikslai yra susiję ir atpažįstama jų tarpusavio priklausomybė, todėl svarbu užtikrinti įvairių miesto skyrių ir suinteresuotų šalių bendradarbiavimą. Atsižvelgiant į tai, kiekvienai strateginei temai numatyti strateginiai veiksmai (iš viso 26), o kiekviename iš jų nurodytos susiję strateginės temos ir strateginiai tikslai. Paanalizavus šiuos elementus atskirai, galima teigti, kad strateginės temos atitiktis Lietuvos strateginio planavimo sistemoje yra prioritetai, strateginių tikslų – tikslai, o strateginių veiksmų – uždaviniai.

Šiame plane kiekvienam strateginiam veiksmui pat numatytas jo įgyvendinimo laikotarpis, o didžiosios dalies veiksmų įgyvendinimas numatytas per esamų ar suplanuotų parengti tematinių strategijų, specialiųjų programų ar planų įgyvendinimą. Remiantis šiuo pavyzdžiu, Lietuvos savivaldybių strateginiuose planuose numatyti uždaviniai galėtų būti įgyvendinami per strateginio veiklos plano programas.

Toronto miesto strateginiame veiksmų plane numatomi tolimesni strateginio planavimo žingsniai: užtikrinti nuolatinį strateginių veiksmų plano įgyvendinimą ir įgyvendinimo monitoringą, numatyti atsakomybes už strateginių veiksmų įgyvendinimą, užtikrinti koordinavimą ir bendradarbiavimą tarp miesto skyrių ir agentūrų. Du kartus per metus rengiama pažangos ataskaita apie strateginių veiksmų įgyvendinimą, pasiektus rodiklius ir iškilusias grėsmes ar naujas galimybes bei būtinus naujus žingsnius.

Kaip matome, Toronto miesto strateginis veiksmų planas pasižymi tuo, kad jame numatytos strateginės temos, tikslai, veiksmai yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir sudaro integralią sistemą ne tik šio plano, bet visos Toronto miesto strateginio planavimo sistemos atžvilgiu.

Strateginio plano per strategijas įgyvendinimas pažymimas ir Suomijos Tamperės miesto strategijoje „Tamperė, dirbantys kartu dėl šviesesnės ateities“[119]. Strategija bus detalizuojama keturiuose veiksmų planuose, kurie susiję su gerove, miesto struktūra ir aplinka, gyvybingumu ir organizacijos veiklos rezultatais. Taip pat pabrėžiama, kad ši strategija daugeliu atžvilgių sudaro prielaidas struktūriniams pokyčiams.

[119] Tampere, Working Together for a Bright Future: Tampere City Strategy, 2025, prieiga per internetą: <http://www.tampere.fi/material/attachments/t/5m6pXm17U/Tampere_City_Strategy.pdf> (žiūrėta 2015 03 13)

Šioje strategijoje didelis dėmesys skiriamas bendradarbiavimui su miesto bendruomene. Strategijos pavadinime esantys žodžiai „dirbame kartu“, išryškina kiekvieno žmogaus vaidmenį taip pat bendradarbiavimo svarbą. Plano pradžia nurodomi atlikti gyventojų nuomonės tyrimai, kuriuose gyventojai pateikė savo įžvalgas kaip turėtų vystytis miestas. Šios įžvalgos tapo pagrindu formuojant miesto vystymo strategiją. Vėliau atlikta išsami vidaus ir išorės veiksnių analizė, strategija buvo formuojama remiantis „smegenų šturmo“ metodu ir diskusijų su suinteresuotomis šalimis metu gautais rezultatais, SSGG metodu išskirtos miesto stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

Tamperės miesto vizija, tapusi strategijos pavadinimu – „Tamperė, dirbantys kartu dėl šviesesnės ateities“. Viziją sudaro trys požiūriai: dirbantys kartu, dirbantys atsakingai, dirbantys atvirai ir drąsiai. Vizijos įgyvendinimui numatyti prioritetai: dirbantys kartu, prevencinės priemonės ir skirtumų mažinimas gerovės srityje, gyvybingumas ir konkurencingumas, tvari bendruomenė, subalansuoti finansai ir inovatyvi organizacija. Prioritetai numatyti iki 2025 m., o jų įgyvendinimui kiti numatyti tikslai 2014-2017 m. laikotarpiui. Kiekvienam tikslui taip pat nustatyti pasiekimo rodikliai, nors nenurodytos jų esamos ir siektinos reikšmės. Kaip jau minėta anksčiau, Tamperės miesto strategija įgyvendinama per veiksmų planus.

Taigi šioje strategijoje itin didelis dėmesys skiriamas bendruomenei ir jų įtraukimui ne tik į strategijos rengimą, bet ir jos įgyvendinimą, o įgyvendinama strategija per specialius veiksmų planus. Dar stipresnė orientacija į žmones matoma Naujosios Zelandijos Oklando miesto ilgalaikiame plane *„Oklando planas – planas visiems oklandiečiams“*[120], kuriame suformuota vizija iki 2040 m. Šiame plane išskirtinis dėmesys skiriamas maorių tautai, kurių teisės ir šias teises pagrindžiantys veiksmai išdėstyti plane.

Oklando planas parengtas kartu su miesto gyventojų, bendruomenių, centrinės valdžios, verslo grupių, savanorių organizacijų ir maorių atstovais. Suinteresuotos šalys dalyvavo tiek atliekant esamos situacijos analizę, tiek formuojant strategiją. Plane numatyta, kad šios grupės taip pat aktyviai turi prisidėti įgyvendinant parengtą planą.

Plane suformuota vizija „Oklandas – labiausiai apgyvendintas miestas pasaulyje“. Šio plano esamos situacijos analizėje nurodoma, kad prieš numatant kaip pasiekti suformuotą viziją, būtina nustatyti dabartinę Oklando padėti šalies ir tarptautiniu lygmeniu. Scenarijų metodu sukurtas miestų vaizdinys 2040 metais, numatoma Oklando vieta šiame kontekste, galimi iššūkiai, grėsmės, galimybės, pateiktos svarbiausių rodiklių prognozės.

Plane nurodomi 7 rezultatai apibūdinantys, kad Oklandas 2040 m. bus: teisingas, saugus ir sveikas, žalias, klestintis ir pilnas galimybių, lengva pasiekiamas ir su išvystytais ryšiais, gražus ir mylimas savo gyventojų, kūrybingas, turtingas kultūra, maorių tapatybe išsiskiriantis visame

[120] The Auckland plan – a plan for all aucklanders, prieiga per internetą: <http://theplan.theaucklandplan.govt.nz/> (žiūrėta 2015 03 13)

pasaulyje. Nustatyti 6 transformacijos pokyčiai (*angl.* transformational shifts), apibūdinantys reikalingų pokyčių lygį, siekiant užsibrėžtų rezultatų. Taip pat pateikiami principai (darbas kartu, maori vertė, darna, sąžininga veikla, efektyvus pinigų naudojimas, prieinamumas, pažangos vertinimas ir pritaikymas), kuriais reikia vadovautis įgyvendinant 13 strateginių krypčių. Kiekviena iš strateginių krypčių yra detalizuojama atskirose strategijose, kuriose nustatyti krypties tikslai ir prioritetai. Kiekvienos strateginės krypties pasiekimo lygiui matuoti nustatyti rodikliai, pateikta jų skaičiavimo metodika.

Oklando ilgalaikis miesto plėtros planas per artimiausią dešimtmetį, įgyvendinamas per „unitarinį planą“ (*angl.* unitary plan) ir „ilgalaikį planą“ (*angl*. longterm plan). Oklando plano nuostatos taip pat turi būti perkeliamos į visu kitus trumpesnės trukmės planus, strategijas ir kitus planavimo dokumentus. Numatytas nuoseklus plano vykdymo stebėjimas, uždavinių įgyvendinimo ataskaitos rengimas kas trejus metus, kasmetinės plano įgyvendinimo ataskaitos ir esminis plano peržiūrėjimas kas šešerius metus.

Taip pat verta pažymėti, kad N. Zelandijoje skiriamas didelis dėmesys plano viešinimo veiklai, pvz. Oklando planui sukurta interneto svetainė, kurioje galima rasti visą su plano rengimu ir įgyvendinimu susijusią informaciją.

Nors šis planas pasižymi stipria orientacija į žmones, tačiau neabejotinai didesnė suinteresuotųjų šalių įtrauktis į strateginio planavimo procesą matoma Australijos Sidnėjaus miesto strateginio planavimo atveju. Ilgalaikę miesto strategija *„Tvaraus Sidnėjaus 2030 vizija“*[121] buvo rengiama 2007-2008 m. ir per šį laiką savo nuomonę miesto vystymo klausimais išsakė apie 18 tūkstančių suinteresuotų šalių atstovų, įskaitant jaunimą, vaikus, menininkus, mokytojus, bendruomenių aktyvistus, turstus, smulkius verslininkus ir kt. Suinteresuotos šalys savo nuomonę pateikti galėjo 30 bendruomenių forumuose, diskusijose, specialioje interneto svetainėje ar paskambinę į „2030 ateities telefonas“ (*angl.* 2030 Future Phone), buvo vykdomos skirtingų grupių apklausos, apskrito stalo diskusijos. Taip pat buvo surengta vieša vizijos paroda kurią aplankė apie 80 tūkst. žmonių. Kaip teigiama, ši ekstensyvi viešinimo ir įtraukimo kampanija leido sukurti veiksmingą ir suinteresuotų šalių poreikius atitinkančią strategiją.

Sidnėjaus vizijos „žalias, globalus ir jungiantis“ įgyvendinimui numatyta 10 tikslų, su konkrečiais siektinais rodikliais. Siekiant įgyvendinti viziją, numatyti 5 didieji pokyčiai, kurie leis „perdaryti“ miestą žaliu, globaliu ir jungiančiu. Tolimesnę strateginę dalį sudaro 10 strateginių krypčių, kurioms nustatyti uždaviniai ir veiksmų planas. Pažymėtina, kad uždavinių lygmenyje numatyta kokia situacija yra dabar ir kokia siektina situacija 2030 metais, įgyvendinus atitinkamą uždavinį. Taip pat plane numatyti 10 galimų projektų, prisidėsiančių prie vizijos siekimo. Šiame darbe

[121] Sustainable Sydney 2030 Vision, prieiga per internetą: <http://cdn.sydney2030.com.au/documents/2030vision/2030VisionBook.pdf> (žiūrėta 2015 03 13)

apžvelgiamų užsienio šalių strateginių planų struktūros lyginamos 3 lentelėje. Sidnėjaus strateginio plano įgyvendinimas taip pat numatytas per vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentą – korporacinį planą, kuris rengiamas 4 metų laikotarpiui.

3 lentelė. Savivaldybių plėtros planų palyginimas skirtingose šalyse

Majamio miesto strateginis planas	**Toronto miesto strateginis veiksmų planas 2013-2018 m.**	**Tamperė, dirbantys kartu dėl šviesesnės ateities**	**Oklando planas – planas visiems oklandiečiams**	**Tvaraus Sidnėjaus 2030 vizija**
1. Įvadas 2. Misija 3. Vizija 4. Pagrindinės vertybės 5. Prioritetinės sritys 6. Prioritetiniai tikslai	1. Įvadas 2. Vizija 3. Misija 4. Strateginės temos 5. Strateginiai tikslai 6. Strateginiai veiksmai	1. Įvadas 2. Vizija 3. Prioritetai 4. Strateginiai tikslai	1. Įvadas 2. Suinteresuotųjų šalių poreikiai, teisės ir vadumo 3. Esamos situacijos analizė 4. Vizija 5. Pagrindiniai principai 6. Strateginės kryptys 6.1. Tikslai 6.2. Prioritetai	1. Įvadas 2. Vizija 3. Tikslai 4. Didieji pokyčiai 5. Strategija 5.1. Strateginės kryptys 5.2. Veiksmų planas

Sudaryta darbo autorės pagal The City of Miami Strategic Plan: Integrity, Accountability, Commitment, and Teamwork; City of Toronto Strategic Actions 2013-2018; Tampere, Working Together for a Bright Future; The Auckland plan – a plan for all aucklanders; Sustainable Sydney 2030 Vision.

Apžvelgus užsienio šalių patirtį ilgalaikių strateginių planų rengime, galima patvirtinti teiginius, kad nėra vieno modelio ir vieningų metodų, kuriais remiantis turėtų būti rengiami strateginiai planai. Kiekvienu atveju turi būti pritaikyti konkrečiai situacija tinkami modeliai ir metodai. Kita vertus, atlikus užsienio šalių strateginių planų analizę, galima išskirti gerosios praktikos elementus:

- veiksmingiau ilgalaikiame strateginiame plane nenumatyti konkrečių priemonių, tik pačią strategiją, kurią detalizuoti galima savivaldybės vidutinės trukmės dokumentuose;
- suinteresuotosios šalys strateginio planavimo procese gali dalyvauti ar būti įtrauktos pačiomis įvairiausiomis formomis, priklausomai nuo savivaldybės galimybių ir išteklių;
- ekstensyvus suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strateginio planavimo procesą ne tik leidžia parengti realų, suinteresuotųjų šalių poreikius atitinkantį planą, bet ir sukuria prielaidas sėkmingam plano įgyvendinimui.

3. LIETUVOS SAVAVALDYBIŲ STRATEGINIŲ PLĖTROS PLANŲ EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodika

Strateginis plėtros planas tai svarbiausias savivaldybės strateginio planavimo dokumentas, numatantis aplinkos, socialinę ir ekonominę raidą savivaldybėje, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius. Šiuo metu visos Lietuvos savivaldybės yra pasirengusios ar rengia strateginius plėtros planus, nepaisant to, kad strateginio planavimo sistema savivaldybėse nėra aiškiai reglamentuota įstatymais, savivaldybėms trūko joms pritaikytos strateginio planavimo metodikos.

Tik 2014 m. pabaigoje patvirtintos Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, kurios turėtų padėti savivaldybėse įdiegti aiškią ir lanksčią strateginio planavimo sistemą ir suvienodinti strateginio planavimo praktiką.

Analizuojant savivaldybių strateginius plėtros planus, numatytas ir vykdomas rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos procedūras bei lyginant jas su Rekomendacijose numatytomis, galima nustatyti pagrindines šių procedūrų metu kylančias problemas bei pasitaikančias klaidas.

Šioje dalyje, remiantis ankstesniame skyriuje aptartomis teorinėmis nuostatomis ir Rekomendacijų reikalavimais, pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos ypatumus ir atitiktį Rekomendacijų reikalavimams. Gautų rezultatų pagrindu, pateikiamos išvados ir pasiūlymai analizuojamo objekto tobulinimui.

Tyrimo **tikslas** – išanalizuoti parengtų savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos ypatumus.

Tyrimo **uždaviniai**:

1) nustatyti strateginių plėtros planų savivaldybėse rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos klaidas bei kliūtis;

2) nustatyti savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos praktikos atitiktį Rekomendacijų nuostatomis.

Darbe iškeliama **hipotezė**, kad savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos praktika nedera su Rekomendacijų nuostatomis.

Tyrimo metu siekiama atsakyti į šiuos klausimus: Kaip rengiami ir įgyvendinami savivaldybių strateginiai plėtros planai (toliau – SPP)? Ar savivaldybių SPP atitinka teorinius strateginio planavimo principus? Kokios SPP rengimo klaidos? Kokia geroji SPP rengimo praktika? Su kokiomis problemomis savivaldybės susiduria rengiant, įgyvendinant SPP bei vykdant SSPP įgyvendinimo stebėseną? Ar Rekomendacijose įvertinta savivaldybių SPP praktika ir ypatumai? Kaip savivaldybių

darbuotojai vertina Rekomendacijų nuostatas? Kokias Rekomendacijų nuostatas reikėtų patikslinti, atsižvelgiant į savivaldybių SPP ypatumus? Kaip galima patobulinti savivaldybių SPP rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos procesą?

Tyrimas yra tiriamojo ir praktinio pobūdžio, nes tiriama strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos problematika Lietuvos savivaldybėse, o gauti rezultatai skirti praktinėms problemoms spręsti.

Siekiant kuo išsamesnės analizės ir didesnio tyrimo reprezentatyvumo, taikyti ir tarpusavyje derinti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos praktika atskleista atliekant visų Lietuvos savivaldybių SPP analizę, dokumentų turinio, sisteminės, lyginamosios, vertinamosios analizės metodais. Savivaldybių SPP praktikos analizę papildo atlikto kiekybinio tyrimo duomenys, kurie taip pat leido nustatyti strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos problemas, kliūtis. Tuo tikslu atlikta savivaldybės darbuotojų, atsakingų už strateginį plėtros planą, anketinė apklausa.

Tyrime naudojami 2 **metodai**:

1) lyginamoji dokumentų analizė;

2) kiekybinis tyrimas.

Visų pirma, siekiant išanalizuoti savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos praktiką, atlikta **lyginamoji dokumentų analizė**. Šiame darbe analizuojami oficialūs dokumentai – savivaldybių strateginiai plėtros planai. Į tyrimą įtraukti visų 60 savivaldybių šiuo metu įgyvendinami savivaldybių SPP, kurie buvo pateikti savivaldybių interneto svetainėse 2015 m. sausio 26 d. – sausio 30 d. Visų į tyrimą įtrauktų dokumentų sąrašas pateikiamas 1 priede. Savivaldybių strateginiai plėtros planai analizuojami atsižvelgiant į Rekomendacijų reikalavimus, kurie plačiau aptarti šio darbo 2.3.3 skyriuje.

Dokumentų analizė atlikta remiantis strateginio planavimo etapais, išskirtais Rekomendacijose: strateginio plėtros plano rengimas, įgyvendinimas, stebėsena. Vertinant SPP rengimo procesą, remiantis I. Buteniene ir kt.[122], vertinti šie aspektai: suinteresuotųjų šalių įtraukimas į SPP rengimo procesą, strateginė analizė, metodai, vizija, strategijos formavimas ir priemonių plano sudarymas. SPP įgyvendinimo procesas vertinamas analizuojant pagrindines įgyvendinimo metu iškylančias kliūtis. Rezultatai lyginami su anksčiau atliktais panašias tyrimais[123]. Vertinant SPP įgyvendinimo stebėseną analizuojama SPP vertinimo kriterijų sistema, remiantis Rekomendacijų nuostatomis.

[122] Butenienė I., Kalvaitis R., Steponavičienė I., *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*, 2010, 61 p., prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf> (žiūrėta 2014 12 11)

[123] Butenienė I., Kalvaitis R., Steponavičienė I., *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*, 2010, 61 p, prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf> (žiūrėta 2014 12 11); *Savivaldybių strateginių planų analizė*, UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“, Vilnius, 2007, 89 p., prieiga per internetą: http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_

Dokumentų analizės metodas pasirinktas, nes lyginamajai analizei pakanka surinkti duomenis, kad būtų galima atlikti jų kodavimą. Toks tyrimas įgalina suderinti kokybinę ir kiekybinę analizę. Tyrimą galima atkartoti, jei tiriami dokumentai išlieka prieinami.

Viena vertus, lyginamosios dokumentų analizės būdu gauta daug naudingos informacijos apie savivaldybių praktiką, kurie sudaro galimybes įvertinti Rekomendacijų ir esamos praktikos sąsajas, privalumus ir trūkumus. Be to, pagal Rekomendacijas dar nėra parengtas (ir artimiausiu metu greičiausiai nebus parengtas) nei vienas strateginis plėtros planas, todėl siekiant pateikti pasiūlymus strateginio planavimo tobulinimui, aktualu įvertinti šių Rekomendacijų vykdytojų nuomonę ir siūlymus. Kita vertus, lyginamoji dokumentų analizė nepakankamai atskleidžia problemas, kliūtis su kuriomis susiduria savivaldybės rengdamos, įgyvendindamos ir vykdydamos strateginio plėtros plano stebėseną. Atsižvelgiant į tai, atliktas kiekybinis tyrimas, integruotas į lyginamąją analizę.

Kiekybinio tyrimo imtis yra netikimybinė. Remiantis K. Kardeliu, vykdant netikimybinę tikslinę atranką, atrenkami tik tie individai, situacijos ar dokumentai, kurie gali tyrėjui suteikti prasmingos informacijos apie tiriamąjį dalyką[124]. Tyrimo imtį sudaro savivaldybių darbuotojai, kurie tiesiogiai yra atsakingi už strateginio plėtros plano rengimą, įgyvendinimą, stebėseną. Kadangi vykdoma netikimybinė tikslinė atranka, tyrimo rezultatai gali būti vertinami tik tyrimo kontekste, tačiau jie kokybiškai atspindi tiriamųjų (savivaldybės darbuotojų) požiūrį, kurių pagrindu bus analizuojama problematika ir teikiami pasiūlymai šiai problematika spręsti.

Visiems tiriamiesiems anketos buvo išsiųstos elektroninio pašto adresais. Išdalinta 60 anketų savivaldybių darbuotojams, užpildytos 47 anketos.

Sudarant anketą vadovautasi pagrindiniais anketų sudarymo principais, tariamasi su darbo vadovu. Tačiau, neišvengta klaidų formuluojant kai kuriuos klausimus, atsakymų variantus, dėl mažos tyrėjo patirties apklausų sudarymo srityje. Dėl laiko stokos neatliktas pilotinis tyrimas.

Anketą sudaro kreipimasis į respondentą ir pateikta 20 klausimų. Klausimai yra įvairių tipų: uždari, pusiau atviri ir atviri. Klausimus, pagal temą, galima sugrupuoti į kelias grupes: 1-7 klausimai apie SPP rengimą, 8 klausimas apie SPP įgyvendinimą, 9-12 klausimai apie SPP stebėseną ir viešinimą, 13-16 klausimai skirti Rekomendacijų vertinimui ir pasiūlymams, 17-20 klausimai apie respondentų duomenis (žr. Priedą Nr. 2).

Anketinė apklausa pasirinkta todėl, kad tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų, kai pateikus keletą klausimų, galima gauti daug vertingos informacijos. Kitas anketinės apklausos, siunčiamos paštu (elektroniniu paštu) privalumas – sąnaudos. Be to, respondentai gali atsakinėti į klausimus tiek laiko kiek jiems reikia, jiems patogiu metu.

---

failai/ VVPD/2007-saviv-starteg-planu-analize.doc (žiūrėta 2014 12 11); Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 8, 2004, p. 25-36

[124] Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, 2002.

Pažymėtina, kad tyrimas atliktas laikantis tyrimo etikos principų: savanoriškumo, anonimiškumo, etninių, sąžiningumo principų. Tiriamieji raštu informuoti apie tyrimą, jo tikslus, atsakymų anonimiškumo išsaugojimą.

3.2. Savivaldybės strateginių plėtros planų rengimo aspektai

Rekomendacijose nurodoma, kad savivaldybės SPP yra **ilgalaikis** (ilgesnės kaip 3 metų trukmės) strateginio planavimo dokumentas. Šiuos reikalavimus atitinka visi šiuo metu vykdomi savivaldybių SPP, kadangi trumpiausias SPP terminas yra 4 metai, o daugiausia parengtų SPP apima 6 metų (22 SPP) ar 7 metų (14 SPP) laikotarpį. Tai rodo, kad savivaldybės plėtra planuojama ilgalaikėje perspektyvoje.

Rekomenduojama SPP rengimui sudaryti vieną ar kelias darbo grupes, kurias sudarytų savivaldybės politikai, administracijos darbuotojai, savivaldybei pavaldžių įstaigų atstovai, interesų grupių atstovai. Kaip jau aptarėme 2.2.2 skyriuje, interesų grupės SPP rengimo procese gali dalyvauti tiesioginiu būdu arba per konsultavimo ir informavimo veiklas.

Išanalizavus savivaldybių SPP pateikiamą informaciją, **darbo grupės** buvo suformuotos rengiant 34 savivaldybių SPP. Tačiau šiose darbo grupėse dažniausiai dalyvavo tik savivaldybės darbuotojai, politikai, seniūnai, savivaldybei pavaldžių įstaigų vadovai. 12 SPP atveju, suinteresuotos šalys į SPP rengimą buvo įtraukiamos per informavimą ir konsultavimą, pvz., organizuojant susitikimus su bendruomene ar verslo atstovais, per pristatymus Tarybai, gyventojų apklausas, Focus grupių tyrimus, apskritojo stalo diskusijas. 14 SPP, informacija apie plano rengimo procesą ir jo dalyvius nepateikiama.

Rekomendacijose nurodoma, kad savivaldybė gali pasitelkti **išorės ekspertus** kai kuriems SPP darbams atlikti. Remiantis savivaldybių SPP analizės duomenimis, savivaldybių SPP dažniausiai rengiamas kartu su išorės konsultantais, nes nustatyta, kad net 57 SPP parengti pasitelkiant konsultantus, likusiuose 3 SPP – rengėjai nenurodyti.

Savivaldybės SPP rengimo procesas, pagal Rekomendacijas, susideda iš šių etapų: aplinkos analizė, SPP projekto rengimas, SPP projekto svarstymas ir tvirtinimas. Prieš atliekant aplinkos analizę, turi būti įvertintos nacionalinio ir regioninio lygmens strateginio planavimo dokumentų aktualios nuostatos ir tik tada rengiama nuodugni socialinės-ekonominės būklės analizė. Savivaldybės SPP **rekomenduojama struktūra**: 1) bendroji informacija; 2) vidaus ir išorės aplinkos analizė; 3) savivaldybės plėtros vizija, 4) plėtros prioritetai ir tikslai, 5) savivaldybės SPP įgyvendinimo svarbiausios nuostatos, 6) bendroji informacija, 7) priedai.

Susipažinus su savivaldybių SPP, galima daryti išvadas, kad savivaldybių SPP struktūros bei rengimo metu atliktų veiklų atžvilgiu yra labai skirtingi. Nepaisant to, remiantis savivaldybių SPP analizės duomenimis, galima išskirti dažniausiai rengiamas SPP dalis:

- įvadas / bendroji apžvalga (52 SPP);
- esamos būklės analizė (59 SPP, iš jų 8 SPP analizė pateikiama prieduose, o 9 SPP pateikiama tik analizės santrauka);
- strateginė dalis – vizija, prioritetai, tikslai, uždaviniai (60 SPP);
- priemonių planas (59 SPP);
- SPP įgyvendinimo ir stebėsenos sistema (32 SPP).

SPP **įvade** (bendrojoje apžvalgoje) pateikiama informacija apie SPP rengimo dalyvius, SPP rengimo eigą ir kontekstą, nurodoma strategijos struktūra, rengimo metodika, pateikiama bendra rajono apžvalga.

Strateginės / **esamos būklės analizės** dalis yra laikoma esminiu įrankiu įvertinant organizacijos aplinką ir pagrindžiančios strategijos pasirinkimą. Esamos būklės analizę rengia visos savivaldybės, dalis jų analizę pateikia kaip priedą, ar visuomenei pateikia tik sutrumpintą analizės variantą, kuriame nurodomi pagrindiniai strategiją įtakojantys veiksniai arba analizės išvados SSGG matricos forma.

Nepaisant to, kad savivaldybių SPP aplinkos analizė skiriasi tiek apimtimi, tiek turiniu, aplinkos analizei atlikti, dažniausiai taikomi SSGG ir PESET analizės metodai. Atliekant PESET analizę dažniausiai vertinami aspektai: ekonominė aplinka, savivaldybės žmogiškieji ištekliai, socialinė aplinka, infrastruktūra/technologiniai veiksniai ir aplinka.

Galima paminėti, kad kai kurios savivaldybės, vertindamos išorinės aplinkos veiksnius, neapsiriboja vien statistinės informacijos analize, bet atlieka išsamesnius tyrimus, siekiant išskirti savivaldybės konkurencinius pranašumus. Pavyzdžiui, rengiant Druskininkų sav. SPP atlikta konkurencinės aplinkos analizė Lietuvos ir tarptautiniu mastu, rengiant Vilniaus m. sav. SPP – atliktas savivaldybės vertinimas tarptautiniame kontekste, o rengiant Klaipėdos m. sav. SPP – atlikta gretimų savivaldybių ir užsienio strateginių planų analizė. Tokie tyrimai leidžia geriau suvokti konkurencinę aplinką, savo padėtį joje bei leidžia suformuoti efektyvesnę strategiją.

Remiantis atlikta savivaldybių SPP analize, vidinių veiksnių analizė dažniausiai apsiriboja savivaldybės išteklių analize. Galima išskirti Alytaus m. sav. SPP ir Klaipėdos m. sav. SPP, kuriuos rengiant atlikta išsami savivaldybei pavaldžių įstaigų analizė, Prienų r. sav. SPP – atliktas savivaldybės valdymo sistemos efektyvumo vertinimas, Alytaus m. sav. SPP ir Kelmės r. sav. SPP – atlikta išsami savivaldybės išteklių analizė.

Išorinių ir vidinių veiksnių analizės rezultatai apibendrinami naudojant SSGG analizės metodą, kuriuo išskiriamos savivaldybės stiprybės ir silpnybės, nustatomos išorinės aplinkos galimybės ir

grėsmės. Savivaldybių SPP esamos būklės analizės rezultatai taip pat apibendrinami išskiriant teigiamus ir neigiamus veiksnius.

Esamos būklės analizei parengti taip pat dažnai atliekami gyventojų, savivaldybės darbuotojų, politikų ir kitų interesų grupių **nuomonės tyrimai**. Tokie tyrimai ar jų rezultatai pateikiami 28 savivaldybių SPP, tačiau galima daryti prielaidą, kad jie yra naudojami dažniau.

Savivaldybių SPP analizės duomenimis, viena iš dažniau pasitaikančių esamos būklės analizės dalių – **ankstesnio savivaldybės SPP analizė** ar pagrindiniai šios analizės rezultatai (15 SPP atvejų). Teigiama, kad prieš formuojant/atnaujinant savivaldybės SPP, svarbu įvertinti ankstesnio plano sėkmę/nesėkmes lėmusius veiksnius[125].

Reikėtų paminėti, kad rengiant SPP, savivaldybės per mažai dėmesio skiria nacionalinių, regioninių ir kitų savivaldybės **strateginio planavimo dokumentų analizei**. Strateginio planavimo dokumentų analizė pateikiama tik 8 savivaldybių SPP, kai kuriuose SPP strateginio planavimo dokumentų nuostatos nurodomos pačioje aplinkos analizėje. Kita vertus, tokių atvejų gali būti daugiau, nes tokia analizė gali būti naudojama rengiant SPP strategiją, priemonių planą.

Bene svarbiausia savivaldybės SPP dalis – strategija, kurią įprastai sudaro vizija, prioritetai, tikslai, uždaviniai, priemonių planas. Strategijos viršūnėje yra **vizija**, kuri, pagal Rekomendacijas, turėtų atsakyti į klausimą, kokia turėtų būti savivaldybė po 10-15 m.? Vizijos formuluotė turėtų nusakyti ilgalaikius tikslus ir apibrėžti ateities paveikslą. Vizija turėtų atskleisti savavaldybės išskirtinumą ir sutelkti ateities iššūkiams – norimai būklei pasiekti. Pasak I. Butenienės ir kt., vizija gali būti pagrįsta tam tikros tradicijos tęsimu ar orientuota į modernumą[126].

Vizijų palyginimui panaudotas „žodžių debesų“ metodas. „Žodžių debesis“ – tai žodžių perteikimas vaizdžiai. Kuo dažniau žodis pasirodo analizuojamame tekste, tuo didesniu jis tampa debesyje. „Žodžių debesis“ žodžio dažnumą grafiškai atvaizduoja žodžio dydžiu[127]. Atsižvelgiant į tai, kad lietuvių kalboje dažniausiai pasikartojantys žodžiai yra jungtukai, dalelytės, prieveiksmiai, siekiant palyginti savivaldybių vizijas buvo analizuojamos ne visos vizijos formuluotės, bet išskirti žodžių junginiai. „Žodžių debesies“ sudarymui panaudoti teksto analizavimo įrankiai pasiekiami internetiniais adresais http://www.tagxedo.com/ ir http://www.online-utility.org/text/analyzer.jsp. Gauti duomenys pavaizduoti 2 paveiksle.

[125] Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metams strateginio plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizė, prieiga per internetą: <http://www.panevezys2020.lt/wp-content/uploads/2012/10/igyvendinimo_eiga.pdf>

[126] Butenienė I., Kalvaitis R., Steponavičienė I., *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*, 2010, 61 p., prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf> (žiūrėta 2014 12 11)

[127] Dajoras D. Lietuviškų interneto svetainių raktažodžių tankumo atvaizdavimas panaudojant kalbos technologijų įrankius, magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo universitetas, Informatikos fakultetas, Kaunas, 2010, p. 11



2 pav. Savivaldybių SPP vizijų „žodžių debesis“

Kaip matome, dažniausiai savivaldybių SPP vizijų formuluotėse pasikartojantys žodžiai yra *aplinka, gyventi, infrastruktūra, centras, patrauklus, bendruomenė, verslo, išvystyta, žmonės* ir *Lietuvos*. Tokius rezultatus galima susieti su tuo, kad atliekant esamos būklės analizę, didžiausias dėmesys yra skiriamas aplinkos, infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių analizei, kadangi šios sritys savivaldybėms yra aktualiausios. Be to šios sritys, kaip matysime toliau, yra dažniausiai išskiriamos prioritetinės sritys ar kryptys, todėl galima teigti, kad savivaldybių SPP vizijų formuluotėse nusakomi ilgalaikiai tikslai.

Šiuo metu vykdomuose savivaldybių SPP nurodytos vizijos negali būti vertinamos vienareikšmiškai, nes dalies savivaldybių vizijos formuluotės atitinka tiek mokslinėje literatūroje, tiek Rekomendacijose nurodytus vizijos formavimo reikalavimus. Kita vertus, yra nemažai savivaldybių, kurių vizijų negalima būtų pavadinti išskirtinėmis ar nusakančioms ilgalaikius tikslus. Taigi, peržiūrėjus visų vizijų formuluotes, galima išskirti geruosius ir bloguosius vizijų formuluočių pavyzdžius, neoriginalias, labai panašias skirtingų miestų vizijas.

Vizijos įgyvendinimui numatomi **prioritetai**, tikslai ir uždaviniai. Rekomendacijose numatyta, kad jie nustatomi atsižvelgiant į aplinkos analizės rezultatus, turi leisti naudotis savivaldybės konkurenciniais pranašumais, spręsti esamas problemas ir priimti ateities iššūkius. Prioritetai ir tikslai turi būti aiškūs, skatinti pokyčius ir atitikti savivaldybės gyventojų lūkesčius.

Atlikus savivaldybių SPP analizę, nustatyta, kad dažniausiai savivaldybių SPP nustatomos 3-4 prioritetinės sritys, atsižvelgiant į savivaldybių specifiką, esamos būklės analizės rezultatus, suformuotą viziją. Taip pat galima išskirti kelias dažniausiai pasitaikančias prioritetines savivaldybių sritis. Šios sritys pateiktos 4 lentelėje, kurioje taip pat nurodomi pasitaikantys šių sričių epitetai, apibūdinantys kokia išskirta sritis turėtų būti ateityje (pvz. produktyvūs žmogiškieji ištekliai, efektyvi

savivalda ir pan.) ir / ar epitetas, apibūdinantis kokia numatoma prioritetinės srities vystymo kryptis (pvz. turizmo skatinimas, gyvenimo kokybės gerinimas ir pan.).

4 lentelė. Savivaldybių SPP dažniausiai nurodomos prioritetinės sritys ir jų epitetai

Prioritetinė sritis	**Apibūdinantis epitetas**	**Numatoma kryptis**
Žmogiškieji ištekliai	Produktyvūs, efektyvūs, konkurencingi, kvalifikuoti	Plėtra, ugdymas, tobulinimas
Ekonomika	Pažangi, progresyvi, auganti, konkurencinga, tausojanti aplinką	Plėtra, konkurencingumo didinimas, diversifikavimas, aktyvumo didinimas
Infrastruktūra	Darni, subalansuota, moderni	Plėtra, vystymas, gerinimas, tobulinimas, modernizavimas
Visuomenė / bendruomenė	Sumani, veikli, solidari, imli naujovėms, pilietiška, veržli, kūrybinga, išsilavinusi, sveika, saugi, aktyvi, pažangi, darni, iniciatyvi, atvira, atsakinga, moderni	Ugdymas, formavimas, kūrimas, vystymas, plėtra
Savivalda	Pažangi, atitinkanti poreikius, darni, patraukli, efektyvi	Plėtra, gerinimas, užtikrinimas, tobulinimas, vystymas, didinimas, stiprinimas
Turizmas	Darnus	Plėtra, didinimas, skatinimas, vystymas, gerinimas
Gyvenamoji aplinka	Darni, kokybiška, patogi, sveika, saugi, švari	Pritaikymas, plėtra, kūrimas
Gyvenimo kokybė	Aukšta, kokybiška	Užtikrinimas, gerinimas, kūrimas
Aplinka	Darni, patraukli, švari, saugi, patogi, sveika	Plėtra, priežiūra, gerinimas, kūrimas, užtikrinimas, skatinimas

Remiantis atlikta SPP analize ir prioritetų palyginimų rezultatais, daroma išvada, kad didžiosios daugumos savivaldybių SPP numatyti prioritetai atitinka Rekomendacijų reikalavimus, nors esama planų, kurių prioritetai nurodo tik pačią prioritetinę sritį, tačiau nėra orientuoti į ateities pokyčius, nenurodoma jų plėtros kryptis (pvz., Plungės r. sav. SPP numatyti prioritetai: 1) rajono infrastruktūra, 2) žmogiškieji ištekliai ir 3) ekonominė aplinka).

Prioritetai yra įgyvendinami per numatytus **tikslus ir uždavinius**. Prioritetai, tikslai ir uždaviniai yra susiję hierarchiniais ryšiais, t.y. numatyti uždaviniai turi užtikrinti, kad bus pasiektas nustatytas tikslas, o pastarasis turi prisidėti prie prioriteto įgyvendinimo. Atsižvelgiant į tai, kad kiekvienam prioritetui yra nustatomi vidutiniškai 2-3 tikslai, o šių įgyvendinimui – 2-4 uždaviniai, šio tyrimo metu išsami visų savivaldybių prioritetų, tikslų ir uždavinių strateginių ryšių analizė neatlikta. Tačiau peržvelgus savivaldybių SPP strategijų struktūras ir remiantis šiuose SPP pateikiamais paaiškinimais bei remiantis atliktais tyrimais, galima teigti, kad dažniausiai savivaldybių SPP strategijos prioritetai, tikslai ir uždaviniai yra susieti loginiais ryšiais, bet tokia situacija yra ne visuose savivaldybių SPP.

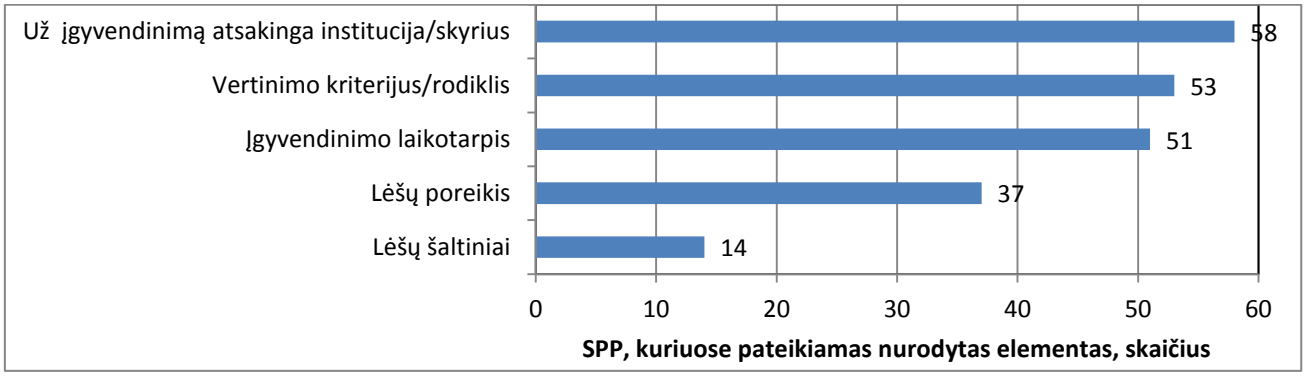
Rekomendacijose siūloma nenumatyti konkrečių **priemonių planų** tikslams ir uždaviniams įgyvendinti, išskyrus svarbiausius investicinius projektus. Priemones siūloma numatyti strateginiame

veiklos plane, tačiau Rekomendacijų 14.1, 40 ir 58 punktai suponuoja, kad priemonės gali būti nurodytos ir strateginio plėtros plano strateginėje dalyje.

Atlikus savivaldybių SPP analizę, nustatyta, kad beveik visuose savivaldybių SPP parengti detalūs priemonių planai, išskyrus Jurbarko r. sav. SPP, kuriame nurodoma, kad uždavinius įgyvendinančios priemonės nurodomos savivaldybės strateginiame veiklos plane. Atsižvelgiant į tai, kad savivaldybių SPP praktikoje priemonių planų rengimas ypač paplitęs, tyrimo metu šis klausimas analizuotas išsamiau.

Remiantis savivaldybių SPP analizės duomenimis, daugeliu atvejų savivaldybių SPP pateikiamas detalus priemonių planas, tačiau dažnai priemonės yra gan abstrakčios (pvz. plėtoti kempingus, vystyti dviračių takus, remti kultūros projektus, rengti teritorijų planavimo dokumentus, remontuoti savivaldybės kelius, švietimo įstaigų modernizavimas, plėtoti rekreacinę infrastruktūrą ir pan.). Kita vertus, priemonės atskirais atvejais detalizuojamos per smulkesnius veiksmus (pvz., Kretingos r. sav. SPP), per vertinimo kriterijus (pvz. Tauragės r. sav. SPP) ar detalizuojamos per SVP (pvz. Druskininkų sav. SPP, Ignalinos r. sav. SPP).

SPP priemonių planuose nustatomi priemonių įgyvendinimą detalizuojantys elementai, kurių pasitaikymo dažnis pateikiamas 3 paveiksle.



3 pav. SPP priemonių plano elementų dažnis, vnt.

Kaip matome, dažniausiai savivaldybių SPP priemonių plane nurodoma už priemonės įgyvendinimą atsakinga institucija/skyrius, vertinimo kriterijus / pasiekimo indikatorius, įgyvendinimo laikotarpis, lėšų poreikis ir lėšų šaltinai. Šie elementai varijuoja ne tik lyginant skirtingų savivaldybių SPP, bet ir pačiame priemonių plane, pvz. nurodoma tik dalies priemonių vertinimo kriterijų reikšmės, lėšų poreikis ir pan. Atsižvelgiant į tai, kad: 1) priemonių plano parengimas pareikalauja gan didelių rengimo ir įgyvendinimo sąnaudų; 2) ilgalaikėje perspektyvoje sudėtinga numatyti konkrečias ir detalias priemones, o jo labiau nustatyti tikslų lėšų poreikį; 3) savivaldybėje rengiami strateginiai veiklos planai, kurie turėtų detalizuoti SPP – daroma prielaida, kad būtų tikslinga rengiant savivaldybės SPP atsisakyti detalių priemonių planų. Tačiau savivaldybės SPP turėtų būti numatomi strateginiai, svarbiausi projektai ar veiksmai, kurie turi didelė reikšmę įgyvendinant SPP numatytus

tikslus ir prioritetus. SPP įgyvendinimas turi būti numatytas per savivaldybės SVP ar atskirų sričių strategijas. Panaši praktika taikoma užsienio šalyse, kurių pavyzdžiai aptarti šio darbo 2.5 skyriuje.

Paskutinė savivaldybės SPP struktūrinė dalis – **SPP įgyvendinimo svarbiausios nuostatos,** kur turi būti nurodomos savivaldybės institucijos, įstaigos ir kiti subjektai, kurie dalyvaus įgyvendinant tikslus ir uždavinius, ir strateginio planavimo dokumentai, per kuriuos bus organizuojamas įgyvendinimas. Šioje dalyje taip pat turėtų būti nurodomi su SPP įgyvendinimo stebėsena susiję aspektai: stebėsenos periodiškumas, tikslinimo ir atsiskaitymo už SPP tvarka, terminai, SPP įgyvendinimui reikalingas preliminarus lėšų poreikis.

Atlikus savivaldybių SPP analizę, nustatyta, kad beveik visose savivaldybėse yra parengtas SPP įgyvendinimo ir priežiūros aprašas, tvarka ar kitaip pavadintas dokumentas, kuriame nurodyti Rekomendacijose išskirti aspektai. Kita vertus, ne visuose šiuose dokumentuose yra visi įvardinti SPP įgyvendinimo aspektai. Be to, kai kuriose savivaldybėse yra parengtas tiek SPP įgyvendinimą nustatantis aprašas, tiek bendrai savivaldybės strateginį planavimą nustatantis strateginio planavimo tvarkos aprašas, tačiau šių dokumentų nuostatos ne visada suderintos. Atsižvelgiant į tai, savivaldybėms derėtų peržiūrėti ir pagal Rekomendacijų nuostatas, patikslinti atitinkamus dokumentus bei suderinti juose esančias nuostatas.

Parengus savivaldybės strateginį plėtros planą, jo projektą, prieš Tarybos tvirtinimą, rekomenduojama paskelbti savivaldybės interneto svetainėje, o savivaldybės bendruomenės nuomonei sužinoti gali būti rengiami susirinkimai, televizijos ir radijo laidos, skelbiami informaciniai straipsniai vietos spaudoje, rengiamos apklausos savivaldybės interneto svetainėje, galima kviesti pateikti pasiūlymus raštu ir panašiai. Atvirumas, viešinimo svarba yra akcentuojami Rekomendacijose pateiktuose strateginio planavimo principuose.

Remiantis savivaldybių SPP analize, dažniausiai nenurodoma ar prieš tvirtinimą Taryboje, SPP buvo pateiktas viešam svarstymui. Kita vertus, nustatyta, kad dažniausiai naudojama **viešinimo priemonė** viešinimas savivaldybės interneto svetainėje ir vietinėje spaudoje. Kitos dažniau pasitaikančios viešinimo priemonės: pristatymai visuomenei ar Tarybai, per specialias konferencijas ar viešinimo renginius, galima teigti, kad viešinimas iš esmės vyksta ir per diskusijas, nuomonės tyrimus apklausas. Rečiau naudojamos viešinimo priemonės: sukuriamos specialios interneto svetainės (Klaipėdos m. sav. SPP, Panevėžio m. sav. SPP ir Vilniaus m. sav. SPP), pristatymas per metinius verslo ir savivaldybės atstovų pietus (Druskininkų sav. SPP), iškabinant seniūnijose pasiūlymų dėžutės (Jonavos r. sav. SPP), parengti video pristatymai (Anykščių r. sav. SPP).

Apibendrinant, galima teigti, kad savivaldybių SPP rengimo praktika atitinka su šiuo procesu susijusias Rekomendacijų nuostatas. Kita vertus, Rekomendacijose numatyta, kad nereikėtų rengti detalių priemonių planų, tačiau tokia praktika plačiai paplitusi. Be to, savivaldybės, rengdamos aplinkos analizę neturėtų apsiriboti statistine analize ir plačiau taikyti įvairesnius analizės duomenis,

ne visada teisingai formuojamos vizijos, taip pat vertėtų į SPP procesą aktyviau įtraukti interesų grupes, panaudoti ankstesnio SPP analizės rezultatus.

3.2. Savivaldybės strateginių plėtros planų įgyvendinimo aspektai

Po viešo svarstymo ir Tarybai patvirtinus parengtą strateginį plėtros planą, prasideda jo įgyvendinimas. Įgyvendinimas vykdomas pagal strateginiame plėtros plane ir susijusiuose dokumentuose parengtas nuostatas. Rekomendacijose nurodoma, kad strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo organizavimo procesą sudaro šių dokumentų įgyvendinimo stebėsena, jų tikslinimas, atsiskaitymas už šių dokumentų įgyvendinimo rezultatus ir įgyvendinimo vertinimas. Ankstesniame tyrime aptarėme, kad šie aspektai dažniausiai nurodomi SPP įgyvendinimo ir priežiūros apraše, tvarkoje ar panašiame dokumente.

Remiantis savavaldybių SPP analizės duomenimis, tokiuose dokumentuose dažniausiai nustatomas strateginio planavimo procesas (43 SPP atvejai), pateikiama stebėsenos rodiklių sistema (40 SPP atvejų) ir nustatyta institucinė struktūra (37 SPP atvejai). SPP periodinė peržiūra numatyta 11 SPP atvejų, dažniausiai nustatant, kad SPP turi būti peržiūrimas kas 3 metus.

Dažniausiai numatoma, kad turi būti rengiamos kasmetinės savivaldybių SPP įgyvendinimo **ataskaitos** (36 SPP atvejai) arba tokios ataskaitos teikiamos kas trejus metus (6 SPP atvejai). Esama savivaldybių, kuriose numatytos ne tik kasmetinės, bet ir tarpinės ir / ar galutinės SPP įgyvendinimo ataskaitos. Pažymėtina, kad Rekomendacijose siūloma įgyvendinimo ataskaitą rengti kas dvejus metus. Tiek Rekomendacijose, tiek kai kuriuose savivaldybių SPP įgyvendinimą nustatančiuose dokumentuose nurodoma, kad nepaisant to, koks yra atsiskaitymo periodiškumas, svarbu, kad stebėsenos duomenys būtų renkami sistemingai, analizuojami, vertinamos rizikos ir laiku pateikiami pasiūlymai sprendimų priėmėjams.

SPP įgyvendinimą savavaldybėje nustatančiuose dokumentuose taip pat numatytos strategijos **keitimo galimybės**. Dažniausiai priemonės ar jų rodikliai gali būti keičiami kas metus (34 SPP atvejai), uždaviniai – kas metus (20 SPP atvejų) arba kas trejus metus (14 SPP atvejų), tikslai – kas trejus metus (24 SPP atvejai) arba 3-5 metus (4 SPP atvejai), prioritetai – kas trejus metus (20 SPP atvejų) arba iš esmės peržiūrint / keičiant SPP. Visuose SPP įgyvendinimą nustatančiuose dokumentuose numatyta, kad vizijos keitimas galimas tik iš esmės atnaujinant ar keičiant SPP.

Atliekant savivaldybių SPP analizę, remiantis Klaipėdos m. sav. ir Panevėžio m. sav. atliktų ankstesnių SPP įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizėmis, nustatyti šie priemonių, o tuo pačių ir SPP sėkmingą strategijos įgyvendinimą ribojantys veiksniai: lėšų trūkumas; numatytas per trumpas įgyvendinimo laikotarpis; dalis priemonių yra praradę savo aktualumą ar atidėti vykdyti vėlesniu

laikotarpiu; nepakeisti aukštesnio lygmens strateginio planavimo dokumentai ar teisiniai apribojimai, užsitęsusios derinimo procedūros.

3.3. Savivaldybės strateginių plėtros planų stebėsenos aspektai

Rekomendacijose didelis dėmesys skiriamas strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėsenai. SPP stebėsena turėtų būti grindžiama tikslų, uždavinių ir priemonių (jei jos numatytos strateginiame plėtros plane) vertinimo kriterijų reikšmių pasiekimo analize. Siekiant paaiškinti priežastis, kodėl užsibrėžti tikslai ir suplanuoti rezultatai nepasiekiami ir koks to poveikis, taikomas programų vertinimo metodas. Atlikus programų vertinimą, pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip pagerinti veiklos rezultatus. Vykdant stebėseną nustatomos probleminės tikslų įgyvendinimo sritys, o programų vertinimas pateikia informaciją, kodėl nepasiekiami numatyti tikslai ir kaip pagerinti veiklos rezultatus. Be to stebėsenos metu renkama informacija apie pasiektus rezultatus, o vertinant programas naudojami ne tik faktiniai rezultatai, bet ir papildomai renkami nauji duomenys, taikomi tyrimo metodai ir analizuojami priežastiniai ryšiai.

Rekomenduojama rengti vieną savivaldybės SPP ir atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų įgyvendinimo ataskaitą, kurioje daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama pasiektų rezultatų poveikiui (naudai, žalai) atskiriems sektoriams ir sritims, tikslinėms grupėms, savivaldybės bendruomenei, nurodomos įgyvendinimo problemos ir jas lėmusios priežastys, taip pat pateikiami pasiūlymai, kaip spręsti iškilusias problemas.

Atlikus savivaldybių SPP analizę, nustatyta, kad savivaldybių **SPP stebėsenos sistemos** yra labai skirtingos. Kai kurių savivaldybių SPP nurodomi ne tik tikslų ir uždavinių rodikliai, bet ir vizijos, prioritetų vertinimo kriterijai, dalies savivaldybių SPP įgyvendinimo stebėsena atliekama tik per suplanuotų ir įvykdytų priemonių santykį, kitų savivaldybių SPP nenumatyti tikslų ir uždavinių rodikliai. Žemiau esančioje 5 lentelėje pateikiama informacija, pagal kokius rodiklius numatyta vykdyti savivaldybių SPP įgyvendinimo stebėseną.

5 lentelė. Rodikliai, pagal kuriuos numatyta vykdyti savivaldybių SPP įgyvendinimo stebėseną

Savivaldybė	**Vizijos rodikliai**	**Prioritetų rodikliai**	**Tikslų rodikliai**	**Uždavinių rodikliai**	**Priemonių rodikliai**	**Vertinimas per suplanuotų ir įgyvendintų priemonių santykį**
Akmenės r. sav.					X	
Alytaus m. sav.	X	X	X		X	X
Alytaus r. sav.					X	
Anykščių r. sav.	X					
Birštono sav.	X		X	X	X	
Biržų r. sav.	X		X		X	
Druskininkų sav.				X		

5 lentelės tęsinys

Savivaldybė	Vizijos rodikliai	Prioritetų rodikliai	Tikslų rodikliai	Uždavinių rodikliai	Priemonių rodikliai	Vertinimas per suplanuotų ir įgyvendintų priemonių santykį
Elektrėnų sav.	X	X			X	X
Ignalinos r. sav.		X			X	
Jonavos r. sav.					X	
Joniškio r. sav.	X	X			X	X
Jurbarko r. sav.		X	X		X	
Kaišiadorių r. sav.			X		X	X
Kalvarijos sav.					X	
Kauno m. sav.					X	X
Kauno r. sav.		X	X	X		
Kazlų Rūdos sav.	X		X	X	X	
Kėdainių r. sav.		X	X		X	
Kelmės r. sav.	X		X		X	
Klaipėdos m. sav.	X		X	X	X	X
Klaipėdos r. sav.		X			X	
Kretingos r. sav.	X		X		X	
Kupiškio r. sav.	X	X			X	
Lazdijų r. sav.		X			X	
Marijampolės r. sav.	X	X	X	X		
Mažeikių r. sav.	X	X			X	X
Molėtų r. sav.		X				
Neringos sav.	X	X			X	
Pagėgių sav.	X	X	X		X	
Pakruojo r. sav.	X		X	X	X	X
Palangos m. sav.					X	X
Panevėžio m. sav.	X	X			X	X
Panevėžio r. sav.		X	X	X	X	X
Pasvalio r. sav.	X		X		X	X
Plungės r. sav.	X		X	X	X	X
Prienų r. sav.		X			X	
Radviliškio r. sav.					X	
Raseinių r. sav.	X	X			X	
Rietavo sav. sav.	X	X	X	X	X	X
Rokiškio r. sav.	X		X		X	X
Skuodo r. sav.	X				X	
Šakių r. sav.			X	X	X	
Šalčininkų r. sav.					X	X
Šiaulių m. sav.	X	X			X	
Šiaulių r. sav.	X		X		X	
Šilalės r. sav.		X	X	X	X	X
Šilutės r. sav.	X		X		X	
Širvintų r. sav.	X		X		X	X
Švenčionių r. sav.		X	X	X	X	
Tauragės r. sav.	X	X			X	X
Telšių r. sav.	X	X			X	X

5 lentelės tęsinys

Savivaldybė	Vizijos rodikliai	Prioritetų rodikliai	Tikslų rodikliai	Uždavinių rodikliai	Priemonių rodikliai	Vertinimas per suplanuotų ir įgyvendintų priemonių santykį
Trakų r. sav.					X	
Ukmergės r. sav.	X	X			X	X
Utenos r. sav.		X			X	
Varėnos r. sav.	X	X			X	X
Vilkaviškio r. sav.	X	X			X	
Vilniaus m. sav.		X				
Vilniaus r. sav.		X				
Visagino sav.		X	X	X	X	
Zarasų r. sav.		X	X		X	
Viso:	**32**	**33**	**27**	**14**	**53**	**22**

Kaip matome iš patektų duomenų, dažniausiai numatoma vertinti SPP priemonių rodiklius / pasiekimo indikatorius (53 SPP atvejai), vizijos rodiklius (22 SPP atvejai) ir prioritetų rodiklius (27 SPP atvejai).

Vertinant **priemonių rodiklius**, nustatyta, kad daugeliu atvejų pasiekimo rodikliai yra gan abstraktūs, nekonkretūs, nes tik 19 iš 53 SPP atveju pateikiama siektina rodiklio reikšmė. Vertinant **uždavinių, tikslų ir prioritetų** rodiklius, nustatyta, kad dažniausiai savivaldybių SPP kartu su šiais rodikliais pateikiami informacijos šaltiniai, kuriuose galima rasti numatytus rodiklius, nurodomi už rodiklio rinkimą atsakingi savivaldybės skyriai. Kiek rečiau nurodoma esama ir siektina rodiklio reikšmė ar siektinos rodiklio tendencijos (pvz. rodiklio didėjimas ar mažėjimas). Galima paminėti, kad Plungės r. sav. SPP, Rietavo sav. SPP ir Kazlų Rūdos sav. SPP šių rodiklių reikšmės lyginamos su apskrities ir šalies rodikliais, nors dažnai šie nėra žinomi. Kaip gerąjį pavyzdį galima išskirti Kauno r. sav. SPP, kuriame numatytos ne tik esamos ir siektinos prioritetų, tikslų ir uždavinių rodiklių reikšmės, bet ir pateikiami rodiklio vertinimo intervalai t.y. nurodoma, kokiai rodiklio reikšmei esant, situacija gali būti vertinama „labai gerai“, „gerai“, „patenkinamai“ ir „blogai“.

Vizijos pasiekimo lygiui vertinti numatyti rodikliai 32 savivaldybių SPP, iš kurių 27 SPP atveju nurodytas informacijos šaltinis, 27 SPP atveju – esama rodiklio reikšmė ir 22 SPP atveju – siektina rodiklio reikšmė. Pažymėtina, kad prioritetų, tikslų ir uždavinių rodikliai tarpusavyje labai varijuoja, o vizijos rodiklių atžvilgiu galima nustatyti dažniausiai taikomus rodiklius. Tai statistiniai rodikliai susiję su nedarbo lygiu, natūralia gyventojų kaita, gyventojų skaičiaus ar migracijos saldo pokyčiais, materialinėmis ir tiesioginėmis užsienio investicijomis, vidutiniu darbo užmokesčiu ar verslumo lygį reprezentuojantys rodikliai.

Remiantis Klaipėdos m. sav. ir Panevėžio m. sav. ankstesnių SPP įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizėmis, nustatyta, kad savivaldybių SPP rodiklių sistemose nėra pakankamai aiškios gradacijos, todėl pakankamai sudėtinga nustatyti, pvz., kuris prioriteto rodiklis prie kokių konkrečių vizijos rodiklių pasiekimo turėtų prisidėti. Prioritetų, tikslų ir uždavinių rodikliai tarpusavyje nėra tiesiogiai susieti, todėl dažnai neaišku, kuris rodiklis atspindi judėjimą link konkretaus tikslo ar prioriteto įgyvendinimo. SPP įgyvendinimo matavimas per suplanuotų ir įgyvendintų veiksmų santykį, neparodo konkrečių veiksmų indėlio įgyvendinant strateginius tikslus; numatytos pradinės ir siektinos rodiklių reikšmės sudaro sąlygas atlikti rodiklių stebėseną ir analizę, korektiškai įvertinti SPP įgyvendinimo poveikį miesto / rajono plėtrai ir nustatyti pačios vizijos pasiekimo lygį. Atlikus savivaldybių SPP analizę nustatyta, kad ataskaitose pateikiamas pasiekimų aprašymas ar rodiklių nukrypimų priežastys leidžia susidaryti tikslesni vaizdą apie SPP įgyvendinamumą.

Apibendrinant, daroma išvada, kad savivaldybių SPP nesuformuotos arba suformuotos neefektyvios stebėsenos sistemos, tik iš dalies atitinkančios Rekomendacijų nuostatas.

3.4. Savivaldybių darbuotojų apklausos rezultatai

Prieš pradedant analizuoti atlikto savivaldybių darbuotojų, atsakingų už strateginį planavimą savivaldybėje, tyrimo duomenis, aptarsime tyrimo **respondentų charakteristikas**. Pagal gautus duomenis (žr. 6 lentelę) matome, kad didžioji dalis respondentų yra 31-50 m., turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, dominuoja respondentai užimantys vyr. specialisto ar skyriaus vedėjo pareigas ir turintys didesnį nei 5 metų darbo stažą. Tai rodo, kad savivaldybėse esantys strateginio planavimo specialistai yra kvalifikuoti ir turintys didelę darbo patirtį strateginio planavimo srityje. Atsižvelgiant į tai, kad SPP rengimas ir įgyvendinimas dažniausiai pavedamas savivaldybės specialistams, jų atsakymus galime vertinti, kaip patikimus.

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas ir darbo stažą

Respondentų amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos ir darbo stažas	**Respondentų skaičius**	**Respondentų skaičius, procentais**
Amžius:		
20-30 metų	8	17,02 proc.
31-40 metų	18	38,30 proc.
41-50 metų	17	36,17 proc.
51-60 metų	2	4,26 proc.
61 ir daugiau metų	2	4,26 proc.
Išsilavinimas:		
Vidurinis	-	-
Spec. vidurinis	-	-
Aukštesnysis	-	-
Aukštasis neuniversitetinis	2	4,26 proc.
Aukštasis universitetinis	45	95,74 proc.

6 lentelės tęsinys

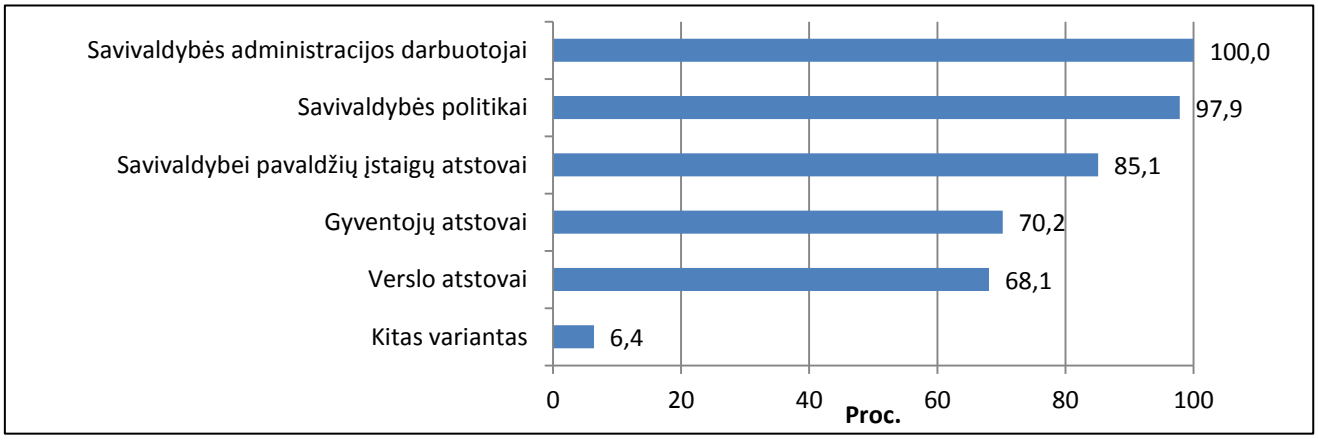
Respondentų amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos ir darbo stažas	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius, procentais
Pareigos:		
Specialistas	-	-
Vyr. specialistas	22	46,81 proc.
Skyriaus vedėjas /struktūrinio padalinio vadovas	23	48,94 proc.
Kitas variantas*	2	4,26 proc.
Darbo stažas:		
Iki 1 metų	2	4,26 proc.
1-3 metai	3	6,38 proc.
3-5 metai	12	25,53 proc.
Daugiau nei 5 metai	30	63,83 proc.

*skyriaus vedėjo pavaduotojas ir l. e. p. skyriaus vedėjas

Išsiaiškinus respondentų charakteristikas, toliau vertinsime savivaldybių SPP rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos aspektus.

Apklausos duomenys patvirtina savivaldybių SPP analizės rezultatus, kad savivaldybių SPP dažniausiai rengiamas kartu su išorės konsultantais. Nei vienas iš respondentų nenurodė, kad savivaldybės SPP parengtas vien savivaldybės žmogiškaisiais ištekliais, 45 iš 47 respondentų nurodė, kad savivaldybės SPP rengė kartu su konsultantais, 2 respondentai nurodė, kad SPP parengė tik konsultantai.

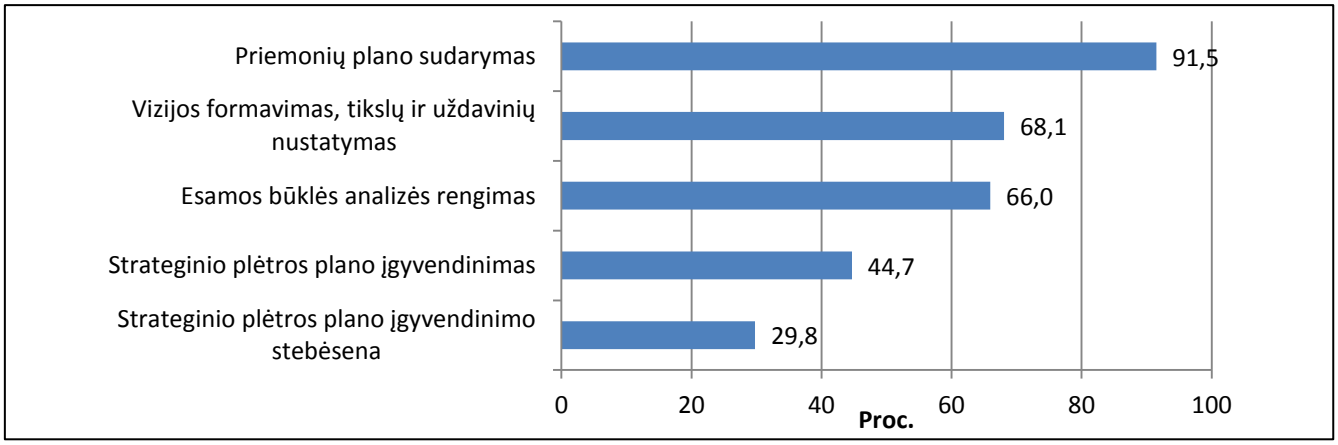
Apklausos duomenys taip pat patvirtina, kad dažniausiai į savivaldybių SPP rengimą įtraukiami savivaldybės darbuotojai, politikai, savivaldybei pavaldžių įstaigų vadovai (žr. 4 pav.).



4 pav. Respondentų atsakymai apie interesų grupes, dalyvaujančias savivaldybės SPP rengimo procese, proc.

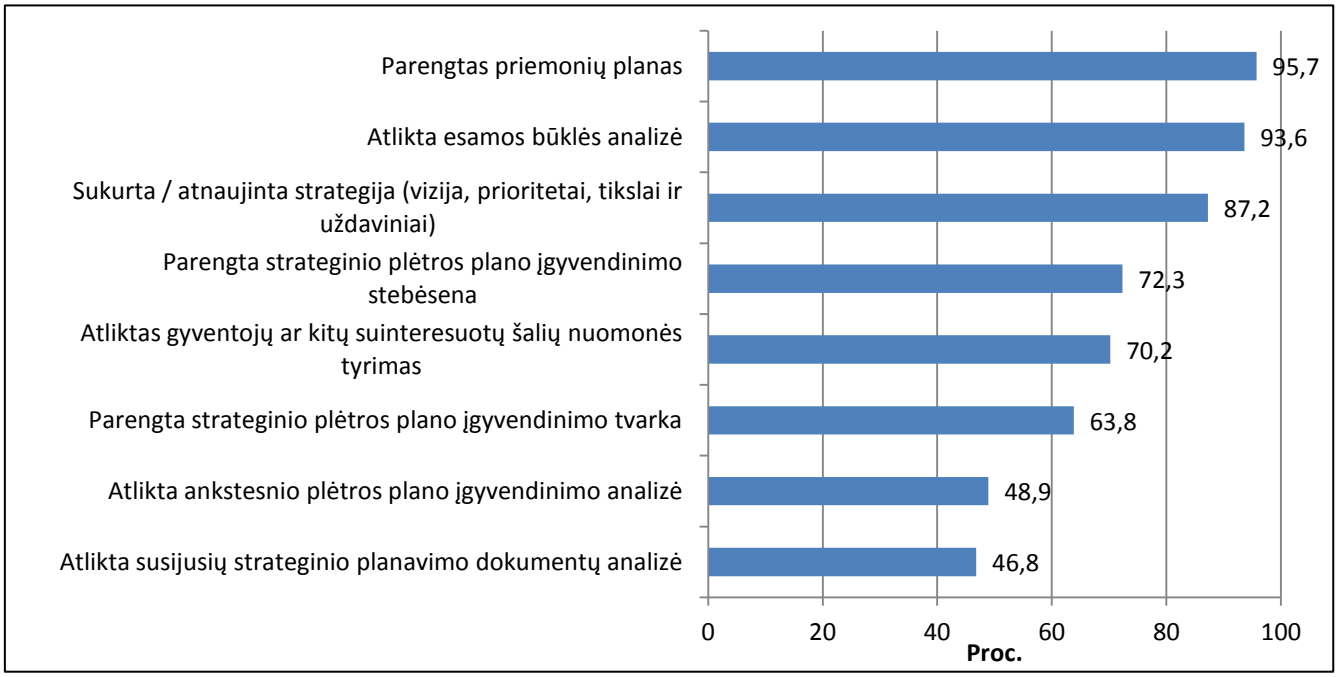
Be to, net 89,4 proc. respondentų nurodė, kad interesų grupės strateginio plano rengimo procese dalyvauja tiesiogiai – per darbo grupių veiklą (89,4 proc.) ir netiesiogiai – pareškiant nuomonę gyventojų apklausos metu ar per specialius viešinimo renginius (atitinkamai 74,5 proc. ir 48,9 proc.). Pažymėtina, kad 13 iš 47 respondentų nurodė, kad interesų grupės dalyvauja visais minėtais būdais.

Į klausimą „Į kuriuos strateginio plėtros plano rengimo etapus buvo įtrauktos suinteresuotos šalys?“, daugiausia respondentų atsakė, kad suinteresuotos šalys dalyvavo rengiant priemonių planą (91,5 proc.), formuojant strategiją (68,1 proc.) ir esamos būklės analizę (66,0 proc.), rečiausiai – į SPP įgyvendinimo ir stebėsenos veiklas (atitinkamai 44,7 proc. ir 29,8 proc., 9 (žr. 5 pav.)



5 pav. Respondentų atsakymai apie interesų grupes, dalyvaujančias savivaldybės SPP rengimo procese, proc.

Analizuojant SPP rengimo metu atliekamas veiklas, apklausos duomenys (žr. 6 pav.) šiek tiek skiriasi nuo savivaldybių SPP analizės metu surinktų duomenų, nors tendencijos išlieka panašios: dažniausiai rengiant SPP atliekama esamos būklės analizė, rengiama strategija, rengiamas priemonių planas ir SPP įgyvendinimo stebėsena.



6 pav. Respondentų atsakymų apie SPP rengimo metu atliktas veiklas pasiskirstymas, proc.

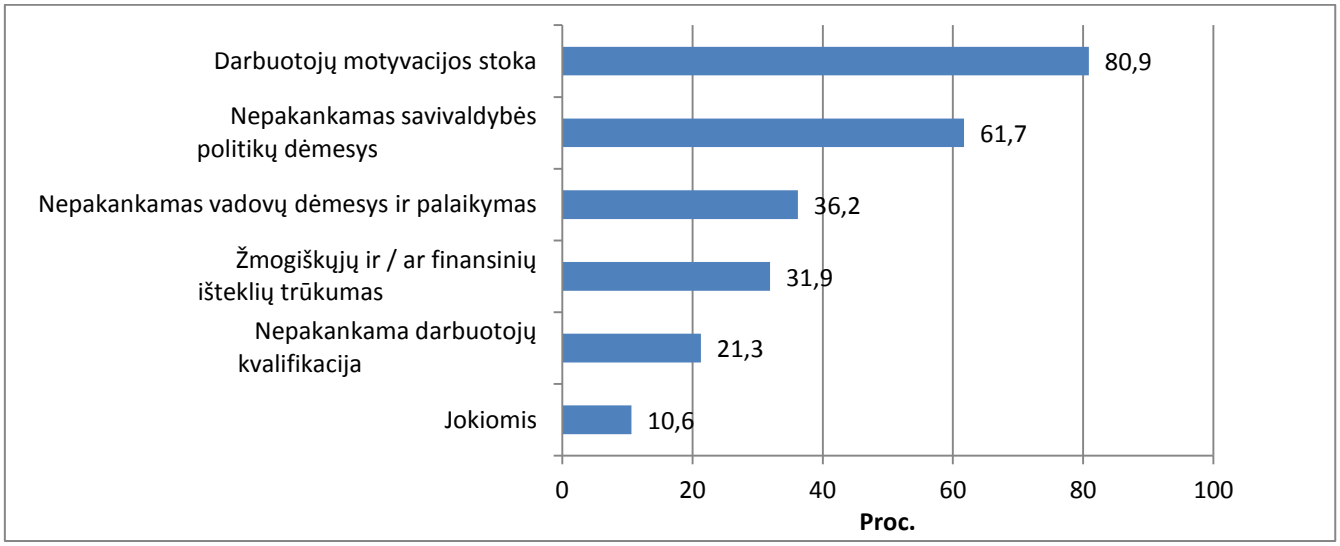
Kaip matome iš 6 paveiksle pateiktų duomenų, savivaldybės daugeliu atvejų atlieka gyventojų, savivaldybės darbuotojų, politikų ir kitų interesų grupių nuomonės tyrimus (70,2 proc.).

Anksčiau, remiantis savivaldybių SPP analizės duomenimis, nustatėme, kad rengiant SPP, savivaldybės per mažai dėmesio skiria nacionalinių, regioninių ir kitų savivaldybės strateginio planavimo dokumentų analizei. Tokią prielaidą patvirtina apklausos duomenys, pagal kuriuos, strateginių dokumentų analizę nurodė mažiausia dalis respondentų (46,8 proc.).

Apklausos duomenys taip pat patvirtina savivaldybių SPP analizės rezultatus, kad esamos būklės analizei parengti daugiausia naudojami SSGG ir PEST metodai. Apklausos duomenimis, PEST ar PESET analizės metodus taiko 46,8 proc. savivaldybių, o SSGG – visos savivaldybės.

Apklausos rezultatai patvirtino, kad SPP dažniausiai viešinamas savivaldybės interneto svetainėje (100,0 proc.), specialių viešinimo renginių metu (nurodė 31,9 proc. proc. respondentų) ir skelbiant informacinius straipsnius (nurodė 31,9 proc. proc. respondentų). Pažymėtina, kad 7 respondentai nurodė, jog jų savivaldybės viešinimui naudojamos visos šios priemonės, taip pat pateikti atsakymai, kad viešinimas vyksta per susirinkimus ar radijo laidas (nurodė po 1 respondentą).

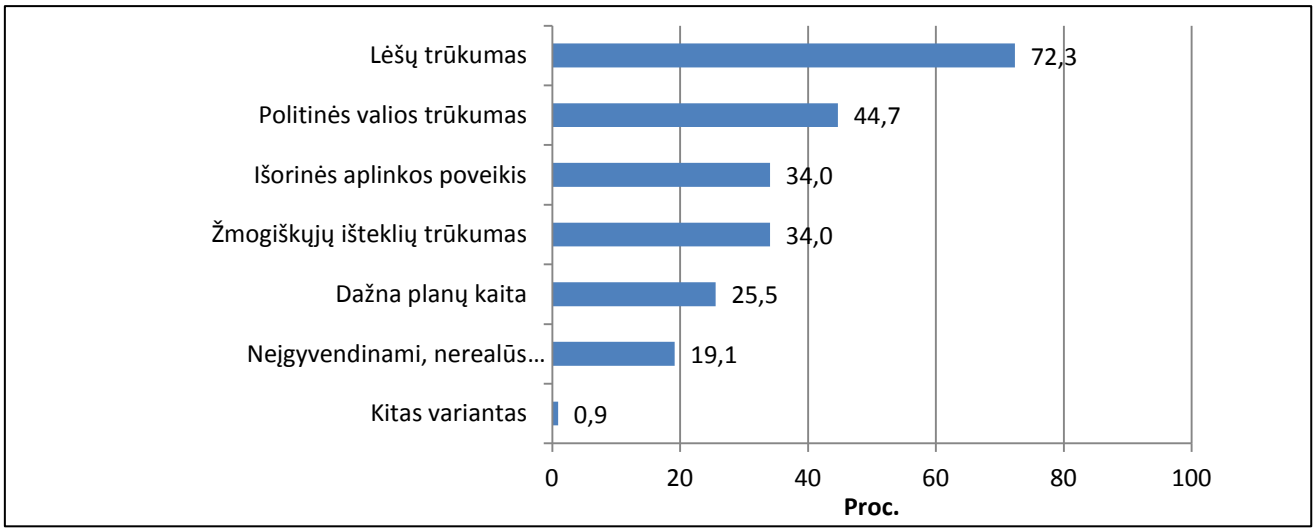
Apžvelgėme savivaldybių SPP rengimo proceso praktiką, išskyrėme šiame procese pasitaikančias klaidas. Su kokiomis problemomis savivaldybės susiduria SPP rengimo, bandyta nustatyti per savivaldybės darbuotojų apklausą. Kaip matome iš 7 paveiksle pateiktų duomenų, dažniausia, rengiant savivaldybės SPP, susiduriama su darbuotojų motyvacijos stoka, nepakankamu savivaldybės politikų ir vadovų dėmesiu SPP rengimo atžvilgiu, tik 10,6 proc. respondentų nurodė, kad rengiant savivaldybės SPP nesusiduria su jokiomis kliūtimis.



7 pav. Respondentų atsakymų apie problemas, su kuriomis susiduriama rengiant savivaldybės SPP, pasiskirstymas, proc.

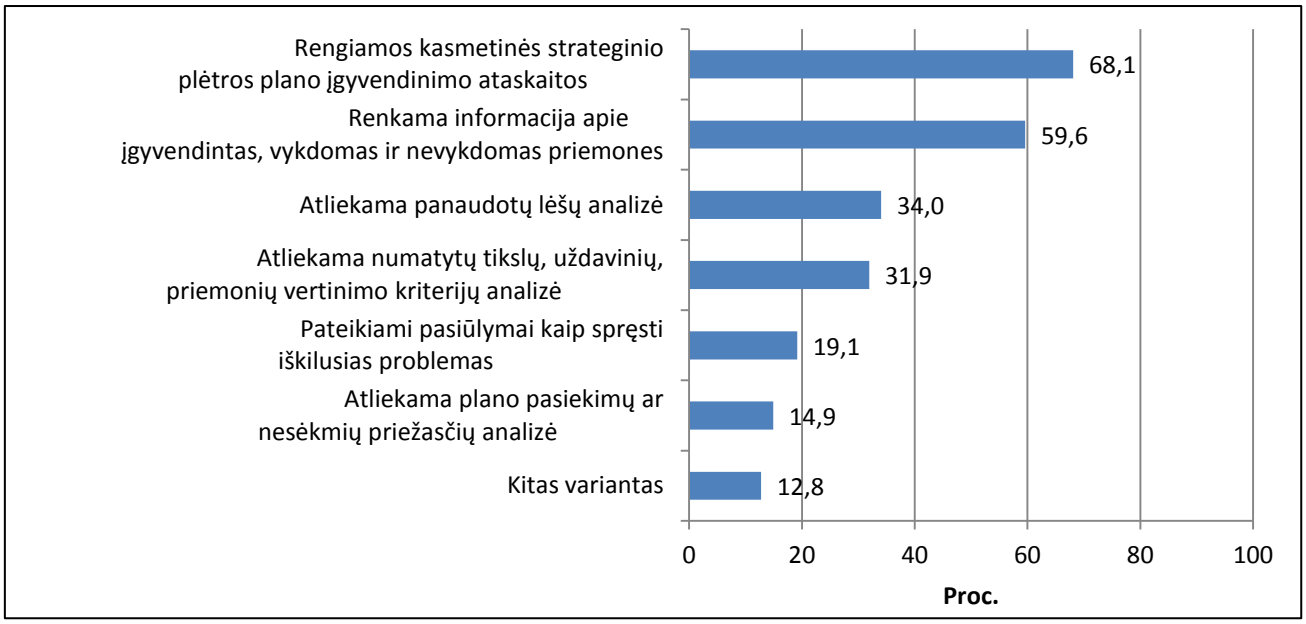
Remiantis apklausos duomenimis, įgyvendinant savivaldybių SPP, dažniausiai susiduriama su lėšų trūkumo (72, 3 proc.) ir politinės valios trūkumo problemomis (44,7 proc.). Sėkmingą SPP

įgyvendinimą taip pat įtakoja išorinės aplinkos poveikis, žmogiškųjų išteklių trūkumas, dažna planų kaita ir kt. Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama įgyvendinant savivaldybių SPP, pateiktos 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų atsakymų apie problemas, su kuriomis susiduriama įgyvendinant savivaldybės SPP, pasiskirstymas, proc.

Kaip matome, apklausos duomenys patvirtina savivaldybių SPP analizės metu gautus rezultatus, kad dažniausiai rengiamos kasmetinės SPP įgyvendinimo ataskaitos, vertinamas suplanuotų ir įgyvendintų priemonių santykis, bei atliekama numatytų vertinimo kriterijų analizė (žr. 9 pav.).

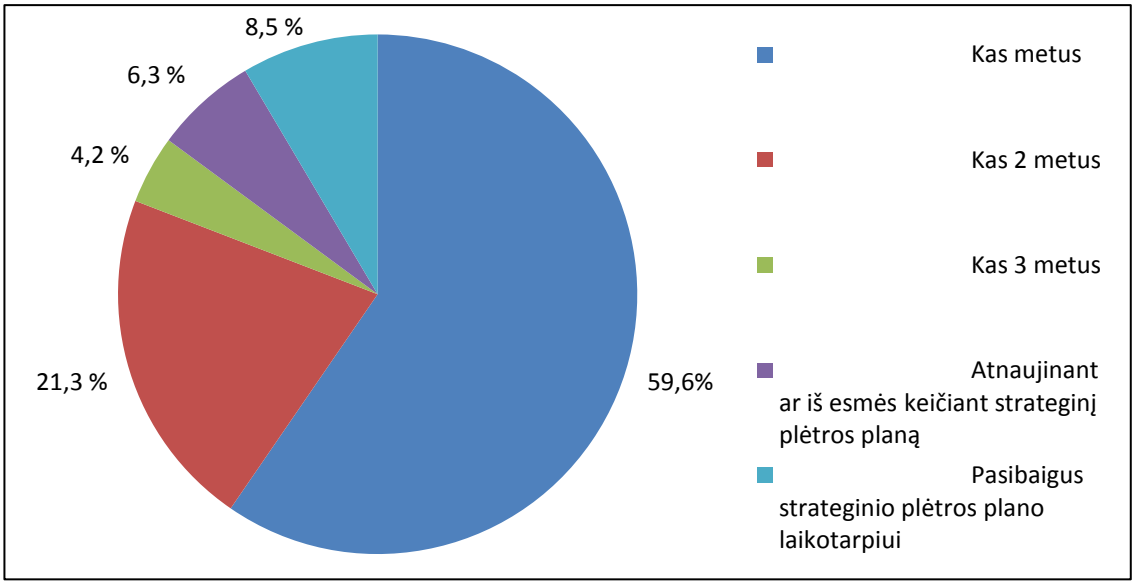


9 pav. Respondentų atsakymų apie taikomas savivaldybės SPP įgyvendinimo stebėsenos priemones, pasiskirstymas, proc.

Apklausos rezultatai taip pat atskleidė, kad SPP įgyvendinimas dažnai matuojamas atliekant panaudotų lėšų analizę. Remiantis atliktos apklausos duomenimis, pasiekimų ir nesėkmių priežasčių

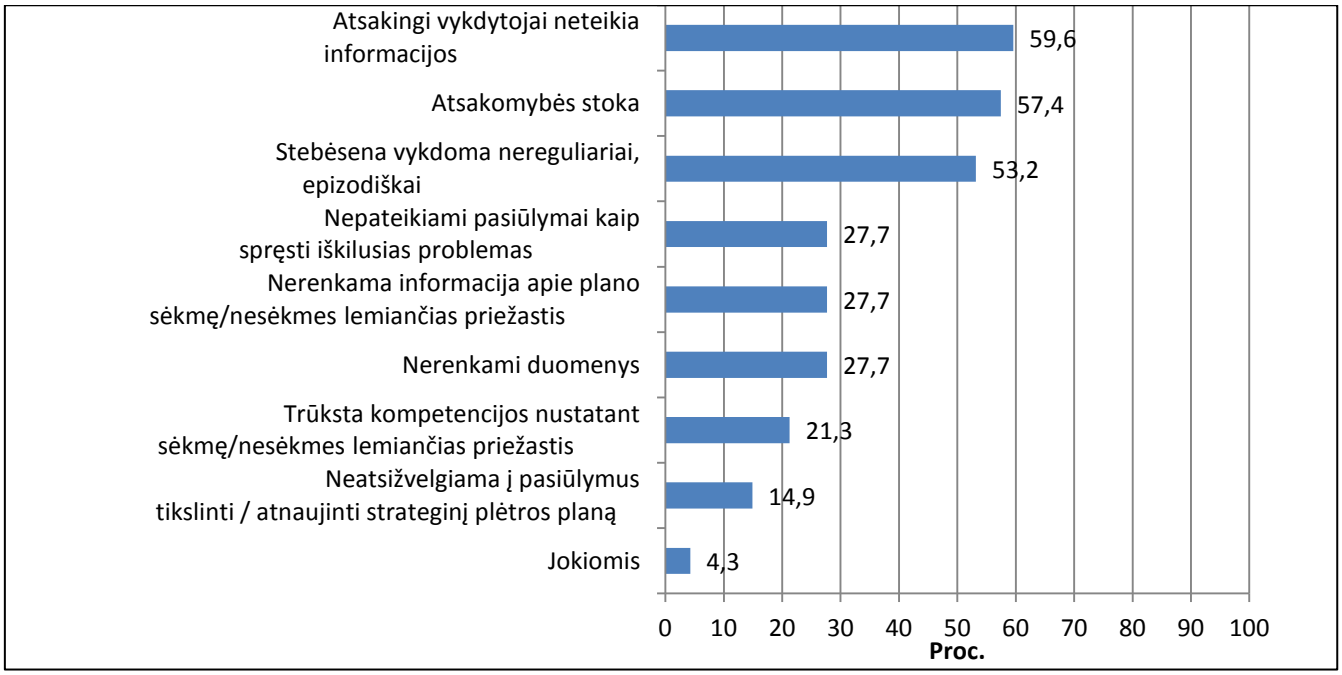
analizę vykdo tik 19,1 proc. savivaldybių. Prie kitų variantų nurodyta, kad SPP įgyvendinimo ataskaitos rengiamos kas dvejus arba trejus metus, kad įgyvendinimo stebėsena yra nereguliari.

Kalbant apie ataskaitų periodiškumą, remiantis apklausos duomenimis, daugeliu atvejų ataskaitos rengiamos kas metus arba kas 2 metus (žr. 10 pav.).



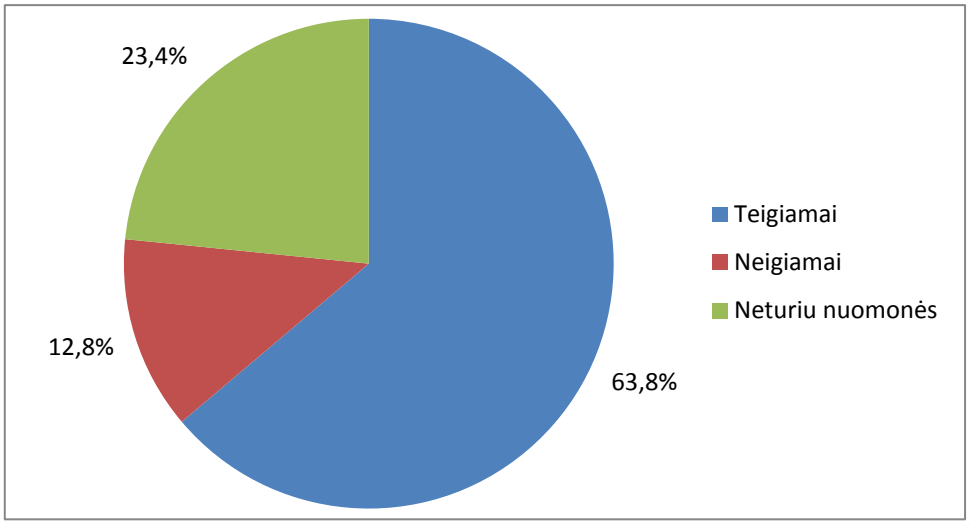
10 pav. Respondentų atsakymų apie taikomas savivaldybės SPP įgyvendinimo stebėsenos priemones, pasiskirstymas, proc.

Respondentai taip pat nurodė problemas, su kuriomis susiduria vykdydami strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėseną (žr. 11 pav.). Kaip matome, dažniausia SPP įgyvendinimo stebėsenos problema – neteikiama informacija, atsakomybės stoka ir stebėsenos nereguliarumas.



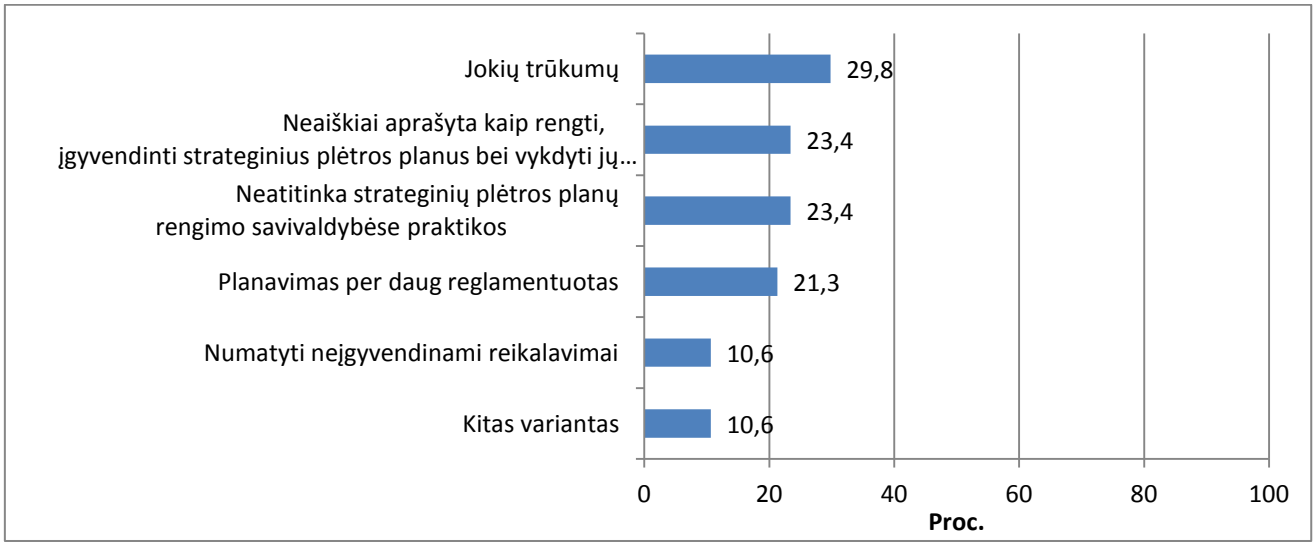
11 pav. Respondentų atsakymų apie taikomas savivaldybės SPP įgyvendinimo stebėsenos priemones, pasiskirstymas, proc.

Atlikus, savivaldybių SPP analizę, nustatėme, kad daugeliu atvejų savivaldybių SPP rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos praktika dera su Rekomendacijų nuostatomis. Savivaldybės darbuotojų anketoje buvo pateikti klausimai susiję su Rekomendacijų vertinimu. Remiantis apklausos duomenimis (žr. 12 pav.), savivaldybės darbuotojai šias rekomendacijas vertina teigiamai.



12 pav. Respondentų Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų vertinimo skirstinys, proc.

Respondentai taip pat išskyrė Rekomendacijų privalumus ir trūkumus. Daugiausia respondentų Rekomendacijų privalumu išskyrė tai, kad Rekomendacijose nurodyta kas turi būti pateikta SPP (57,4 proc.), Rekomendacijos leis suvienodinti strateginio planavimo praktikas savivaldybėse (53,2 proc.). Pažymėtina, kad 29,8 proc. respondentų nurodė neįžvelgiantys jokių Rekomendacijų trūkumų. Kitų respondentų išskirti Rekomendacijų trūkumai pateikiami 13 paveiksle. Galima paminėti, kad prie kitų atsakymų variantų nurodyta, jog „sunku išskirti trūkumus, kol pagal naują metodiką nedirbame“ (nurodė 3 respondentai) ir kad Rekomendacijų nuostatomis sukuriama „per didelė administracinė našta“ (nurodė 2 respondentai).



13 pav. Respondentų atsakymų apie įžvelgiamus Rekomendacijų trūkumus pasiskirstymas, proc.

Apklausoje taip pat buvo pateiktas atviras klausimas „Kaip siūlytumėte tobulinti šias rekomendacijas?“. Į šį klausimą pateikti 6 atsakymai:

- „Savivaldybėje per mažas dėmesys skiriamas strateginiam planavimui, t. y. trūksta žmogiškųjų išteklių. Strateginiam planavimui privalėtų būti skirtas bent 1 etatas ir dirbtų pastovus žmogus, tuomet šis procesas būtų efektyvesnis, sklandesnis“.
- „Rekomendacijos taip ir išliko nukopijuotos nuo ministerijų darbo principų, o ne pritaikytos savivaldybėms“.
- „strateginis planavimas susietas su biudžetu. Vienmečio plano rengimas neaktualus“.
- „parengti ir rekomenduoti savivaldybėms dokumentų šablonus“.
- „Siūlyčiau tobulinti kitas rekomendacijų dalis (dėl metinių veiklos planų, programų vertinimo ir kt.)“.
- „kai susipažinsiu, tada galėsiu komentuoti. dar neturėjau tam laiko, nes rengiau 2015-2017 metų veiklos planą pagal seną metodiką“.
- „galėtų pateikti formas, pvz priemonių plano, stebėsenos, o tai dabar visi darom kaip išeina“.

Apibendrinant, galima daryti išvadas, kad apklausos duomenys patvirtina savivaldybių SPP analizės metu suformuotas išvadas. Be to, tyrimo metu nustatytos SPP rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos kliūtis, taip pat pateikiamas Rekomendacijų vertinimas. Remiantis savivaldybių SPP analizės ir apklausos duomenimis galima teigti, kad savivaldybių SPP praktika iš esmės atitinka Rekomendacijų nuostatas. Taigi, remiantis empirinio tyrimo duomenimis, **nepasitvirtino darbe iškelta hipotezė**, kad savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos praktika nedera su Rekomendacijų nuostatomis.

IŠVADOS

1. Strateginis plėtros planavimas Lietuvos savivaldybėse taikomas jau gana seniai, nepaisant to, kad strateginio planavimo sistema savivaldybėse nebuvo aiškiai reglamentuota įstatymais, trūko specialios, savivaldybėms tinkamos, strateginio planavimo metodikos.
2. 2013-2014 m. sutvarkyta teisinė bazė bei parengtos Rekomendacijos sudaro prielaidas strateginio planavimo praktikos suvienodinimui. Šiuose teisės aktuose, savivaldybės strateginis plėtros planas nurodomas kaip svarbiausias ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas savivaldybėje.
3. Atlikus savivaldybių strateginių plėtros planų analizę, paneigta darbe iškelta hipotezė, kad savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos praktika nedera su Rekomendacijų nuostatomis. Kita vertus, nustatyta, kad savivaldybių strateginiai plėtros planai varijuoja tiek savo struktūra, tiek taikytais metodais.
4. Savivaldybės darbuotojų apklausos rezultatai atskleidė, kad pagrindinės strateginių plėtros planų rengimo ir įgyvendinimo problemos susiję su darbuotojų motyvacijos, atsakomybės stoka, nepakankamas savivaldybės vadovų ir politikų dėmesys, finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumas.
5. Atlikus savivaldybės darbuotojų apklausą, nustatyta, kad Rekomendacijos yra vertinamos teigiamai, tačiau pradėjus jas taikyti praktikoje, gali atsiskleisti daugiau privalumų ir trūkumų.
6. Remiantis savivaldybių strateginių plėtros planų analizės ir savivaldybių darbuotojų apklausos duomenimis, buvo įvertinti savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos ypatumai ir nustatytos tobulintinos sritys:
   - į strateginio plėtros plano procesą per mažai įtraukiamos interesų grupės;
   - per didelis dėmesys skiriamas statistinei esamos būklės analizei;
   - ne visada teisingai formuojamos vizijos;
   - rengiami detalūs priemonių planai, tačiau neišryškinami svarbiausi veiksmai ir prioritetiniai projektai,
   - nesuformuotos arba suformuotos neefektyvios stebėsenos sistemos, neleidžiančios korektiškai vertinti sėkmę/nesėkmes lėmusias priežastis.

PASIŪLYMAI

Nors savivaldybių strateginių plėtros planų praktika vertintina kaip atitinkanti strateginio planavimo teorines nuostatas ir Rekomendacijų reikalavimus, tačiau siūloma ieškoti būdų kaip dar labiau juos pagerinti:

- į strateginio plėtros plano procesą turėtų būti įtraukiamos įvairios interesų grupės, net savivaldybės administracijos darbuotojai, politikai ir savivaldybei pavaldžių įstaigų atstovai. Be to, šios grupės į strateginio planavimo procesą turi būti įtraukiamos derinant tiesioginio dalyvavimo būdą ir informavimo bei konsultavimo veiklas;
- rengiant esamos būklės analizę didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas konkurencinių pranašumų vertinimui, strateginių planavimo dokumentų analizei. Taip pat vertėtų atlikti ankstesnio strateginio plėtros plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizę, sudarančią prielaidas pritaikyti esamą gerąją patirtį ir išvengti nesėkmes lemiančių veiksnių;
- vizijos formavimui turi būti skiriamas didesnis dėmesys, siekiant, kad ji realiai atskleistų savivaldybės išskirtinumą, atspindėtų ilgalaikius tikslus ir apibrėžtų ateities paveikslą.
- būtų tikslinga rengiant savivaldybės strateginį plėtros planą atsisakyti detalių priemonių planų, tačiau turėtų būti išskiriami strateginiai, svarbiausi projektai ar veiksmai, kurie yra svarbūs įgyvendinant išsikeltus tikslus ir prioritetus. Remiantis užsienio praktika, strateginio plėtros plano įgyvendinimas gali būti numatytas per savivaldybės strateginės veiklos planą ir / ar atskirų sričių strategijas;
- derėtų taikyti Rekomendacijų nuostatas, kad turi būti nustatyti tikslų, uždavinių ir priemonių (jei tokios numatomos) rodikliai, taip pat siūloma nustatyti vizijos pasiekimo indikatorius. Numatytos šių rodiklių esamos, siektinos ir kritinės reikšmės leistų korektiškai įvertinti strateginio plėtros plano įgyvendinimo poveikį miesto / rajono plėtrai ir nustatyti pačios vizijos pasiekimo lygį. Siekiant efektyviai vykdyti SPP įgyvendinimo stebėseną, labai svarbu ne tik rinkti duomenis apie numatytus rodiklius, bet ir vertinti sėkmę/nesėkmes lemiančias priežastis.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. Akmenės rajono savivaldybės 2010-1025 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Akmenės rajono savivaldybės Tarybos 2010 m. lapkričio 24 d. sprendimu Nr. T-237;
2. Anykščių rajono 2012-2019 m. strateginis plėtros planas, patvirtintas Anykščių rajono savivaldybės tarybos 2011 m. gruodžio 22 d. sprendimu Nr. TS-375;
3. Birštono savivaldybės 2013-2020 metų strateginis planas, patvirtintas Birštono savivaldybės tarybos 2012 m. spalio 26 d. sprendimu Nr. TS-172;
4. Biržų rajono plėtros iki 2015 m. strateginis planas, patvirtintas Biržų rajono savivaldybės tarybos 2013 m. kovo 28 d. sprendimu Nr. T-57;
5. Druskininkų savivaldybės plėtros 2014–2020 metų strateginis planas, patvirtintas Druskininkų savivaldybės tarybos 2014 m. birželio 30 d. sprendimu Nr. T1-119;
6. Elektrėnų savivaldybės strateginis plėtros planas 2014–2020 m., patvirtintas Elektrėnų savivaldybės tarybos 2013 m. balandžio 24 d. sprendimu Nr. TS–80;
7. Elektrėnų savivaldybės 2014-2020 m. strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros tvarkos aprašas, patvirtintas Elektrėnų savivaldybės tarybos 2013 m. lapkričio 14 d. sprendimu Nr. TSp-281;
8. Ignalinos rajono savivaldybės 2011–2018 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2011 m. kovo 31 d. sprendimu Nr. T-28;
9. Jonavos rajono ilgalaikis strateginis plėtros planas iki 2021 metų, patvirtintas Jonavos rajono savivaldybės tarybos 2011 m. gegužės 26 d. sprendimu Nr.1TS-186;
10. Joniškio rajono savivaldybės 2014–2020 m. strateginis plėtros planas, patvirtintas Joniškio rajono savivaldybės tarybos 2014 m. balandžio 3 d. sprendimu Nr. T-29;
11. Jurbarko rajono savivaldybės 2011 - 2015 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Jurbarko rajono savivaldybės tarybos 2010 rugsėjo 30 d. sprendimu Nr. T2-270;
12. Kaišiadorių rajono savivaldybės plėtros iki 2020 m. strateginio plano įgyvendinimo priežiūros tvarkos aprašas, patvirtintas Kaišiadorių rajono savivaldybės tarybos 2014 m. sausio 30 d. sprendimu Nr. V17 – 12;
13. Kaišiadorių rajono savivaldybės plėtros iki 2020 m. strateginis planas, patvirtintas Kaišiadorių rajono savivaldybės tarybos 2014 m. sausio 30 d. sprendimu Nr. V17 – 13;
14. Kalvarijos savivaldybės strateginio planavimo tvarka, patvirtinta Kalvarijos savivaldybės tarybos 2010 m. gegužės 27 d. sprendimu Nr. T-64-19;
15. Kalvarijos savivaldybės 2011–2017 metų plėtros strateginis planas, patvirtintas Kalvarijos savivaldybės tarybos 2010 m. liepos 29 d. sprendimu Nr. T-68-21;

16. Kauno miesto 2005-2015 metų strateginio plano atnaujinimas, patvirtintas Kauno miesto savivaldybės tarybos 2013 m. birželio 6 d. sprendimu Nr. T-332;
17. Kauno rajono savivaldybės 2013-2020 m. strateginis plėtros planas, patvirtintas Kauno rajono savivaldybės tarybos 2013 m. birželio 27 d. sprendimu Nr. TS-256;
18. Kazlų Rūdos savivaldybės 2013-2020 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Kazlų Rūdos savivaldybės tarybos 2012 m. rugpjūčio 29 d. sprendimu Nr. TS IV(20)-1620;
19. Kėdainių rajono strateginis plėtros planas iki 2020 metų, patvirtintas Kėdainių rajono savivaldybės tarybos 2012-02-10 sprendimu Nr. TS-3;
20. Kelmės rajono savivaldybės 2013-2020 metų ilgalaikis strateginis plėtros planas, patvirtintas Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2013 lapkričio 26 d. sprendimu Nr. T-340;
21. Klaipėdos miesto savivaldybės 2013–2020 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Klaipėdos mesto savivaldybės tarybos 2013 m. balandžio 25 d. sprendimu Nr. T2-79;
22. Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros metodika, patvirtinta Klaipėdos mesto savivaldybės tarybos 2013 m. liepos 25 d. sprendimu Nr. T2-182;
23. Klaipėdos rajono plėtros strateginis planas 2009–2020 m., patvirtintas Klaipėdos rajono savivaldybės tarybos 2011 m. liepos 28 d. sprendimu Nr. T11-372;
24. Kretingos rajono savivaldybės 2014 - 2020 metų plėtros planas, patvirtintas Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2014 m. gegužės 29 d. sprendimu Nr. T2-163;
25. Kupiškio rajono plėtros iki 2020 m. strateginis planas, patvirtintas Kupiškio rajono savivaldybės tarybos 2011 m. kovo 31 d. Nr. sprendimu TS-69;
26. Lazdijų rajono savivaldybės 2011–2020 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Lazdijų rajono savivaldybės tarybos 2011 m. birželio 29 d. sprendimu Nr. 5TS-61;
27. Lietuvos Respublikos finansų ministro ir Lietuvos Respublikos valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministro 2000 m. gegužės 3 d. įsakymas Nr. 112/50 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 47-1346.
28. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 4 d. įsakymas Nr. 482 „Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika“.
29. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2011 m. rugsėjo 23 d. įsakymas Nr. 1V-706 „Dėl regionų plėtros planų rengimo metodikos patvirtinimo“.
30. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2014 m. rugpjūčio 27 d. įsakymas Nr. 1V-543 „Dėl Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2011 m. rugsėjo 23 d. įsakymo Nr. 1V-706 „Dėl regionų plėtros planų rengimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, *TAR*, 2014-08-27, Nr. 11310.
31. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 57-2312.

32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. liepos 16 d. nutarimas Nr. 902 „ Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“
33. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 194 „ Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“
34. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. sausio 7 d. nutarimas Nr. 8 „ Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“
35. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. kovo 18 d. nutarimas Nr. 210 „ Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“
36. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 487 „ Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“
37. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. rugsėjo 9 d. nutarimas Nr. 994 „ Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“
38. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25 d. nutarimas Nr. 1220 „ Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 102-5279.
39. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimas Nr. 480 „ Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 50-2444.
40. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. spalio 16 d. nutarimas Nr. 1257 „ Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 122-6140.
41. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. lapkričio 19 d. nutarimas Nr. 1273 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 17262.
42. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 20069.
43. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1994, Nr. 55-1049; *Valstybės Žinios*, 2000, Nr. 91-2832; *Valstybės Žinios*, 2008, Nr. 113-4290; *Valstybės Žinios*, 2011, Nr. 155-7354; *TAR*, 2014, Nr. 2014-10138

44. Marijampolės savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginis planas, patvirtintas Marijampolės savivaldybės tarybos 2012 m. spalio 29 d. sprendimu Nr. 1-679;
45. Mažeikių rajono savivaldybės ilgalaikis strateginis plėtros planas 2014 –2020 m., patvirtintas Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2013 m. liepos 26 d. sprendimu Nr. T1-219;
46. Molėtų rajono savivaldybės plėtros planas 2011-2017 metams, patvirtintas Molėtų rajono savivaldybės tarybos 2010 m. gruodžio 21 d. sprendimu Nr. B1-213;
47. Neringos savivaldybės strateginis plėtros planas 2014-2020 metams, patvirtintas Neringos savivaldybės tarybos 2013 m. balandžio 25 d. sprendimu Nr. T1-91;
48. Pagėgių savivaldybės 2011-2020 m. strateginis plėtros planas, patvirtintas Pagėgių savivaldybės tarybos 2011 m. kovo 24d. sprendimu Nr.1019;
49. Pakruojo rajono savivaldybės 2014–2020 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Pakruojo rajono savivaldybės tarybos 2014 m. balandžio 24 d. sprendimu Nr. T-166;
50. Palangos miesto strateginis plėtros planas iki 2020 metų, patvirtintas Palangos miesto savivaldybės tarybos 2011 m. vasario 18 d. sprendimu Nr. T2-19;
51. Panevėžio miesto plėtros 2014-2020 metų strateginis planas, patvirtintas Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2013 m. spalio 10 d. sprendimu Nr. 1-280;
52. Panevėžio rajono strateginis plėtros planas 2009-2015, patvirtintas Panevėžio rajono savivaldybės tarybos 2009 m. sausio 29 d. sprendimu Nr. T-20;
53. Pasvalio rajono plėtros iki 2020 m. strateginis planas, patvirtintas Pasvalio rajono savivaldybės tarybos 2014 m. birželio 25 d. sprendimu Nr. T1-112;
54. Pasvalio rajono savivaldybės plėtros strateginio plano įgyvendinimo priežiūros metodika, patvirtinta Pasvalio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2014 m. lapkričio 10 d. įsakymu Nr. DV-607;
55. Plungės rajono savivaldybės 2010-2020 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Plungės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. sausio 23 d. sprendimu T1-4;
56. Prienų rajono savivaldybės 2011–2019 m. strateginis plėtros planas, patvirtintas Prienų rajono savivaldybės tarybos 2013 m. gegužės 30 d. sprendimu T3-102;
57. Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2020 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Radviliškio rajono savivaldybės tarybos 2013 m. vasario 14 d. sprendimu Nr. T-438;
58. Raseinių rajono savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginis planas, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2008 m. spalio 30 d. sprendimu Nr. 362;
59. Raseinių rajono savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginio plano įgyvendinimo ir priežiūros tvarkos aprašas, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2008 m. spalio 30 d. sprendimu Nr. 363;

60. Rietavo savivaldybės strateginis plėtros planas iki 2016 m., patvirtintas Rietavo savivaldybės tarybos 2010 m. spalio 21 d. sprendimu Nr. T1-216;
61. Rietavo savivaldybės strateginio planavimo tvarka, patvirtinta Rietavo savivaldybės tarybos 2011 m. gruodžio 8 d. sprendimu Nr. T1-214;
62. Rokiškio rajono strateginis plėtros planas iki 2015 m., patvirtintas Rokiškio rajono savivaldybės tarybos 2012 m. spalio 26 d. sprendimu Nr. TS-11.192;
63. Rokiškio rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos aprašas, patvirtintas Rokiškio rajono savivaldybės tarybos 2014 m. rugsėjo 26 d. sprendimu Nr. TS-159;
64. Skuodo rajono savivaldybės strateginis plėtros 2014-2020 metų planas, patvirtintas Skuodo rajono savivaldybės tarybos 2013 m. gegužės 30 d. Nr. sprendimu T9-140;
65. Skuodo rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos aprašas, patvirtintas Skuodo rajono savivaldybės tarybos 2014 m. spalio 30 d. Nr. sprendimu T9-183;
66. Strateginio planavimo Tauragės rajono savivaldybėje organizavimo tvarkos aprašas, patvirtintas Telšių rajono savivaldybės tarybos 2015 m. sausio 28 d. sprendimu Nr. 1-14;
67. Šakių rajono 2011-2017 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Šakių rajono savivaldybės tarybos 2010 m. lapkričio 23 sprendimu T-402;
68. Šalčininkų rajono savivaldybės 2011-2015 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Šalčininkų rajono savivaldybės tarybos 2011 m. balandžio 28 d. sprendimu Nr. T-28;
69. Šiaulių rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2011–2017 metams, patvirtintas Šiaulių rajono savivaldybės tarybos 2011 m. vasario 10 d. sprendimu Nr. T-11(1.1);
70. Šiaulių rajono savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros tvarkos aprašas, patvirtintas Šiaulių rajono savivaldybės tarybos 2011 m. vasario 10 d. sprendimu Nr. T-12;
71. Šilalės rajono savivaldybės strateginės plėtros planas iki 2020 m., patvirtintas Šilalės rajono savivaldybės tarybos 2012 m. gruodžio 20 d. Nr. sprendimu T1-309;
72. Šilutės rajono savivaldybės 2015-2024 m. strateginis plėtros planas, patvirtintas Šilutės rajono savivaldybės tarybos 2013 m. spalio 24 d. sprendimu Nr. T1-922;
73. Šilutės rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašas, patvirtintas Šilutės rajono savivaldybės tarybos 2007 m. gegužės 24 d. sprendimu Nr. T1-43;
74. Širvintų rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašas, patvirtintas Širvintų rajono savivaldybės tarybos 2008 m. birželio 30 d. sprendimu Nr. 1-153;
75. Širvintų rajono savivaldybės 2014-2020 m. strateginis plėtros planas, patvirtintas Širvintų rajono savivaldybės tarybos 2014 m. spalio 30 d. sprendimu Nr. 1-173;
76. Švenčionių rajono savivaldybės strateginio planavimo sistema, patvirtinta Švenčionių rajono savivaldybės tarybos 2010 m. gruodžio 23 d. sprendimu Nr. T-171;

77. Švenčionių rajono savivaldybės 2011-2018 m strateginis plėtros planas, patvirtintas Švenčionių rajono savivaldybės tarybos 2010 m. gruodžio 23 d. sprendimu Nr. T-172;
78. Tauragės rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2014-2020 metams, patvirtintas Tauragės rajono savivaldybės tarybos 2013 m. balandžio 24 d. sprendimu Nr. 1-667;
79. Telšių rajono savivaldybės 2004-2020 m. strateginio plėtros planas, patvirtintas Telšių rajono savivaldybės tarybos 2010 m. lapkričio 25 d. sprendimu Nr. T1-404;
80. Telšių rajono savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros sistema, patvirtinta Telšių rajono savivaldybės tarybos 2012 m. kovo 29 d. sprendimu Nr. T1-103;
81. Trakų rajono 2008-2015 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Trakų rajono savivaldybės tarybos 2008 m. gegužės 29 d. sprendimu Nr. S1-116;
82. Ukmergės rajono savivaldybės ilgalaikės plėtros strategija 2014-2020 m., patvirtinta Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. kovo 27 d. sprendimu Nr. 7-86;
83. Ukmergės rajono savivaldybės ilgalaikės plėtros strategijos 2014-2020 m. įgyvendinimo priežiūros tvarka, patvirtinta Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. kovo 27 d. sprendimu Nr. 7-87;
84. Utenos rajono strateginis plėtros planas iki 2017 m., patvirtintas Utenos rajono savivaldybės tarybos 2010 m. gruodžio 22 d. sprendimu Nr. TS-346;
85. Varėnos rajono savivaldybės plėtros 2008 – 2017 metų strateginio plano įgyvendinimo priežiūros sistemos aprašas, patvirtintas Varėnos rajono savivaldybės tarybos 2008 m. lapkričio 25 d. sprendimu Nr. T-VI-470;
86. Varėnos rajono savivaldybės plėtros 2008-2017 metų strateginis planas, patvirtintas Varėnos rajono savivaldybės tarybos 2013 m. rugpjūčio 27 d. sprendimu Nr. T-VII-772;
87. Vilkaviškio rajono savivaldybės 2011–2018 m. strateginis plėtros planas, patvirtintas Vilkaviškio rajono savivaldybės tarybos 2010 m. liepos 30 d. sprendimu Nr. B-TS-1201;
88. Vilkaviškio rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašas, patvirtintas Vilkaviškio rajono savivaldybės tarybos 2014 m. spalio 31 d. sprendimu Nr. B-TS-1167;
89. Vilkaviškio rajono savivaldybės 2011–2018 strateginio plėtros plano priemonių planas, patvirtintas Vilkaviškio rajono savivaldybės tarybos 2013 m. spalio 29 d. sprendimu Nr. B-TS-758;
90. Vilniaus miesto 2010–2020 metų strateginis planas, patvirtintas Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2010 m. lapkričio 24 d. sprendimu Nr.1-1778;
91. Vilniaus rajono 2008-2015 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Vilniaus rajono savivaldybės tarybos 2011 m. liepos 22 d. sprendimu Nr. T3-301;
92. Visagino savivaldybės 2010–2015 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Visagino savivaldybės tarybos 2010 m. gegužės 27d. sprendimu Nr. TS-101;

93. Zarasų rajono savivaldybės 2015-2021 m. strateginis plėtros planas, patvirtintas Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2015 m. kovo 6 d. sprendimu Nr. SP-46;
94. Zarasų rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašas, patvirtintas Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2009 m. spalio 30 d. sprendimu Nr. T-258;
95. 2007-2016 m. Šiaulių miesto strateginis plėtros planas, patvirtintas Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2006 m. rugsėjo 28 d. sprendimu T-313.

Moksliniai šaltiniai:

1. Ališauskas R., Dukynaitė R. Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 1 (11), 2011, p. 75-88.
2. Alkhafaji A. F., *Strategic management : formulation, implementation, and control in a dynamic environment*, New York (N.Y.); London ; Oxford : The Haworth Press, 2003, 317 p.
3. Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4, 2003, p. 9-17.
4. Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 8, 2004, p. 25-36.
5. Arimavičiūtė M., *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005, 336 p.
6. Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 22, 2007, p. 9-16.
7. Arimavičiūtė M. Strateginio planavimo tobulinimas kaimiškose savivaldybėse, remiantis užsienio šalių patirtimi. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4 (24), 2011, p. 21-30.
8. Arimavičiūtė M. Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2 (11), 2012, p. 272-286
9. Arimavičiūtė M., Svetikas K. Ž. *Strateginis valdymas,* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, 203 p.
10. Astrauskas A., Česonis G. Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 2008, p. 25–34.
11. Astrauskas A., Svetikas K. Ž., Dalyvaujamasis strateginis planavimas: pažangi patirtis, teisinis reglamentavimas, *Dalyvaujamasis planavimas – darnių bendruomenių kūrimui: mokymo programos „Pažangi Lietuvos ir užsienio patirtis vystant darnias bendruomenes“ renginys, Vilnius, 2014 04 30,* prieiga per internetą: <http://lntpa.lt/renginys-dalyvaujamasis-planavimas-darniu-bendruomeniu-kurimui>, (žiūrėta 2015 02 16).

12. Axson D. A. J. *Best practices in planning and management reporting: from data to decisions,* Hoboken (N.J.) : John Wiley, 2003, 292 p.
13. Bivainis J., Tunčikienė Ž., *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*: monografija, Vilnius: Technika, 2009, 239 p.
14. Bryson J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement / 4th edition,* San Francisco: John Wiley, 2011, p. 26, prieiga per internetą: <http://docushare.usc.edu/docushare/dsweb/Get/Document-8775/bryson%252B-%252Bstrategic%252Bplanning%252Bfor%252Bnon-profits.pdf> (žiūrėta 2015 03 01).
15. Butenienė I. Klaipėdos miesto plėtra: vizijos ir galimybės. *Vadyba*, Nr. 2 (13), 2008, p. 33-36.
16. Dajoras D. Lietuviškų interneto svetainių raktažodžių tankumo atvaizdavimas panaudojant kalbos technologijų įrankius, magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo universitetas, Informatikos fakultetas, Kaunas, 2010, 50 lapų.
17. David Fred R., *Strategic Management : concepts and Cases, Twelfth edition*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson: Prentice Hall, 2009, 482 p.
18. Hunger J. David, Wheelen Thomas L., *Essentials of strategic management, Fourth edition*, Upper Saddle River (N.J.): Pearson: Prentice Hall, 2007, 192 p.
19. Kundrotienė N., Rekerta K.. Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 3, 2002, p. 57–63.
20. Mintzberg H., *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*. The free press, 1989, p. 25
21. Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall, 1994, prieiga per internetą: <http://www.informatik.umu.se/digitalAssets/140/140905_mintzberg--1994-.pdf>, (žiūrėta 2014 12 10).
22. Raipa A., *Strateginis planavimas viešajame sektoriuje. Viešasis administravimas. Monografija,* Kaunas: Technologija, 1999, p. 274–292.
23. Robbins Stephen P., DeCenzo David A. *Fundamentals of Management: essential concepts and applications. / Third edition,* Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall, 2001, p. 468.
24. Scharf A. Secrets of strategc planning: Responding to the opportunities of tomorrow. *Industrial management,* Nr. 33 (1), 1991, p. 9-10, prieiga per internetą: <https://www.questia.com/magazine/1P3-530325/secrets-of-strategic-planning-responding-to-the-opportunities>, (žiūrėta 2015 03 01).
25. Staponkienė J. Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai, *Socialiniai tyrimai*, Nr. 4, 2004, p. 85-93.

26. Steiss, A. V., *Strategic management for public and nonprofit organizations*. New York (N.Y.); Basel: Marcel Dekker, 2003, 438 p.
27. Sudnickas T. Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (22), 2011, p. 108-113.
28. Tunčikienė Ž., Skačkauskienė I. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 4 (1), 2012, p. 97–110.
29. Vasiliauskas A., *Strateginis valdymas*, Kaunas: Technologija, 2004, 383 p.

Kiti šaltiniai:

1. Butenienė I., Kalvaitis R., Steponavičienė I., *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*, 2010, 61 p., prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf> (žiūrėta 2014 12 11).
2. City of Toronto Strategic Actions 2013-2018, prieiga per internetą: <http://www1.toronto.ca/City%20Of%20Toronto/City%20Manager%27s%20Office/City%20Manager%20Profile/City%20Initiatives/Strategic%20Actions%20for%202013%20to%202018_FINAL.pdf> (žiūrėta 2015 03 13)
3. Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. Metodinė medžiaga, Radviliškis, 2007, prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>, (žiūrėta 2014 12 11).
4. Savivaldybių strateginių planų analizė, UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“, Vilnius, 2007, 89 p., prieiga per internetą: http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/VVPD/2007-saviv-starteg-planu-analize.doc (žiūrėta 2014 12 11).
5. Sustainable Sydney 2030 Vision, prieiga per internetą: <http://cdn.sydney 2030.com.au/documents/2030vision/2030VisionBook.pdf> (žiūrėta 2015 03 13).
6. Tampere, Working Together for a Bright Future: Tampere City Strategy, 2025, prieiga per internetą: <http://www.tampere.fi/material/attachments/t/5m6pXm17U/Tampere_City_Strategy.pdf> (žiūrėta 2015 03 13)
7. The Auckland plan – a plan for all aucklanders, prieiga per internetą: <http://theplan.theaucklandplan.govt.nz/> (žiūrėta 2015 03 13)
8. The City of Miami Strategic Plan: Integrity, Accountability, Commitment, and Teamwork, prieiga per internetą: <http://www.miamigov.com/strategicPlanning/docs/strategicPlanning/StrategicPlan-Fall-2014.pdf> (žiūrėta 2015 03 13)

SANTRAUKA

Šiame darbe analizuojama Lietuvos savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos tema. Strateginis planavimas yra vienas iš efektyvaus savivaldybių valdymo būdų ir Lietuvos savivaldybėse taikomas jau gana seniai, nepaisant to, kad strateginio planavimo sistema savivaldybėse nebuvo aiškiai reglamentuota įstatymais, savivaldybėms trūko joms pritaikytos strateginio planavimo metodikos. Šiuo metu visos savivaldybės yra pasirengusios strateginius plėtros planus, tačiau taikant skirtingas metodikas, jie skiriasi parengimo proceso ir turinio požiūriu. Tik 2014 m. pabaigoje patvirtintos Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, kurios turėtų padėti savivaldybėse suvienodinti strateginio planavimo praktiką. Rekomendacijos yra naujas įrankis savivaldybių strateginiam plėtros planavimui, todėl dar nėra mokslinių tyrimų nagrinėjančių Rekomendacijų atitiktį teoriniams strateginio planavimo aspektams ar analizuojančių kaip dera savivaldybių strateginių plėtros planų praktika su Rekomendacijų nuostatomis.

Šio darbo tikslas – išanalizavus strateginių plėtros planų savivaldybėse ypatumus, nustatyti jų privalumus, trūkumus bei atitiktį Rekomendacijoms. Siekiant šio tikslo, numatyta išanalizuoti strateginio planavimo Lietuvos savivaldybėse ypatumus, atskleisti savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos praktikos ypatumus, nustatyti jų klaidas ir kliūtis; įvertinti kaip jie dera su Rekomendacijų nuostatomis ir pateikti pasiūlymus savivaldybių strateginių plėtros planų rengimui, įgyvendinimui ir stebėsenai. Atliekant darbą, atliktas empirinis tyrimas, taikant kiekybinį ir kokybinį tyrimo metodus: atlikta lyginamoji dokumentų analizė ir anketinis tyrimas.

Darbo eigoje nepasitvirtino hipotezė, kad savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos praktika nedera su Rekomendacijų nuostatomis. Kita vertus, nustatyta, kad savivaldybių strateginiai plėtros planai varijuoja tiek savo struktūra, tiek taikytais metodais. Taip pat nustatyta, kad savivaldybės į strateginio plėtros plano procesą per mažai įtraukia suinteresuotas šalis, per didelį dėmesį skiria statistinei aplinkos analizei, ne visada teisingai formuojamos vizijos, rengiami detalūs priemonių planai, tačiau neišryškinami svarbiausi veiksmai ir prioritetiniai projektai, nesuformuotos arba suformuotos neefektyvios stebėsenos sistemos. Dažniausios sėkmingo savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo, įgyvendinimui ir stebėsenos kliūtys yra darbuotojų motyvacijos, atsakomybės stoka, nepakankamas savivaldybės vadovų ir politikų dėmesys, finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumas.

Darbo sudaro 3 pagrindinės dalys: pirmoje dalyje pristatomos darbui aktualios sąvokos, antroje – apžvelgiama strateginio planavimo Lietuvos savivaldybėse raida, sistema, aptariamos esamos strateginio planavimo metodikos ir Rekomendacijos, trečioje – pristatomi savivaldybių strateginių plėtros planų analizės tyrimo duomenys, o darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos analizuojamo darbo objekto tobulinimui.

Raktažodžiai: strateginis plėtros planas, savivaldybė, strateginio plėtros plano rengimas, įgyvendinimas, stebėsena.

SUMMARY

This paper analyzes the Lithuanian municipal strategic development plan preparation, implementation and monitoring of the subject. Strategic planning is one of the most effective way of managing municipal. Lithuanian municipalities applied it for quite a long time, despite the fact that strategic planning in the municipalities were not clearly regulated by law and municipalities lacked fit the strategic planning methodology. At present, all municipalities have their strategic development plans, but using different methodologies, they differ in the preparation process and content. Approved recommendations of strategic planning in municipalities, which should help municipalities to align strategic planning practices were approved only at the end of 2014. Recommendations is a new tool for strategic municipal development planning. There are no research examining the how Recommendations meet the theoretical aspects of strategic planning or analyzing how to tune the municipal strategic recommendation development plans to practice.

The aim of this paper is an analysis of the strategic development plans of municipalities characteristics to identify their strengths, weaknesses and compliance with the Recommendations. To achieve papers goal, I will be analyzing the strategic planning Lithuanian municipalities characteristics, I will reveal municipal strategic development plan preparation, implementation and monitoring of practice characteristics, I will determine their mistakes and obstacles, assess how they fit in with the recommendation and I will submit proposals for the municipal strategic development plans, their preparation, implementation and monitoring. The paper, carried out an empirical study, using quantitative and qualitative research methods: a comparative analysis of documents and questionnaire survey.

Municipal strategic development plan preparation, implementation and monitoring of the practice is not consistent with the recommendation hypothesis did not work during the course of this paper. On the other hand, the municipal strategic development plans vary both in their structure and the methods used. It was also found that the municipal strategic development plan process involves too little interested parties, environmental analysis is usually based on the statistical analysis, the vaision ir not always correctly formed, the action plan is usually detailed but does not encompass the most important actions and priority projects, the monitoring system is not formed or formed ineffective. Lack of motivation, not enough responsibility, shortage of municipal leaders and political attention, insufficient financial or human resources are typical obstacles for successful municipal strategic development plan preparation, implementation and monitoring

There are 3 main parts in this paper: the first part presents the relevant concepts, the second – an overview of the strategic planning in Lithuanian municipalities, it‘s evolution, discusses current strategic planning methodologies and Recommendations, the third part delivers research of municipal strategic development plans data. At the end of this paper there are findings and recommendations about improving the analyzed object.

Main keywords for this paper are: strategic development plan, the municipality, the strategic development plan preparation, implementation and monitoring.

PRIEDAI

1 priedas

Tyrimo anketa

1. Kas rengė Jūsų savivaldybės strateginį plėtros planą?

1. Patys savivaldybės darbuotojai
2. Konsultantai kartu su savivaldybės darbuotojais
3. Konsultantai
4. Kita (nurodyti)

2. Kurios iš žemiau įvardintų grupių buvo įtrauktos rengiant Jūsų savivaldybės strateginį plėtros planą?

1. Savivaldybės administracijos darbuotojai
2. Savivaldybės politikai
3. Savivaldybei pavaldžių įstaigų atstovai
4. Gyventojų atstovai
5. Verslo atstovai
6. Kiti (nurodyti)
7. Jokios (strateginį plėtros planą rengė paskirtas (-i) darbuotojas (-ai) ir / ar konsultantai

3. Kokiu būdu suinteresuotosios šalys buvo įtrauktos į strateginio plėtros plano rengimą:

1. Atliekant suinteresuotųjų šalių apklausas
2. Vykdant strateginio plėtros plano viešinimo renginius
3. Dalyvaujant sudarytų specialių darbo grupių veikloje
4. Kita (nurodyti)
5. Jokios (į strateginio plėtros plano rengimą suinteresuotos šalys nebuvo įtrauktos)

4. Į kuriuos strateginio plėtros plano rengimo etapus įtrauktos suinteresuotos šalys:

1. Esamos būklės analizės rengimą
2. Vizijos formavimą, tikslų ir uždavinių nustatymą
3. Priemonių plano sudarymą
4. Strateginio plėtros plano įgyvendinimą
5. Strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėseną
6. Kita (nurodyti)

5. Kokios veiklos atliktos, rengiant strateginį plėtros planą

1. Atlikta ankstesnio plėtros plano įgyvendinimo analizė
2. Atlikta susijusių strateginio planavimo dokumentų analizė
3. Atliktas gyventojų ar kitų suinteresuotų šalių nuomonės tyrimas
4. Atlikta esamos būklės analizė
5. Sukurta / atnaujinta strategija (vizija, prioritetai, tikslai ir uždaviniai)
6. Parengtas priemonių planas
7. Parengta strateginio plėtros plano įgyvendinimo tvarka
8. Parengta strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėsena
9. Kita (nurodyti)

6. Kokie metodai buvo taikomi atliekant esamos būklės analizę:

1. SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) metodas
2. PEST (politinės, ekonominės, socialinės ir technologinės aplinkos) analizė
3. PESTEL (politinės, ekonominės, socialinės, technologinės, ekologinės ir teisinės aplinkos) analizė
4. Kita (nurodyti)
5. Nežinau, negaliu atsakyti

7. Su kokiomis problemomis susidūrėte rengdami strateginį plėtros planą

1. Nepakankama darbuotojų kvalifikacija
2. Darbuotojų motyvacijos stoka
3. Nepakankamas vadovų dėmesys ir palaikymas

4. Nepakankamas savivaldybės politikų dėmesys
5. Žmogiškųjų ir / ar finansinių išteklių trūkumas
6. Kita (nurodyti)

8. Kokiomis priemonėmis buvo ir yra viešinamas Jūsų savivaldybės strateginis plėtros planas:

1. Specialių viešinimo renginių metu
2. Pateikiant informaciją savivaldybės interneto svetainėje
3. Skelbiant informacinius straipsnius
4. Rengiant apklausas
5. Kita (nurodyti)

9. Ar Jūsų savivaldybėje patvirtintas strateginio planavimo savivaldybėje organizavimo tvarkos aprašas?

1. Taip, toks dokumentas patvirtintas
2. Iš dalies – patvirtintas
3. Ne, nei tokie nei panašūs dokumentai nepatvirtinti

10. Su kokiomis problemomis susidūrėte įgyvendinami strateginį plėtros planą

1. Lėšų trūkumas
2. Žmogiškųjų išteklių trūkumas
3. Politinės valios trūkumas
4. Dažna planų kaita
5. Neįgyvendinami, nerealūs tikslai, uždaviniai
6. Išorinės aplinkos poveikis
7. Kita (nurodyti)

11. Kaip vykdoma strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėsena

1. Rengiamos kasmetinės strateginio plėtros plano įgyvendinimo ataskaitos
2. Renkama informacija apie įgyvendintas, vykdomas ir nevykdomas priemones
3. Atliekama numatytų tikslų, uždavinių, priemonių vertinimo kriterijų analizė
4. Atliekama panaudotų lėšų analizė
5. Atliekama plano pasiekimų ar nesėkmių priežasčių analizė
6. Pateikiami pasiūlymai kaip spręsti iškilusias problemas
7. Plano įgyvendinimo stebėsena nevykdoma

12. Kokiu periodiškumu rengiamos strateginio plėtros plano įgyvendinimo ataskaitos:

1. Kas metus
2. Kas 2 metus
3. Atnaujinant ar iš esmės keičiant strateginį plėtros planą
4. Pasibaigus strateginio plėtros plano laikotarpiui
5. Kita (nurodyti)

13. Su kokiomis problemomis susiduriate vykdant strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėseną

1. Nerenkami duomenys
2. Stebėsena vykdoma nereguliariai, epizodiška
3. Atsakingi vykdytojai neteikia informacijos
4. Atsakomybės stoka
5. Nerenkama informacija apie plano sėkmę/nesėkmes lemiančias priežastis
6. Trūksta kompetencijos nustatant sėkmę/nesėkmes lemiančias priežastis
7. Nepateikiami pasiūlymai kaip spręsti iškilusias problemas
8. Neatsižvelgiama į pasiūlymus tikslinti / atnaujinti strateginį plėtros planą
9. Kita (nurodyti)
10. Jokiomis

14. Kaip vertinate 2014 m. parengtas „Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas“?

1. Teigiamai

2. Neigiamai
3. Neturiu nuomonės

15. Kokius šių rekomendacijų privalumus strateginių plėtros planų kontekste įžvelgiate:

1. Aiškiai aprašyta kaip rengti, įgyvendinti strateginius plėtros planus bei vykdyti jų stebėseną
2. Nurodyta kas turi būti pateikta strateginiame plėtros plane
3. Padės suvienodinti strateginio planavimo praktikas savivaldybėse
4. Kita (nurodyti)

16. Kokius šių rekomendacijų trūkumus strateginių plėtros planų kontekste įžvelgiate:

1. neatitinka strateginių plėtros planų rengimo savivaldybėse praktikos
2. neaiškiai aprašyta kaip rengti, įgyvendinti strateginius plėtros planus bei vykdyti jų stebėseną
3. planavimas per daug reglamentuotas
4. numatyti neįgyvendinami reikalavimai
5. Kita (nurodyti)

17. Kaip siūlytumėte tobulinti šias rekomendacijas (nurodyti):

18. Jūsų amžius:

1. 20-30 metų
2. 31-40 metų
3. 41-50 metų
4. 51-60 metų
5. 61 ir daugiau metų

19. Jūsų išsilavinimas:

1. Vidurinis
2. Spec. Vidurinis
3. Aukštesnysis
4. Aukštasis neuniversitetinis
5. Aukštasis universitetinis

20. Jūsų užimamos pareigos:

1. Specialistas
2. Vyr. Specialistas
3. Skyriaus vedėjas /struktūrinio padalinio vadovas
4. Kita (nurodyti)

21. Darbo stažas:

1. Iki 1 metų
2. 1-3 metai
3. 3-5 metai
4. Daugiau nei 5 metai

2 priedas

Savivaldybių strateginių plėtros planų sąrašas

Strateginis plėtros planas	Tarybos sprendimo dėl plano paskutinės aktualios redakcijos patvirtinimo data ir Nr.
Akmenės rajono savivaldybės 2010-1025 metų strateginis plėtros planas	2010 m. lapkričio 24 d. sprendimu Nr. T-237
Anykščių rajono 2012-2019 m. strateginis plėtros planas	2011 m. gruodžio 22 d. sprendimas Nr. TS-375
Birštono savivaldybės 2013-2020 metų strateginis planas	2012 m. spalio 26 d. sprendimas Nr. TS-172
Biržų rajono plėtros iki 2015 m. strateginis planas	2013 m. kovo 28 d. sprendimas Nr. T-57
Druskininkų savivaldybės plėtros 2014–2020 metų strateginis planas	2014 m. birželio 30 d. sprendimas Nr. T1-119
Elektrėnų savivaldybės strateginis plėtros planas 2014–2020 m.	2013 m. balandžio 24 d. sprendimas Nr. TS–80
Ignalinos rajono savivaldybės 2011–2018 metų strateginis plėtros planas	2011 m. kovo 31 d. sprendimas Nr. T-28
Jonavos rajono ilgalaikis strateginis plėtros planas iki 2021 metų	2011 m. gegužės 26 d. sprendimas Nr.1TS-186
Joniškio rajono savivaldybės 2014–2020 m. strateginis plėtros planas	2014 m. balandžio 3 d. sprendimas Nr. T-29
Jurbarko rajono savivaldybės 2011 - 2015 metų strateginis plėtros planas	2010 rugsėjo 30 d. sprendimas Nr. T2-270
Kaišiadorių rajono savivaldybės plėtros iki 2020 m. strateginis planas	2014 m. sausio 30 d. sprendimas Nr. V17 - 13
Kalvarijos savivaldybės 2011–2017 metų plėtros strateginis planas	2010 m. liepos 29 d. sprendimas Nr. T-68-21
Kauno miesto 2005-2015 metų strateginio plano atnaujinimas	2013 m. birželio 6 d. sprendimas Nr. T-332
Kauno rajono savivaldybės 2013-2020 m. strateginis plėtros planas	2013 m. birželio 27 d. sprendimas Nr. TS-256
Kazlų Rūdos savivaldybės 2013-2020 metų strateginis plėtros planas	2012 m. rugpjūčio 29 d. sprendimas Nr. TS IV(20)-1620
Kėdainių rajono strateginis plėtros planas iki 2020 metų	2012-02-10 sprendimas Nr. TS-3
Kelmės rajono savivaldybės 2013-2020 metų ilgalaikis strateginis plėtros planas	2013 lapkričio 26 d. sprendimas Nr. T-340
Klaipėdos miesto savivaldybės 2013–2020 metų strateginis plėtros planas	2013 m. balandžio 25 d. sprendimas Nr. T2-79
Klaipėdos rajono plėtros strateginis planas 2009–2020 m.	2011 m. liepos 28 d. sprendimas Nr. T11-372
Kretingos rajono savivaldybės 2014 - 2020 metų plėtros planas	2014 m. gegužės 29 d. sprendimas Nr. T2-163
Kupiškio rajono plėtros iki 2020 m. strateginis planas	2011 m. kovo 31 d. Nr. sprendimas TS-69
Lazdijų rajono savivaldybės 2011–2020 metų strateginis plėtros planas	2011 m. birželio 29 d. sprendimas Nr. 5TS-61

2 priedas

Strateginis plėtros planas	Tarybos sprendimo dėl plano paskutinės aktualios redakcijos patvirtinimo data ir Nr.
Marijampolės savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginis planas	2012 m. spalio 29 d. sprendimas Nr. 1-679
Mažeikių rajono savivaldybės ilgalaikis strateginis plėtros planas 2014 –2020 m.	2013 m. liepos 26 d. sprendimas Nr. T1-219
Molėtų rajono savivaldybės plėtros planas 2011-2017 metams	2010 m. gruodžio 21 d. sprendimas Nr. B1-213
Neringos savivaldybės strateginis plėtros planas 2014-2020 metams	2013 m. balandžio 25 d. sprendimas Nr. T1-91
Pagėgių savivaldybės 2011-2020 m. strateginis plėtros planas	2011 m. kovo 24d. sprendimas Nr.1019
Pakruojo rajono savivaldybės 2014–2020 metų strateginis plėtros planas	2014 m. balandžio 24 d. sprendimas Nr. T-166
Palangos miesto strateginis plėtros planas iki 2020 metų	2011 m. vasario 18 d. sprendimas Nr. T2-19
Panevėžio miesto plėtros 2014-2020 metų strateginis planas	2013 m. spalio 10 d. sprendimas Nr. 1-280
Panevėžio rajono strateginis plėtros planas 2009-2015	2009 m. sausio 29 d. sprendimas Nr. T-20
Pasvalio rajono plėtros iki 2020 m. strateginis planas	2014 m. birželio 25 d. sprendimas Nr. T1-112
Plungės rajono savivaldybės 2010-2020 metų strateginis plėtros planas	2014 m. sausio 23 d. sprendimas T1-4
Prienų rajono savivaldybės 2011–2019 m. strateginis plėtros planas	2013 m. gegužės 30 d. sprendimas T3-102
Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2020 metų strateginis plėtros planas	2013 m. vasario 14 d. sprendimas Nr. T-438
Raseinių rajono savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginis planas	2008 m. spalio 30 d. sprendimas Nr. 362
Rietavo savivaldybės strateginis plėtros planas iki 2016 m.	2010 m. spalio 21 d. sprendimas Nr. T1-216
Rokiškio rajono strateginis plėtros planas iki 2015 m.	2012 m. spalio 26 d. sprendimas Nr. TS-11.192
Skuodo rajono savivaldybės strateginis plėtros 2014-2020 metų planas	2013 m. gegužės 30 d. Nr. sprendimas T9-140
Šakių rajono 2011-2017 metų strateginis plėtros planas	2010 m. lapkričio 23 sprendimas T-402
Šalčininkų rajono savivaldybės 2011-2015 metų strateginis plėtros planas	2011 m. balandžio 28 d. sprendimas Nr. T-28
2007-2016 m. Šiaulių miesto strateginis plėtros planas	2006 m. rugsėjo 28 d. sprendimas T-313
Šiaulių rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2011–2017 metams	2011 m. vasario 10 d. sprendimas Nr. T-11(1.1)
Šilalės rajono savivaldybės strateginės plėtros planas iki 2020 m.	2012 m. gruodžio 20 d. Nr. sprendimas T1-309
Šilutės rajono savivaldybės 2015-2024 m. strateginis plėtros planas	2013 m. spalio 24 d. sprendimas Nr. T1-922
Širvintų rajono savivaldybės 2014-2020 m. strateginis plėtros planas	2014 m. spalio 30 d. sprendimas Nr. 1-173

2 priedas

Strateginis plėtros planas	Tarybos sprendimo dėl plano paskutinės aktualios redakcijos patvirtinimo data ir Nr.
Švenčionių rajono savivaldybės 2011-2018 m strateginis plėtros planas	2010 m. gruodžio 23 d. sprendimas Nr. T-172
Tauragės rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2014-2020 metams	2013 m. balandžio 24 d. sprendimas Nr. 1-667
Telšių rajono savivaldybės 2004-2020 m. strateginio plėtros planas	2010 m. lapkričio 25 d. sprendimas Nr. T1-404
Trakų rajono 2008-2015 metų strateginis plėtros planas	2008 m. gegužės 29 d. sprendimas Nr. S1-116
Ukmergės rajono savivaldybės ilgalaikės plėtros strategija 2014-2020 m.	2014 m. kovo 27 d. sprendimas Nr. 7-86
Utenos rajono strateginis plėtros planas iki 2017 m.	2010 m. gruodžio 22 d. sprendimas Nr. TS-346
Varėnos rajono savivaldybės plėtros 2008-2017 metų strateginis planas	2013 m. rugpjūčio 27 d. sprendimas Nr. T-VII-772
Vilkaviškio rajono savivaldybės 2011–2018 m. strateginis plėtros planas	2010 m. liepos 30 d. sprendimas Nr. B-TS-1201
Vilniaus miesto 2010–2020 metų strateginis planas	2010 m. lapkričio 24 d. sprendimas Nr.1-1778
Vilniaus rajono 2008-2015 metų strateginis plėtros planas	2011 m. liepos 22 d. sprendimas Nr. T3-301
Visagino savivaldybės 2010–2015 metų strateginis plėtros planas	2010 m. gegužės 27d. sprendimas Nr. TS-101
Zarasų rajono savivaldybės 2015-2021 m. strateginis plėtros planas	2015 m. kovo 6 d. sprendimas Nr. SP-46