

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

VAIVA ŠILINSKAITĖ  
SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRAVIMO STUDIJŲ PROGRAMA

VILNIAUS MIESTO PLĖTROS STRATEGINIS VALDYMAS: SISTEMA IR PROBLEMOS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –  
Prof. dr. Kęstutis Masiulis

Vilnius, 2005

## TURINYS

Įvadas – 3

1. Strateginio valdymo teoriniai pagrindai - 5

1. 1. Strateginio valdymo mokyklos - 5

1. 2. Strateginio valdymo proceso struktūra ir pagrindiniai metodai - 10

1. 3. Strateginio valdymo ypatumai Lietuvos savivaldybėse - 16

2. Vilniaus m. plėtros strateginio valdymo sistema - 21

2. 1. Vilniaus m. savivaldybės strateginio planavimo dokumentai - 21

2. 2. VMSP rengimas – 23

2. 3. Formali VMSP analizė – 25

2. 4. VMSP įgyvendinimo procesas - 27

2. 5. VMSP priežiūros sistema - 28

3. VMSP analizė pagal subalansuotų rodiklių sistemos modelį - 31

3. 1. Subalansuotų rodiklių sistema (Balanced Scorecard) ir jos pritaikymas VMSP - 31

3. 2. Veiksmų rodiklių analizė – 33

3. 3. Prioritetų rodiklių analizė - 37

3. 4. Vizijos rodiklių analizė - 43

3. 5. Strateginio žemėlapiu analizė - 46

Išvados – 49

Rekomendacijos – 50

Summary – 51

Anotacija - 52

Literatūros sąrašas - 53

Priedai - 55

## IVADAS

Viešosiose institucijose vis labiau pripažįstama strateginio valdymo bei jo metodų taikymo svarba. Pastaraisiais metais Lietuvoje parengta nemažai dokumentų, reglamentuojančių viešojo sektoriaus strateginį valdymą – Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Ilgalaikė ūkio plėtros strategija, Bendrasis programavimo dokumentas, Strateginio planavimo metodika ir kt. Strateginio valdymo sistema viešajame sektoriuje jau yra sukurta, tačiau viešosios institucijos dar nėra sukaupusios strateginio valdymo patirties, todėl metodiniai nurodymai, kaip kurti ir įgyvendinti strategiją, vis dar yra reikalingi. Mokslinių darbų apie strateginį valdymą viešajame sektoriuje, o juo labiau rekomendacijų dėl strateginio valdymo metodų taikymo viešosiose institucijose yra nedaug. Dar mažiau nagrinėta sritis – savivaldos institucijų strateginis valdymas. Savivaldos institucijos turi savo specifiką, susijusią su savivalda, todėl reikalingos ir specifinės, būtent savivaldos institucijoms skirtos rekomendacijos. Ko gero, daugiausiai šioje srityje nuveikė M. Arimavičiūtė, kuri ne tik išnagrinėjo Lietuvos savivaldos institucijose taikomus strateginio planavimo metodus bei pateikė rekomendacijas dėl strateginio valdymo, bet ir atliko savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimus [1, 2]. Strateginio plėtros planavimo ir pokyčių valdymo ypatumus savivaldybėse aptarė S. Šiupšinskas [18]. Strateginio planavimo aktualijas finansų srityje analizavo G. Rainys [12], tačiau problemos, susijusios su fiskalinių savivaldybių pajėgumų išlyginimu, pasak M. Arimavičiūtės, nėra išspręstos ir dabar.

Kadangi mokslinė literatūra apie strateginio valdymo ypatumus savivaldos institucijose yra labai negausi, o kai kurios Lietuvos savivaldybės dar tik dabar kuria strateginius plėtros planus, joms labai praverstų išsamesnė jau vykdomo strateginio plėtros plano analizė bei jos išvadomis remiantis suformuluotos rekomendacijos.

Darbo objektas – Vilniaus miesto plėtros strateginio valdymo sistema.

Darbo tikslas – išanalizuoti Vilniaus m. plėtros strateginio valdymo sistemą, nurodyti pagrindinius strategijos kūrimo trūkumus ir problemas bei pateikti rekomendacijas Vilniaus m. plėtros strateginio valdymo tobulinimui.

Darbo tikslui pasiekti keliami tokie uždaviniai:

1. Išanalizuoti strateginio valdymo teorinius pagrindus.
2. Išnagrinėti strateginio valdymo ypatumus Lietuvos savivaldos institucijose.
3. Atlikti Vilniaus m. plėtros strateginio valdymo sistemos analizę, atskleisti jos privalumus ir trūkumus.
4. Atlikti Vilniaus m. plėtros strateginio plano (toliau – VMSP) analizę, remiantis subalansuotų rodiklių sistemos modeliu.

5. Pateikti analizės išvados paremtas rekomendacijas Vilniaus m. plėtros strateginio valdymo tobulinimui.

Siekiant įgyvendinti išsikeltus uždavinius, darbas padalintas į tris skyrius, o pastarieji pagal tiriamas problemas suskirstyti į poskyrius. Kiekvieno skyriaus pabaigoje pateikiamos išvados.

Pirmajame skyriuje aptariami strateginio valdymo teoriniai pagrindai: strateginio valdymo mokyklos, strateginio proceso etapai ir pagrindiniai metodai. Šiame skyriuje pateikiama ir metodų, taikomų Lietuvos savivaldybėse apžvalga.

Antrajame skyriuje analizuojama Vilniaus m. plėtros strateginio valdymo sistema: savivaldybėje rengiami planai, miesto plėtros strategijos kūrimo etapai, VMSP įgyvendinimas, VMSP priežiūros sistema; bei pateikiama formali VMSP analizė.

Trečiąjį skyrių sudaro VMSP analizė pagal subalansuotų rodiklių sistemos modelį. Iš pradžių pristatoma subalansuotų rodiklių sistema, paaiškinama, kaip ji buvo pritaikyta VMSP analizei. Toliau atskirai analizuojami VMSP veiksnių, prioritetų ir vizijos rodikliai. Atlikus analizę pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

Prieduose pateikiamos dvi lentelės, kuriose VMSP rodikliai suskirstyti pagal subalansuotų rodiklių sistemą.

Darbo metodai: monografinis (literatūros šaltinių analizė), analizė pagal subalansuotų rodiklių sistemos modelį, statistinė analizė.

# 1. STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI

## 1. 1. Strateginio valdymo mokyklos

Strateginio valdymo teorijoje pagal požiūrį į strateginį procesą išskiriama nemažai mokyklų. Mokyklų gausa atsirado dėl požiūrių į pačią strategiją įvairovės. Strategiją sunku apibūdinti vienareikšmiškai, ji gali būti suprantama kaip: 1) planas (vadovas), kaip elgtis įvairiose situacijose; 2) organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu; 3) veiklos perspektyva; 4) sprendimai apie veiklos apimtį bei jos ribas; 5) sprendimai apie tai, kaip susieti organizaciją su jos aplinka; 6) sprendimai apie tai, kaip susieti veiklą su jai būtiniais resursais; 7) organizacijos veiklos sistema per tam tikrą laikotarpį [9. P. 6].

Kitas strateginio valdymo mokyklų gausą nulėmęs veiksnys yra poreikis patenkinti įvairių organizacijos valdymo stilių vadovus. Kiekviena atskiros strateginio valdymo mokyklos koncepcija akcentuoja pavienius aspektus, todėl vienam vadovui priimtina viena, kitam – kita mokykla [3. P. 26].

Vienos strateginio valdymo mokyklos kūrėsi formalios planavimo idėjos pagrindu (objektyvistinės dizaino, planavimo ir pozicinė mokyklos), kitos – subjektyvistinių idėjų pagrindu (mokymosi, kultūros, valdžios, išorinės aplinkos, konfigūracijos mokyklos). Kaip teigia A. Bosas, formaliosios strateginio valdymo mokyklos pasižymi nurodomuoju pobūdžiu. Todėl jų įgyvendinimas kai kuriose organizacijose pakankamai problemiškas dėl nepalankios strateginės mokyklos logikai terpės. Tačiau jos sukūrė teorinį pagrindą, labai reikalingą vėlesnių strateginio valdymo mokyklų koncepcijoms plėtoti. [3. P. 30].

*Dizaino (projektavimo) mokykla* strategiją supranta, kaip atitikmenį tarp išorinės aplinkos galimybių bei grėsmių ir organizacijos vidinių išteklių. Remiantis šiuo požiūriu sukurtas stiprių ir silpnų pusių bei galimybių ir grėsmių (SSGG) analizės modelis, laikomas didžiausiu šios mokyklos indėliu į strateginio valdymo teoriją. SSGG analizė teikia daug vertingos informacijos ir gali būti taikoma kituose strategijos formavimo modeliuose.

Dizaino mokyklos suformuotas strateginio valdymo modelis yra gana plačiai taikomas praktikoje. Procedūrine prasme jis apima tokius pagrindinius etapus: 1) jau minėtą SSGG analizę, 2) pagrindinių sėkmės veiksnių konkrečioje veikloje analizę, 3) ypatingų organizacijos savybių, lemiančių jos konkurencinį pranašumą, nustatymą, 4) vadovų vertybinių orientacijų ir jų socialinės atsakomybės išsiaiškinimą. [5. P. 59]

Ryšiais šios mokyklos trūkumais A. Bosas laiko alternatyvų analizės ir lankstumo stoką. Todėl, jo manymu, šios mokyklos idėjos visiškai netinka dinamiškoje aplinkoje [3. P. 29]. R. Jucevičiaus teigimu, dizaino mokyklos modelio silpnas bruožas yra tas, kad pagal šio modelio

logiką sukūrus strategiją bus keičiama organizacijos struktūra bei sistemos, siekiant pritaikyti jas šiai sistemai realizuoti. Teigiamais dizaino mokyklos modelio aspektais R. Jucevičius laiko: 1) SSGG analizę, 2) tai, kad tokiose organizacijose, kurių aplinka nėra dinamiška, veiklos sistema, strategija suformuojama per laipsnišką mokymosi procesą, 3) tai, kad pats modelis, pagal kurį strategijos planavimo procesas išskiriamas į du pagrindinius etapus – mąstymo ir diegimo – savyje programuoja mokymąsi, t. y., veiklos sistemos tęstinumą [5. P 60].

*Planavimo mokykla* nuo dizaino mokyklos skiriasi tuo, kad visuose planavimo etapuose naudoja labai sudėtingas planavimo procedūras, daug skaičiavimų, lentelių, grafikų. Todėl strateginį planavimą gali parengti tik ekspertai.

Šios mokyklos suformuoto strateginio valdymo modelio trūkumas yra tas, kad visko tiksliai numatyti negalima. R. Jucevičius teigia, kad didelių pastangų dėka parengus pagal šį modelį planą, jis nuo pat pradžių suvaržo organizacijos galimybes operatyviai adaptuotis, rinktis variantus. Vienas svarbiausių teigiamų strateginio planavimo bruožų yra tas, kad šiame procese paprastai dalyvauja daug žmonių, kurie tokiu būdu daug sužino apie vieni kitų poziciją, tikslus, požiūrius, gali juos suvienodinti [5. P. 59].

A. Boso manymu, planavimo mokyklos logika tinka tik aplinkai, kurią kontroliuoja organizacija, esant stabiliai ir prognozuojamai situacijai [3. P 30].

*Pozicionavimo mokykla* susiformavo nuomonės, kad strategija – tai pozicija, kurią užima arba kurios siekia organizacija rinkoje,- pagrindu. Skirtingai nuo minėtų mokyklų, atkreipė dėmesį ne į planavimo procesą, o į jo turinį. Ši mokykla teigia, kad tam tikram vidinių ir išorinių organizacijos sąlygų rinkiniui geriausiai tinka tam tikra strategija. Esminis vaidmuo tenka ekonomikos ir finansų analitikams. Tačiau, A. Boso manymu, strategijų, kaip jų rinkinio, bendrinių pozicijų rinkoje, supratimas lyginant su unikalios perspektyvos samprata dizaino mokykloje, buvo žingsnis atgal [3. P. 30].

Rengiant organizacijos strategiją pagal pozicionavimo logiką, išskiriami du pagrindiniai etapai: 1) aplinkos jėgų ir jų įtakos organizacijai identifikavimas; 2) pagrindinio biznio vieneto identifikavimas ir jo pozicionavimas. Pagrindinis teorinis modelis, kuriuo vadovaujama nustatant aplinkoje veikiančias jėgas, yra M. Porter'io pasiūlytas penkių jėgų modelis [5. P. 61].

*Antrepreneriško požiūrio (verslininkiškos) mokyklos* strategijos supratimas paremtas organizacijos vadovo ateities vizija. Ši mokykla pabrėžia lyderio savybes ir procesus, būdingus tik jam – intuiciją, sveiką protą, išmintį, patirtį, išvalgumą. Verslininkiška strateginio valdymo mokykla išryškino vizijos svarbą kuriant ir plėtojant verslą. Šios mokyklos logika tinka skverbiantis į naujas rinkas; užkariaujant rinkos nišą; smulkaus verslo atveju; kai savininkas yra kartu ir vadovas; kai organizacijai ateina sunkūs laikai ir ją ištraukti gali tik lyderis, kuris imasi ryžtingų perversmų, iš

esmės organizaciją pakeisdamas. Ji iškelia daug naujų idėjų, sukuriamos įdomios organizacijos, kas padeda pažangos plėtrai. Tačiau tai, kad viskas paremta vieno žmogaus galimybėmis, labai apriboja šios mokyklos logikos taikymo erdvę [3. P. 31].

Pagal *kognityvinės (pažinimo) mokyklos* logiką strategija kuriama remiantis kognityvine psichologija bei turimos patirties – žinių struktūros ir mentalinių procesų – pagrindu. Mokykloje išskiriamos dvi kryptys: pozityvistinė, kai kuriamas objektyvus tikrovės vaizdinys, ir subjektyvistinė, kai tikrovė interpretuojama. A. Boso manymu, ši mokykla yra viena iš perspektyviausių ir reikšmingiausių teoriniu požiūriu. Ji yra tarsi savotiškas lieptas tarp objektyvistinių (dizaino, planavimo, pozicinės) ir subjektyvistinių (mokymosi, kultūros, valdžios, išorinės aplinkos, konfigūracijos) strateginio valdymo mokyklų. Centrinė kognityvinės mokyklos idėja, kad strategija – tai pažinimo rezultatas, labai sustiprino teorinį strateginio valdymo pagrindimą [3. P. 31, 33].

*Mokymosi mokykla* visiškai skiriasi nuo kitų mokyklų. Ji teigia, kad strategija gali būti formuojama žingsnis po žingsnio, žinių pagrindu. Ši strateginio valdymo mokykla priskiriama aprašomųjų kategorijai ir dėmesį nukreipia į strategijos formavimą, o ne formulavimą. Strateginis procesas suprantamas kaip nereikšmingų veiksmų, kartais net antraeilių sprendimų, kuriuos priima daugelis darbuotojų įvairiuose organizacijos lygmenyse ir kurie sukelia nedidelius pokyčius, seka. Pripažįstama, kad mokymasis svarbesnis už formalią analizę. A. Boso teigimu, mokymosi mokykla šiuo metu gana madinga. Tokį jos populiarumą daugiausiai nulėmė dinamiška ir nenuspėjama aplinka. Tokiomis sąlygomis pasirinkti kokią nors vieną strategiją pakankamai sudėtinga. Mokymasis leidžia lanksčiau reaguoti į aplinkos pokyčius, priimti savarankiškesnius sprendimus. Tačiau laikantis mokymosi mokyklos logikos, galimi tam tikri pavojai. Kai organizacijoje vykdoma daugybė projektų, viena po kitos diegiamos naujovės ir trūksta koordinacijos, gali atsirasti tokia technologijų ir sistemų mišrainė, kuri duos neigiamą sinerginį efektą. Be to, krizės atveju nebelieka laiko mokytis, nes reikia veikti. Kitas pavojus kyla, kai organizacijos susižavi mokymusi, bet pameta tikslą. Tuomet organizacija nutolsta nuo pradinės strategijos, neturėdama naujos strategijos [3. P. 33 - 35].

Pagal *valdžios mokyklos* logiką strategijos formavimas suprantamas kaip atvira kova dėl įtakos, akcentuojant valdžios ir politinių metodų taikymo svarbą. Išskiriamos dvi šios mokyklos šakos: mikrovaldžios lygmenyje (apima valdžios santykius pačioje organizacijoje) ir makrovaldžios, arba makropolitikos lygmenyje (apima organizacijos naudojamus valdžios svetus jos išorinėje aplinkoje).

Mikrolygmenyje strategijos kūrimo procesą galime suprasti kaip susitarimą arba kompromisą tarp konfliktuojančių individų, grupių ar koalicijų. Šios mokyklos šalininkai mano, kad

optimali strategija negali būti suformuluota iš principo. Individų ar grupių tikslai visuomet konkuruoja tarpusavyje, todėl bet kuri priimta strategija labai greitai bus iškreipta, nes žmonės žaidžia įvairius politinius žaidimus, kurių metu būna lemiami galingiausių įtakos grupių organizacijoje interesai. Todėl strategija pagal valdžios mokyklos logiką atspindi valdžios struktūros organizacijoje schemą.

Makrovaldžios atveju organizacija bando kontroliuoti ją supančią aplinką, mažindama savo priklausomybę nuo išorinės aplinkos poveikio ir didindama išorinių veiksmų kontrolę. Dažniausiai naudojama susiliejimo strategija ir lobistinė veikla, darant poveikį palankiems vyriausybės sprendimams.

Pavojingiausi šios mokyklos trūkumai, visuomenės požiūriu, yra slapti susitarimai, užkulisinė veikla, kuri gali pernelyg sustiprinti galingų korporacijų ir jų aljansų įtaką valstybėje, sudaryti prielaidas korupcijos augimui ir mafijos struktūrų susidarymui. Organizacijos lygmeniu valdžios mokyklos logika gali būti panaudota prieš naujoves, susidorojimui su pažangiais vadovais arba darbuotojais. Valdymo kultūra, kuriai priimtina šios mokyklos logika, paprastai būna nepalanki kūrybingiems ir iniciatyviems darbuotojams [3. P. 35-38].

Strateginio valdymo kultūros mokyklos teoretikai strategijos formavimo šaltiniu, pasak A. Boso, laiko organizacinės kultūros visuomeninę jėgą, akcentuoja kultūros įtaką strateginiam organizacijos stabilumui. Strategija suprantama pirmiausiai kaip perspektyva, o tik paskui kaip pozicija, kuri susiformuoja kolektyvo siekiuose ir modeliuose, pabrėžiančiuose organizacijos išteklių ir galimybių unikalumą, nulemiantį jos konkurencinį pranašumą. Strategijos formavimas, pagal šios mokyklos nuostatas, yra socialinės sąveikos procesas, pagrįstas organizacijos narių bendrais įsitikinimais ir supratimu. Šios mokyklos trūkumais A. Bosas laiko tai, kad ji linkusi veikti numatytu kursu ir priešintis pokyčiams, o tai anksčiau ar vėliau sukelia organizacijoje stagnaciją. Kitas jo minimas trūkumas – susižavėjimas unikalumu, kuris leidžia organizacijai įgyti strateginį pranašumą, bet vėliau pats unikalumas tampa savitiksliu, sukuria bereikalingą pasitikėjimą [3. P. 39-40].

R. Jucevičiaus teigimu, pagal šios mokyklos logiką kuriama strategija iš dalies yra labai minkšta, nestruktūrizuota, laisva: nėra jokių nustatytų ir reglamentuotų analizės ir mąstymo būdų, žmonės ir jų grupės renkasi tokius veiklos metodus ir kriterijų sistemas, kurie jiems atrodo tinkamiausi. Tačiau kitu požiūriu šis procesas dar labiau apibrėžtas, negu taikant planavimo modelį: esama kai kurių griežtų ribų, o jų peržengimas neleistinas – tai organizacijos filosofija. Organizacija gali keisti viską – veiklos metodus, kryptis, žmones, netgi misiją, tačiau filosofijos keitimas yra išimtinis, kritinis veiksmas [5. P. 63].



*Aplinkos įtakos, arba išorinės aplinkos*, mokykla laikosi tokių prielaidų: 1) išorinė aplinka, pasireiškianti kaip bendro pobūdžio jėgų rinkinys, yra pagrindinis organizacijos strategijos kūrimo elementas; 2) organizacija turi arba reaguoti į šių jėgų veikimą, arba jai teks „nultipti nuo scenos“; 3) organizacijos vadovybė laikoma pasyviu strateginio proceso elementu, jos uždavinys – nustatyti išorinių jėgų poveikį ir adaptuoti atitinkamai organizacijos strategiją; 4) organizacijos užima ekologinio tipo nišas ir lieka ten, kol išsenka jų išteklių arba aplinka pasidaro pernelyg agresyvi, po to organizacijos baigia savo gyvavimą. Šios mokyklos pagrindinis nuopelnas yra tai, kad ji išaiškino, kokie organizacijų tipai sulaukia stipriausio aplinkos spaudimo ir kada strateginis pasirinkimas mums atrodo maksimaliai apribotas [3. P. 41].

Strateginio valdymo *konfigūracijos mokykla* organizacijos ir išorinės aplinkos stabilias struktūras laiko konfigūracija, o strategijos kūrimo procesą ir jo realizavimą – transformacija. Kai organizacijos situacija yra stabili, strategijos rengimas reiškia pasiruošimą transformacijos procesui. Po transformacijos organizacija vėl atsiduria konfigūracijos būsenoje. Taigi, konfigūracijos mokykla aprašo gana nuoseklų strategijos realizavimą, esant palyginti ramiai organizacijos būsenai, kurią kartais nuo karto nutraukia dramatiški šuoliai į naują būseną. Ši mokykla linkusi viską apibendrinti, paremti sintezės metodais. Konfigūracijos mokyklos įnašas į strateginio valdymo teoriją yra tas, kad ji strategijos formavimo procesą padarė tvarkingesnę, padėjo susigaudyti skirtingiausių organizacijos formų pačiose įvairiausiose struktūrinėse kombinacijose [3. P. 41-42].

Skirtingai nuo kitų mokyklų, konfigūracijos mokykla teigia, kad strateginiame procese galima naudoti ir kitų mokyklų idėjas, reikia atsižvelgti į situaciją – kiekvienai mokyklai savas laikas.

Apžvelgę visas strateginio valdymo mokyklas, matome, kad jų idėjos kartais sutampa, kartais papildo viena kitą, tačiau yra tarp jų ir esminių skirtumų. Mokyklos skirtingai traktuoja integracijos, kolektyvinės sąveikos, pokyčių problemas, strategijos bendrumo pobūdį, išankstinio apmąstymo klausimą ir kt. Pvz., planavimo mokykla išskiria bendrą organizacijos strategiją ir ją išskaido į žemesnio lygmens substrategijas, programas, planus, o verslininkiška ir kultūros mokyklos strategiją laiko viena integruota perspektyva, kuri į jokių komponentus neskaidoma. Dizaino, planavimo, pozicinė mokyklos griežtai pasisako už strategijų išankstinį apmąstymą, išankstinį apibrėžimą, tuo tarpu mokymosi mokykla pasisako už strategijos formavimą proceso metu. Dizaino ir verslininkiška mokykla pripažįsta tik vienintelį strategą – vadovą, o mokymosi, valdžios ir kultūros mokyklos strategijos kūrimą laiko kolektyviniu procesu [3. P. 46-56].

A. Bosas teigia, kad organizacijų valdymo praktikoje retai aptiksime atvejų, kai strategijos kūrimo procese griežtai laikomasi vienos mokyklos logikos. Ypač didesnėse organizacijose, kur vyrauja komandinio vadovavimo metodai, natūraliai susiformuoja daug platesnis požiūris į strateginį

procesą. Kuo daugiau strateginių mokyklų loginių elementų organizacija panaudos strategijos kūrimo procese, tuo kūrinys bus brandesnis bei reikšmingesnis jos perspektyvai [3. P. 56]

Autoriai, rašantys apie strateginio valdymo mokyklas, neišskiria nei vienos mokyklos kaip geriausios ar blogiausios. Teigiama, kad mokyklos idėjų pasirinkimas priklauso nuo vadovų, organizacijos savybių bei kitų aplinkybių.

## 1. 2. Strateginio valdymo proceso struktūra ir pagrindiniai metodai

Dauguma autorių teigia, kad strateginio valdymo procesą sudaro trys pagrindinės stadijos: 1) strateginė analizė, 2) strategijos formavimas, 3) strategijos įgyvendinimas. Kiti atskirai išskiria ketvirtą dalį – stebėjimą ir vertinimą arba kontrolę.

Strateginė analizė. Pagal A. Vasiliauską, strateginė analizė apima aplinkos, konkurentų, klientų ir išteklių analizę [20]. *Aplinkos analizė*, R. Jucevičiaus manymu, yra pagrindinis strateginio valdymo elementas, kuris organizaciją susieja su jos mikro- ir makroaplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis [5. P. 190].

Skiriami du išorinės aplinkos lygiai: *makroaplinka* ir *šakinė aplinka*. Makroaplinka – tai veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai. Šakinė aplinka – veiksniai ir jėgos, būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija [20. P. 60].

A. Vasiliausko teigimu, makroaplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojama PEST analizės technika. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį, technologinį. Dalykinėje strateginio valdymo srities literatūroje paprastai apsiribojama tik rekomenduojamų temų sąrašu. Konkretus jų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos specifikos. Rekomenduojamos šios pagrindinės PEST analizės sritys: *politinio ir teisinio aspekto* - tarptautinė politinė padėtis, vidinė politinė šalies padėtis, santykiai su šalies valdžios institucijomis, teisinis reglamentavimas; *ekonominio aspekto* - ekonominis augimas, infliacija, užimtumas, palūkanų normos, valiutų kursų svyravimas, investicijų klimatas, gamybos veiksnių kainos; *socialinio ir kultūrinio aspekto* - gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai, gamtos saugos problemos, švietimas, sveikatos apsauga, kultūra; *technologinio aspekto* - valstybės technologijų politika, naujos technologinės galimybės.

A. Vasiliauskas mano, kad aplinkos strateginė analizė gali apimti daugybę problemų, kurioms tirti organizacija gali stokoti laiko ir išteklių, todėl siūlo analizę susiaurinti, nustatant svarbiausius sėkmės veiksnius ir toliau koncentruojant analizę į tas svarbiausias sritis ir problemas,

kurios yra susijusios su nustatytais veiksniais. Svarbiausių sėkmės veiksnių nustatymas yra gana sudėtingas. Nustatant juos, analizuojamos trys pagrindinės sritys: klientai - veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) organizacijai atneša jos klientai, realizuodami savo pačių interesus; konkurencija - veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) organizacijai atneša konkurentai savo galimybėmis, organizacija - veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) organizacijai atneša pačios organizacijos išteklinis potencialas [20. P. 68].

Konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizei dažniausiai taikomas M. Porter'io pasiūlytas penkių jėgų modelis. Modelis nustato penkias bazines jėgas, darančias įtaką organizacijos veiklai, tai: klientų derėjimosi galia, tiekėjų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų grėsmė, esančių konkurentų grėsmė [20. P. 80].

Nors M. Porter'io penkių jėgų modelis pripažįstamas kaip geriausiai tinkamas suprasti konkurencinę aplinką, R. Jucevičiaus manymu, šis modelis yra neišsamus, nes neįvertina labai svarbaus konkurencinę aplinką formuojančio elemento – valstybės institucijų. R. Jucevičius teigia, kad didesnėje pasaulio dalyje valstybės institucijų vaidmuo, sukuriant skirtingas veiklos sąlygas konkrečioms organizacijoms, yra svarbus, todėl jis siūlo į penkių jėgų modelį įtraukti šeštąjį elementą – valstybės institucijas [5. P. 200].

Pradinis *konkurencijos analizės* žingsnis yra konkurentų profiliavimas. Šis metodas padeda nustatyti rinkos lyderį, atrinkti vieną arba du esančius konkurentus, jau dabar keliančius didžiausią grėsmę organizacijai, ir numatyti vieną arba du potencialius konkurentus, kurie gali sukelti strategines problemas ateityje. Profiliuojant konkurentus, atskirai kiekvieno analizuojamos šios sritys: rinkos dalis, augimas ir pelningumas, išteklinis potencialas, sąnaudų struktūra, tikslai ir ambicijos, dabartinė ir ankstesnė strategijos.

Konkurencinių organizacijos pranašumų analizei labai tinka produktų (paslaugų) portfelio matrica. Tai priemonė analizuoti produktų portfelio balansą, kai subalansuotas portfelis susideda iš lėtai augančios mažos rizikos produktų grupės ir su didesne rizika susijusių produktų, turinčių potencialą ateityje kompensuoti dabar patiriamus nuostolius, grupės. Kombinuojant du veiksnius, apibrėžiančius produkto (paslaugos) strateginę poziciją portfelyje: 1) santykinę rinkos dalį (rinkos lyderio, konkuruojančio su organizacija, produkto gamybos apimties ir produkto gamybos apimties organizacijoje santykį) ir 2) rinkos augimo tempą (produkto realizacijos rinkoje augimo tempą), skiriami keturi produktų (paslaugų) tipai. Jų pavadinimai simbolizuoja produkto tipo strateginę svarbą: *žvaigždės* - produktai (paslaugos), kuriems organizacija turi didelę santykinę rinkos dalį ir kurie priklauso didelių augimo tempų rinkoms; *pinigų karvės* - produktai (paslaugos), kuriems organizacija turi didelę santykinę rinkos dalį ir kurie priklauso mažų augimo tempų rinkoms; *probleminiai vaikai* - produktai (paslaugos), kuriems

organizacija turi mažą santykinę rinkos dalį ir kurie priklauso didelių augimo tempų rinkoms; *šunys* - produktai (paslaugos), kuriems organizacija turi mažą santykinę rinkos dalį, ir kurie priklauso mažų augimo tempų rinkoms. Pasak A. Vasiliausko, paprastai rekomenduojama tokia bendra strategijos gairė: pinigų karvių dėka panaudoti gaunamą pelno dalį žvaigždėms finansuoti arba investicijoms į naują matricoje neatspindėtą produkciją. Šios lėšos taip pat gali būti pasirinktinai panaudojamos kai kuriems probleminiams vaikams finansuoti, kad būtų galima ateityje juos paversti žvaigždėmis [20. P. 100-102].

*Strateginė klientų analizė* tiria paklausą, nustato klientų sudėtį, suskirsto į segmentus rinką ir parengia kiekvieno rinkos segmento profilį, nagrinėja bendravimo su klientais būdus, tiria kainodaros strategijos elementus.

Klientų ir konkurentų analizė yra susijusios ir gali būti sujungtos tarpusavyje. Vienas iš tokių jungimo metodų yra klientų ir konkurentų matrica. Analizės tikslas yra iširti strateginės situacijos tipus, rekomenduotinas strategijas ir atėjimo į rinką (arba išėjimo iš rinkos) sunkumus tam tikrose situacijose. Klientų ir konkurentų matrica apima du svarbiausius veiksnius: klientų reikmes ir konkurencinį pranašumą masto ekonomijos ir diferenciacijos aspektais. Pagal šiuos veiksnius skiriamos keturios strateginės situacijos: 1) *fragmentuota strateginė situacija* - veiklos šakos, kurioms būdinga kintančios klientų reikmės ir mažas konkurencinis pranašumas masto ekonomijos ir diferenciacijos aspektais; *specializuota strateginė situacija* - veiklos šakos, kurioms būdinga kintančios klientų reikmės ir didelis konkurencinis pranašumas masto ekonomijos ir diferenciacijos aspektais; *pato strateginė situacija* - veiklos šakos, kurioms būdinga vienodos klientų reikmės ir mažas konkurencinis pranašumas masto ekonomijos ir diferenciacijos aspektais; *masės strateginė situacija* - veiklos šakos, kurioms būdinga vienodos klientų reikmės ir didelis konkurencinis pranašumas masto ekonomijos ir diferenciacijos aspektais [20. P. 123-126].

Strateginėje analizėje skiriamos trys organizacijos *išteklių* potencialo sudedamosios dalys: žmonių ištekliai, finansų ištekliai ir operacijų ištekliai. Pagrindinė strateginė organizacijos išteklių paskirtis yra didinti sukuriama pridėtinę vertę. Analizuojant pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje, tyrimas vyksta dviem kryptimis: pagal vertės grandinę ir pagal vertės sistemą. Vertės grandinė leidžia analizuoti konkrečių organizacijos veiklų indėlį kuriant pridėtinę vertę ir ilgalaikį organizacijos konkurencinį pranašumą. Vertės grandinėje organizacijos veikla skaidoma į dvi veiklų rūšis: 1) *pirminės veiklos* - tiesiogiai susijusios su produkcijos gamyba, aprūpinimu ištekliais bei produkcijos realizavimu, joms priklauso įėjimo logistika, gamyba, išėjimo logistika, rinkodara ir realizavimas, produkto aptarnavimas; 2) *palaikančios veiklos* - kurios sukuria pagrindą (fona) realizuoti pirminę veiklą. Prie jų priskiriama: tiekimas,

technologijos plėtra, personalo valdymas, infrastruktūra. Pagrindinis dėmesys kreipiamas į kokybinį konkrečių veiklų indėlio kuriant pridėtinę vertę organizacijoje įvertinimą.

Vertės sistema leidžia papildomai analizuoti organizaciją kaip dalį platesnės vertės sistemos, apimančios tiekėjų, platintojų ir klientų vertės grandines [20. P. 146-147].

Apibendrinti ir sujungti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus leidžia SSGG analizė. Jos metu nustatomos organizacijos: 1) *stipriosios savybės*, esminiai konkurencinio pranašumo veiksniai; 2) *silpnosios savybės*, strateginis pažeidžiamumas; 3) pagrindinės *grėsmės*, galinčios kilti šioje aplinkoje; 4) pagrindinės veiklos aplinkos *galimybės*. Nustačius šiuos keturis organizacijos strateginės situacijos aspektus, galima suformuluoti specialias strategijų grupes: galimybių panaudojimo, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis organizacijos savybėmis; sugebėjimų bei stipriųjų organizacijos savybių panaudojimo strategijos galimoms grėsmėms išvengti; geriausio savo silpnųjų savybių neutralizavimo, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis; organizacijos silpnųjų savybių bei galimų grėsmių poveikio minimizavimo [5. P. 233].

A. Vasiliauskas pataria atliekant SSGG analizę vengti pernelyg didelės detalizacijos, kiekvienam veiksmui suformuluoti komentarą, atskleidžiantį jo esmę organizacijai; teigia, kad verta susieti organizacijos stiprybes ir silpnybes su svarbiausiais sėkmės veiksniais ir konkurencijos aspektu, realistiškai vertinti savo paties bei konkurentų stiprybes ir silpnybes [20. P. 149].

Strategijos formavimas. R. Jucevičius išskiria du strategijos kūrimo modelius: analitinį ir kūrybinį. Analitinio modelio logika remiasi esama situacija ir turimais resursais. Atspirties taškas, vertinant organizacijos identitetą, yra jos misijos apibrėžimas. Pirmajame pagal šį modelį kuriamos strategijos formavimo etape reikėtų atsakyti į klausimą: kur mes esame? Antrasis etapas – norimos ateities identifikavimas, kitas etapas – tiesioginis pačios strategijos formulavimas.

Kūrybiniame modelyje, kitaip, nei analitiniame, siekiama „atitrūkti“ nuo organizacijos realybės, atpalaiduoti mąstymą, kurti netgi idealizuotą ateities viziją. Tik sukūrus norimą ateities viziją, kuri yra patraukli ir mobilizuojanti, grįžtama į objektyviai egzistuojančią organizaciją su jos turimais resursais ir bandoma ieškoti būdų, kaip bent priartėti prie šios vizijos. Esama padėtis analizuojama keliais aspektais: kaip toli realusis organizacijos ir jos elgsenos modelis yra nuo norimo ir kiek organizacijos vidinė ir išorinė aplinka palanki transformacijai. Šių sprendimų pagrindu formuojama strategija [5. P. 256-259].

Kaip teigia A. Vasiliauskas, visą strategijos kūrimą lemia organizacijos tikslinė orientacija — vizija, misija ir tikslai [20. P. 204]. Kuriant organizacijos strategines alternatyvas, svarbu yra turėti ateities, kurioje teks veikti organizacijai, viziją. Vizija – tai

patrauklus norimos (siekimos) organizacijos ateities įsivaizdavimas, t. y., patraukli svajonė, kurią, anot D. Pileckienės, nebūtina (ir ne visada įmanoma) iki galo įgyvendinti. Svarbiausia, kad ji skatintų nuolatinį tobulėjimą, įkvėptų darbui, kūrybai, naujoms mintims ir idėjoms [9. P. 29].

Profesinėje strateginio valdymo literatūroje nėra griežtai ir tiksliai nurodyta, koks turi būti baigtas ir išsamus vizijos formuluotės tekstas. Pateikiami dažnai gana skirtingi klausimynai, reglamentuojantys vizijos formuluotės teksto turinį. R. Jucevičius teigia, kad vizijoje turi atsispindėti tokie svarbūs veiklos komponentai: vartotojai, produktas/paslauga, rinkos, technologija, augimo perspektyva, filosofija, resursai ir sugebėjimai, personalo politika, visuomeninis prestižas [20. P. 209]. A. Vasiliauskas vizijos formuluotėje išskiria tokias tris dalis: kodėl organizacija konkuruos, kur konkuruos ir kaip konkuruos [20 P. 209].

Vizijos formuluotės tekstui vertinti rekomenduojami penki kriterijai: numatymas (kokia fantazija ir realybė atspindėta, koks apimtas laikotarpis?), platumas (kaip plačiai vizija apima pokyčius?), konsensusas (ar organizacijoje yra konsensusas dėl ateities vizijos?), unikalumas (ar yra unikalumo elementų?), veiksmingumas (ar nustatytos būsimos rinkos galimybės ir būtinos bazinės kompetencijos?) [20. P. 208].

A. Vasiliausko teigimu, vizijos negalima sutapatinti su organizacijos misija ir tikslais. Vizija yra tik ateities paveikslas. Tuo tarpu misija ir tikslai yra normatyvinio pobūdžio, t. y., įpareigoja organizaciją daryti tam tikrus veiksmus ir sprendimus, o vizija tokio griežtai įpareigojančio vaidmens neatlieka. Misija bendrais bruožais nusako pagrindines kryptis, kurių organizacija laikysis vidutinės trukmės ateityje, ir trumpai reziumuoja šias kryptis pagrindžiančius argumentus ir vertybes [20. P. 225]. R. Jucevičius teigia, kad formuluojant organizacijos misiją, reikia objektyviai atsakyti į tokius klausimus: kokie vartotojų poreikiai turi būti patenkinti; ką organizacija turi pasiūlyti, kad šį poreikį patenkintų; kokius vartotojus norima patenkinti; kokie yra organizacijos konkurenciniai pranašumai; kaip organizuojama veikla; kuo organizacija skiriasi nuo konkurentų [5. P. 214].

Misijos formuluotės parengimas — sudėtingas, ilgai trunkantis ir daug intelektinių pastangų reikalaujantis procesas, apimantis du etapus: pagrindinių idėjų siūlymą ir misijos formuluotės teksto kūrimą. Svarbiausiais formuluotės elementais laikytini šie: klientai, veiklos pobūdis, konkurenciniai pranašumai, svarbiausieji tikslai, pagrindinės etinės vertybės [20. P. 227].

Strateginiai tikslai – tai teiginiai, transformuojantys misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta [20. P. 224]. Pasak D. Pileckienės, tikslų nustatymas yra kritinis, esminis taškas įmonės valdyme. Svarbu

tikslą pateikti taip, kad būtų aiškus rezultato įvertinimo kriterijus, t. y., kad būtų aišku, ar tikslas pasiektas, ar ne. D. Pileckienė pateikia tokius reikalavimus strateginių tikslų formuluotei: 1) aiškumas – tikslai turi būti suprantami kiekvienam darbuotojui, turi būti aiškūs rezultato įvertinimo kriterijai; 2) priimtumas – tikslai turi būti priimtini ne tik vadovams, bet ir darbuotojams; 3) lankstumas – reikia mokėti koreguoti tikslus, jei pasikeičia sąlygos; 4) pasiekiamumas – nepasiekiami tikslai nuvilia darbuotojus, tada jie patys nusistato sau tikslus; 5) orientacija į veiksmą – tikslų formuluotėje turi atsispindėti veiklos dinamika, tam naudojami veiksmažodžiai „padidinti, sumažinti, pakeisti“; 6) tikslų suderinamumas – tikslai turi derėti su organizacijos misija, vizija, būti susieti tarpusavyje [9. P. 11-12].

Vienas tinkamiausių metodų strategijos kūrimui ir vertinimui yra subalansuotų rodiklių sistema (išsamiau šis metodas aptariamas 3.1. skyriuje).

Strategijos įgyvendinimas. Sukurtai ir aprobuotai strategijai įgyvendinti organizacijoje yra formuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa. Strategijos įgyvendinimo programoje numatoma veiksmų visuma, kuri užtikrina pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą [20. P. 302].

Anot D. Pileckienės, strategijos įgyvendinimas apima: 1) organizacinės struktūros, pajėgios įgyvendinti pasirinktą strategiją, sukūrimą; 2) strategiją atitinkančio biudžeto sudarymą; 3) į strategiją orientuotų vidinių sistemų (pvz., informacinės, kontrolės ir pan.) įvedimą; 4) motyvacijos, kuri skatintų siekti strateginių tikslų sukūrimą; 5) palankaus mikroklimato kūrimą: bendrų vertybių ir elgesio normų nustatymą, tinkamų darbo sąlygų sudarymą; 6) lyderystės praktikavimą: vadovai turi būti lyderiai, rodyti iniciatyvą, formuojant vertybes [20. P. 13-14].

D. Pileckienė nemini planavimo, kuris, pasak A. Vasiliausko, yra strategijos įgyvendinimo pagrindas, nes tik parengus planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus, sukurti struktūrą, paskirti funkcijas ir paskirstyti užduotis, motyvuoti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti bendravimą tarp vykdytojų, vertinti jų darbo kokybę. Planavimas yra suvokiamas kaip formalizuotas procesas, kurio žingsniai yra griežtai ir tiksliai aprašyti procedūrų ir taisyklių. Skiriami šie planavimo proceso žingsniai: proceso inicijavimas, planavimo prielaidų apibrėžimas, tikslų formulavimas, alternatyvų identifikavimas, alternatyvų įvertinimas, geriausios alternatyvos parinkimas, atraminių planų rengimas, plano įgyvendinimas. Strategijos įgyvendinimui būdinga planų hierarchija, kurioje skiriami strateginiai planai, vidutinės trukmės planai, einamieji planai ir operatyviniai planai. Kiekvienas iš nurodytų planų, išskyrus pirmąjį, yra suprantamas kaip atraminis planas, t. y. detalizuoja ir konkretizuoja aukštesnio lygio planus [20. P. 308].

A. Vasiliauskas pateikia tokius pagrindinius strategijos įgyvendinimo komponentus: funkcinį strateginių tikslų ir sprendimų nustatymą, specialių planų rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžetinis planavimą, stebėsenos ir kontrolės procedūras [20. P. 315].

Stebėjimas ir kontrolė. Strategijos įgyvendinimo organizacijoje stebėjimą užtikrina stebėsenos (monitoringo) procedūros. Atliekant stebėseną sukaupia informacija leidžia kontroliuoti organizacijos strategijos įgyvendinimą. Strategijos įgyvendinimo kontrolės procedūros apima faktinių rezultatų lyginimą su strategijos tikslais ir sprendimais, nustato nukrypimus nuo pasirinktos strateginės krypties ir šiuos nukrypimus lemiančius vidaus bei išorės veiksnius. Kontrolės duomenys panaudojami tam, kad būtų laiku priimti sprendimai, šalinantys pastebėtų nukrypimų padarinius. Jeigu dėl stebėsenos ir kontrolės procedūrų paaiškėjusi vidaus ir išorės organizacijos padėtis reikalauja, gali būti tikslinama arba iš esmės keičiama pati organizacijos strategija [20. P. 312].

D. Pileckienės teigimu, strateginės kontrolės procesas apima tris pagrindinius etapus: 1) veiksmų, kuriuos reikia kontroliuoti, nustatymą (tai pinigai, žmonės, įrengimai, laiko intervalai atskiroms užduotims atlikti), 2) kontroliuojamų veiksmų parametrų numatymą (tai įvairios kiekybinės veiklos išraiškos, dažniausiai siejamos su terminu, bet nepamirštamasis ir vartotojo pasitenkinimo matavimas), 3) informacijos iš visų organizacijos lygių ir veiklos sričių integravimą į sistemą („kad kairė žinotų, ką daro dešinė“) [9. P. 35-36].

Strategijos įgyvendinimo stebėsenos ir kontrolės informacijoje svarbiausiais A. Vasiliausko yra laikomi šie komponentai: finansiniai rezultatai, klientų reikmių tenkinimas, kokybės charakteristikos, rinkos dalis.

A. Vasiliauskas pabrėžia, kad aiškių taisyklių ir metodų, kaip sukurti efektyvią strategijos įgyvendinimo stebėsenos ir kontrolės sistemą, nėra. Tokios sistemos pasirinkimas priklauso nuo visos strateginio valdymo funkcijos realizavimo organizacijoje principų ir ypatybių. Rengiant strateginės kontrolės sistemą, didelę reikšmę turi eksperimentavimas [20. P. 315].

### 1. 3. Strateginio valdymo metodika Lietuvos savivaldybėse

Savivaldos institucijų strateginis valdymas yra susijęs su visos valstybės strateginio valdymo sistema. Rengdamos strateginius planus savivaldos institucijos turi atsižvelgti į Vyriausybės programą, Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje numatytus prioritetus, Bendrojo programavimo dokumento nuostatas.



Savivaldos institucijų strateginis planavimas ir valdymas turi specifinių su savivalda susijusių ypatumų, kurie sąlygoja adekvačių planavimo metodų naudojimą. Vienas iš pagrindinių Lietuvos savivaldybių skiriamųjų bruožų yra dideli jų veiklos teisiniai ir ekonominiai apribojimai [2. P. 25]. Savivaldos suvaržymai reiškiasi per ribotą sprendimų laisvę, ribotus finansinius išteklius valstybės perduotoms funkcijoms vykdyti, intensyvią veiklos kontrolę ir ypač smulkmeniškus savivaldybių plėtros bei veiklos planus [13. P. 24.]. Lietuvos vietos valdžia (savivaldybės) turi nepalyginti mažiau galių nei kaimyninių Skandinavijos, Vidurio Europos bei kitų Baltijos valstybių savivaldybės disponuoti nuosavomis lėšomis, daryti įtaką vietos mokesčių administravimo procesui ir dalyvauti priimant sprendimus dėl aktualiausių vietos bendruomenės problemų, įgyvendinant jau priimtus sprendimus [10. P. 70].

Kitas svarbus Lietuvos savivaldybių skiriamasis bruožas yra racionalaus planavimo ir politinių strateginių sprendimų integravimas. Teisiniai ir ekonominiai apribojimai skatina veiklos centralizaciją ir racionalių planavimo metodų taikymą. Šie metodai remiasi tikslų, politikos kryptčių, programų ir veiksmų identifikavimu. Politinė įtaka savivaldos institucijoms ir interesų grupių įvairovė sąlygoja grupių interesų derinimą, kai ieškoma kompromiso, naudojant politinių strateginių sprendimų priėmimo priemones. Taip savivaldos institucijos naudoja ir racionalaus planavimo bei politinių sprendimų priėmimo modelius. Naudojant politinio sprendimų priėmimo modelį, paprastai pasiekiamas bendras sutarimas dėl to, kurios politikos kryptys geriausiai tinka problemoms spręsti. Vėliau taikomas racionalaus planavimo modelis, kuris remiasi susitarimu dėl tikslų, programų ir veiksmų [2. P. 35].

M. Arimavičiūtės teigimu, pagal strateginio planavimo metodų ir technikų naudojimą galima išskirti dvi savivaldos institucijų grupes. Pirmoji savivaldos institucijų grupė naudoja valstybės institucijoms parengtą Strateginio planavimo metodiką, pagal kurią atlieka PEST analizę, SSGG (SWOT) analizę, taiko tikslų, uždavinių, priemonių ir vertinimo kriterijų identifikavimo technikas [8]. Tačiau ši metodika, pasak M. Arimavičiūtės, neįvertina savivaldos specifikos. Be to, ji ne visiškai atspindi pagrindinius strateginio planavimo teorinius komponentus. Todėl susidaro atotrūkis tarp subjektyvaus planavimo proceso suvokimo ir jo teorinio interpretavimo [1. P. 9]. Antroji savivaldos institucijų grupė taiko Regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodiką [15], pagal kurią atlieka atskirų sektorių grupių situacijos analizę. Šie sektoriai yra: smulkus ir vidutinis verslas, pramonė ir kaimo plėtra; žmogiškieji ištekliai; viešosios paslaugos; infrastruktūros plėtra ir aplinkos apsauga. Atliekant analizę, identifikuojama minėtų sektorių būklė ir aktualios problemos bei sritys. Situacijos analizė, naudojant SSGG metodus, atliekama arba pagal kiekvieną iš identifikuotų sričių arba tik pagal anksčiau išvardytas sektorių grupes.

Ne visi strateginio valdymo metodai gali būti pritaikyti viešajame sektoriuje ir ypač savivaldos institucijose neadaptuoti. Tačiau yra ir tokių korporacinio strateginio planavimo metodų, kuriuos galima sėkmingai panaudoti planuojant savivaldos institucijų veiklą. J. M. Bryson [4] nurodė dvi strateginio planavimo metodų viešajame sektoriuje grupes. Tai procesiniai ir turinio modeliai. Procesinius (susijusius su valdymo veiksniais) modelius, taikomus savivaldos institucijose, galima skirti į dvi grupes. Pirmąją grupę sudaro metodai, apimantys strateginio proceso ribas, pabrėžiantys politiką bei kryptis, būtent: Harvardo politikos modelis, strateginio planavimo sistemos modelis, grupių valdymo metodai. Antrąją procesinių modelių grupę sudaro mažiau apimantys, palyginti su išvardytais anksčiau, procesiniai modeliai, t. y.: strateginių klausimų nustatymas, loginis inkrementalizmas, naujovių struktūros modelis. M. Arimavičiūtės teigimu, Lietuvos savivaldos institucijose turinio metodai - portfelio metodai ir konkurencijos analizė - atliekant strateginį planavimą praktiškai netaikomi. Procesiniai modeliai naudojami taip pat ne visi: plačiau taikomi Harvardo, sistemų ir naujovių struktūros metodai, mažiausiai naudojami grupių valdymo, strateginių klausimų nustatymo ir loginio inkrementalizmo metodai [1. P. 16]. Pagrindiniai *Harvardo* modelio privalumai yra SSGG analizė ir susitelkimas į strategijų įgyvendinimą. *Strateginio planavimo sistemos* galima pritaikyti savivaldos institucijoms tik atsižvelgiant į kiekvienos institucijos ypatybes. Jos leidžia kontroliuoti visų lygių sprendimus ir visas funkcijas. Strateginio planavimo procesas, pasižymintis visapusiškumu, sprendimų priėmimo racionalumu ir tvirta kontrole, veikia tik tose savivaldos institucijose, kurios turi net tik aiškią misiją, aiškius tikslus ir uždavinius, bet ir įgaliojimus, aiškius veikimo indikatorius ir informacijos apie tinkamą veiksmų įgyvendinimo kainą ir naudą. *Naujovių* modelio pranašumas yra tas, kad jis skatina naujoves ir verslumą, bet išlaiko ir centrinę kontrolę. Jis taip pat yra gana gerai suderinamas su kitais veiksmais, tokiais kaip valdymo reformavimas, sistemų analizė ir kokybės valdymas. Modelio trūkumas yra tas, kad įgyvendinant naujoves dažnai yra padaroma daug klaidų. Tai sumažina modelio taikymo savivaldos institucijose galimybes. Naujovių modelis gali būti taikomas savivaldos institucijoms, kai turi būti pertvarkyta paslaugų teikimo struktūra [1. P. 10 -11].

M. Arimavičiūtė siūlo savivaldos strateginiame planavime taikyti ir kitus procesinius modelius: *grupių* modelį ji laiko tinkamiausiu savivaldos institucijoms, nes jis integruoja ekonominius, politinius ir socialinius veiksmus; *strateginių klausimų nustatymo* modelis leidžia greitai atpažinti ir analizuoti esminius klausimus; *loginis inkrementalizmas* turėtų būti tinkamas savivaldos institucijoms, nes suteikia galimybę įgyvendinant strategiją nustatyti strateginių uždavinių bloką. Iš turinio metodų labiau siūlomas taikyti jau anksčiau minėtas M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis. Jis, anot M. Arimavičiūtės, yra tinkamas savivaldos institucijoms, nes jos konkuruoja tarpusavyje dėl valstybės dotacijų. Jose taip pat yra vartotojai ir tiekėjai, tačiau

praktiškai nėra pakaitalų ir pretendentų konkurencijos. Savivaldos institucijose gali būti trys konkurencinės formos: biudžetinė konkurencija tarp savivaldos ir kitų viešųjų institucijų; ekonominio plėtojimo ir infrastruktūros konkurencija tarp savivaldos institucijų; konkurencija tarp savivaldos institucijų dėl valstybės institucijų steigimo, išplečianti darbo rinką savivaldoje.

Portfelio modelio taikymas savivaldos institucijose yra problematiškas: viena vertus, šio modelio metodai gali nurodyti, kaip savivaldos institucija turi reaguoti į ją supančią aplinką, padėti priimant svarbius sprendimus, tačiau, kita vertus, strateginio valdymo, besiremiančio tik ekonomiškai pagrįsta portfelio analize, rezultatai gali būti labai žalingi. M. Arimavičiūtės manymu, šie metodai galėtų būti naudojami savivaldos institucijų strateginio valdymo procese, jei būtų modifikuoti, įtraukti į politinius ir socialinius veiksnius [1. P. 16].

Savivaldos institucijų strateginio valdymo procesą pagal Strateginio planavimo metodiką sudaro: aplinkos, išteklių ir SSGG analizė; misijos formulavimas; strateginių tikslų nustatymas; institucijos programų rengimas; programų įgyvendinimas; stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus [8. P. 5]. M. Arimavičiūtė siūlo papildyti šią schemą tokiais etapais: interesų grupių analize, strateginių klausimų nustatymu bei naujų strateginių iniciatyvų formulavimu [1. P. 13]. A. Raipa taip pat teigia, kad formuluojant organizacijos misiją, labai svarbi interesų grupių poreikių ir tikslų analizė ir pateikia išsamų savivaldybės suinteresuotųjų žemėlapi [14. P. 280-281]. Identifikuojant strategines problemas, A. Raipa siūlo pasirinkti tokius metodus: *tiesioginį* – nuo apžvalgos, misijos ir SSGG analizės einama prie strateginių problemų; *netiesioginį; identifikavimo* – į pirmą veiklos etapą iškeliamas tikslų ir uždavinių nustatymas; *sėkmės vizijos* [14. P. 280-287].

Strateginis planavimas Lietuvos savivaldos institucijose padeda sukurti racionalią valdymo sistemą, pagrįstą subalansuotos plėtros principais. Tai leidžia savivaldybėms veiksmingiau naudoti biudžeto lėšas, koordinuoti įvairių sektorių programas ir jų įgyvendinimą [2. P. 25]. Tačiau dėl nedidelės patirties strateginio valdymo srityje, savivaldos institucijos susiduria su daugeliu problemų. N. Kundrotienė ir K. Rekerta, atlikę viešųjų institucijų strateginių planų analizę, įvardija tokias problemas: netobulas sprendimų priėmimo mechanizmas, silpni viešųjų institucijų darbuotojų administraciniai gebėjimai, o didžiausia problema, kylanti strateginių planų rengėjams, yra vertinimo kriterijų formulavimas [7. P. 61-62]. Valstybinis auditas, nagrinėjęs Strateginio planavimo metodikos taikymą, mini tokius šios metodikos trūkumus, atspindinčius ir viso strateginio valdymo problemas: grįžtamojo ryšio nebuvimas; per mažas dėmesys interesų grupių dalyvavimui strateginiame procese; nepakankami strateginio planavimo įgūdžiai, kūrybiškumo stoka; nesukurta žmonių išteklių analizės ir poreikio įvertinimo metodika; ne visuomet pavyksta parinkti tinkamus uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijus; darbuotojai neturi pakankamai žinių apie strateginį planavimą ir jo svarbą [19. P. 25 -28]. M. Arimavičiūtė, 2003 m. atlikusi tyrimą Lietuvos

savivaldybėse, nustatė tokias pagrindines strateginio valdymo klaidas ir kliūtis: nedaugelis Lietuvos savivaldybių turi nuolat veikiančius strateginio valdymo komitetus; ne visų miestų savivaldybės turi strateginio planavimo skyrius arba padalinius; savivaldybių vadovybė nepakankamai naudoja planus kaip vertinimo standartus; personalo neskatinimas pagal planavimo rezultatus; darbuotojų trūkumas planavimo padalinyje [2. P. 36].

## 2. VILNIAUS M. PLĖTROS STRATEGINIO VALDYMO SISTEMA

### 2. 1. Vilniaus m. savivaldybės strateginio planavimo dokumentai

Vilniaus miesto savivaldybėje yra įdiegta strateginio miesto valdymo sistema. 2002 m. birželio 19 d. Vilniaus miesto tarybos sprendimu Nr. 607 patvirtintas Vilniaus miesto 2002-2011 m. strateginis planas [22] (toliau – VMSP, išsamiau apie jį 2.3 poskyryje).

2002 m. spalio 24 d. Vilniaus miesto savivaldybės valdybos sprendimu Nr. 1989V „Dėl strateginio valdymo Vilniaus miesto savivaldybėje tvarkos tvirtinimo“ patvirtinta strateginio valdymo Vilniaus miesto savivaldybėje tvarka. Remiantis šia tvarka, kiekvienais metais Vilniaus miesto savivaldybėje rengiami (tikslinami) Vilniaus m. savivaldybės veiklos trimečiai strateginiai planai (VSVSP).

VSVSP rengiamas vadovaujantis strateginio planavimo metodika [21]. Jame pateikiama aplinkos analizė (PEST), vidinė, SSGG ir žmonių išteklių analizė. Atsižvelgiant į šias analizes apibrėžiama Vilniaus miesto savivaldybės misija, tikslai ir programos. Kiekvienai programai yra numatytos išlaidos ir finansavimo šaltiniai. VSVSP ir juo pagrįsto savivaldybės biudžeto parengimo tikslas - orientuoti visos savivaldybės darbą taip, kad būtų įgyvendinti ilgalaikiai miesto plėtros prioritetai. Šio plano pagrindu yra nustatyti trumpalaikiai savivaldybės strateginiai tikslai bei parengtas metinis biudžetas. Be savivaldybės biudžeto, savivaldybė savo tikslams įgyvendinti naudoja savivaldybės Privatizavimo fondo lėšas, valstybės biudžeto ir privatizavimo fondo lėšas, kai jos skiriamos per Valstybės investicijų programą, Kelių priežiūros ir plėtros programos lėšas, Valstybės paramos gyvenamiesiems namams, butams įsigyti finansavimo programos lėšas ir kt.

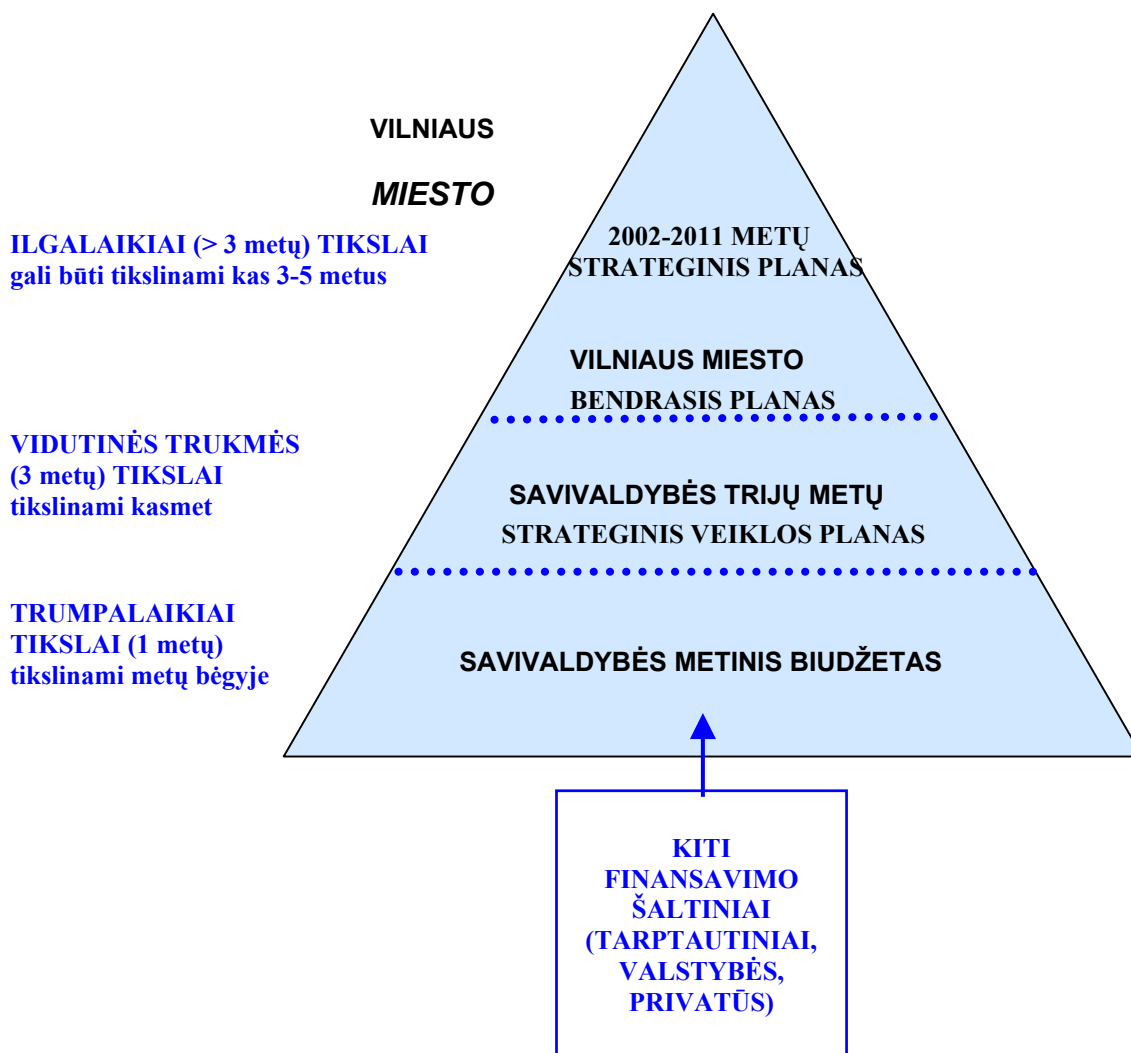
Savivaldybės struktūrinių dalinių strateginiai veiklos planai taip pat rengiami pagal strateginio planavimo metodiką. Pagal biudžeto maksimalius asignavimus patikslinti strateginiai veiklos planai Analizės ir strateginio planavimo skyriuje apjungiami į vieną bendrą savivaldybės veiklos strateginį planą. Asignavimų valdytojų strateginiai planai apjungiami atsižvelgiant į visos savivaldybės siektinus tikslus bei jiems įgyvendinti skirtas programas.

Vilniaus miesto bendrojo plano operatyviojo planavimo metinės veiklos planas sudaromas įvertinant VMSP ir VSVSP programų poreikius. Kaip tarpusavyje susiję Vilniaus m. savivaldybėje rengiami planai matome 1 pav.

2002-06-13 Vilniaus miesto savivaldybės valdybos sprendimu Nr.1196 V „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės biudžeto asignavimų valdytojų programų vykdymo priežiūros laikinosios tvarkos tvirtinimo“ buvo patvirtinta biudžeto asignavimų valdytojų programų vykdymo priežiūros laikinoji tvarka, pagal kurią ataskaitos apie programų vykdymą teikiamos 2 kartus per metus – už 9

mėnesius (siekiant atsižvelgti į programų vykdymą sudarant naują Savivaldybės veiklos strateginį planą) ir už metus. Ataskaitas teikia asignavimų valdytojai pagal priemones ir uždavinių vykdymo rodiklius. Ataskaitoje už 9 mėn. priemonė laikoma vykdoma, jei įvykdyta >50% numatyto lygio, nepakankamai vykdoma - < 50%). Rodiklių pasiekimai ataskaitose apibūdinami labai išsamiai – nurodomos pasiektos ir planuotos skaitinės rodiklių reikšmės. Jei rodiklių reikšmės labai skiriasi nuo planuotųjų ar priemonė visai neįvykdyta, pateikiamas paaiškinimas.

2003 m sausio 22 d. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr.749 patvirtinta Vilniaus miesto 2002-2011 metų strateginio plano priežiūros sistema (išsamiau 2.5. poskyryje).



1. pav. Vilniaus m. savivaldybėje rengiamų planų schema [22]

## 2. 2. VMSP rengimas

Vilniaus m. savivaldybės internetiniame tinklapyje [22] teigiama, kad (VMSP) buvo rengiamas 2001-2002 metais, rengimo darbai vyko penkiaais etapais. *Pirmojo etapo* metu sukurta Vilniaus miesto vizija,. Toks būdas, kai strateginis planas pradedamas rengti nuo vizijos kūrimo, vadinamas sėkmės vizijos metodu. Pagal šį metodą pirma sukuriama „geriausias“ ateities vaizdas, idealus scenarijus, o po to ieškoma būdų jam pasiekti. Anot M. Arimavičiūtės [2. P. 29], šis metodas ypač tinka, kai kuriami miestų vystymo ilgalaikiai planai. Vizija gali būti miesto plėtros didžioji strategija – bendra schema, rodanti, kaip miestas turi plėstis, kad geriausiai prisitaikytų prie aplinkos pokyčių.

Be vizijos kūrimo, pirmajame etape dar buvo atlikti Vilniaus gyventojų ir ekspertų nuomonės tyrimai apie socialines ekonomines tendencijas, ekologines problemas. 2001 m. birželio mėn. vyko Vilniaus miesto ekspertų apklausa „Vilniaus miesto raidos galimybės ir problemos“, įjungusi į planavimo procesą miesto specialistus. 2001 m. liepos mėn. Vilniaus miesto savivaldybės užsakymu viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovė „SIC Rinkos tyrimai“ atliko Vilniaus gyventojų nuomonės tyrimą, kurio metu buvo apklausta 1050 miestiečių visose sostinės seniūnijose (po 50 kiekvienoje iš 21 seniūnijos). Tyrimo rezultatai atskleidė gyventojų požiūrį į šiuos gyvenimo kokybės Vilniuje aspektus: prisirišimą prie Vilniaus, gyvenamojo rajono; Vilniaus patrauklumą – nepatrauklumą; gyvenamojo rajono aplinką; namo aplinką; naudojamąsi komunalinėmis paslaugomis, patogumais; gyventojų gerbūvį ir poreikius; transportą; miesto valdymą; Vilniaus savivaldybės akcijas; iniciatyvas ir projektus; laisvalaikį. Taip pat gauta pasiūlymų dėl VMSP iš daugiau kaip 100 vilniečių.

Taigi, rengiant VMSP, kaip ir rekomenduojama [18. P.12., 15. P. 2-3], buvo ne tik bendradarbiaujama su specialistais, bet į miesto plėtros planavimo darbus buvo įtraukta ir bendruomenė. Be to, Vilniaus m. strateginis planavimas buvo atliekamas viešai. Viešųjų ryšių kampanijai vykdyti Savivaldybės įmonė „Vilniaus planas“ užsakė UAB „Viešųjų ryšių partneriai“ (VRP) paslaugas. 2001 m. liepos - gruodžio mėnesiais UAB „VRP“ rengtose viešųjų ryšių kampanijos ataskaitose teigiama, kad buvo atlikti šie darbai: žiniasklaidoje pasirodę pranešimai apie VMSP, 2001 m. birželio 28 d. organizuota spaudos konferencija „Lietuvos sostinės ateitis“, „verslo pusryčių“ rengimas, spaudos monitoringas ir publikacijų, susijusių su Vilniaus plėtra analizė ir kt. VMSP rengimo apžvalgoje sakoma, kad VMSP rengimui ir svarstymui 2001-2002 metais buvo surengta 15 „darbo pusryčių“ ir kitų susitikimų, kuriuose dalyvavo virš 300 žmonių; organizuoti 6 seminarai VMSP svarstymams su daugiau kaip 400 dalyvių, 2 konferencijos vizijos ir VMSP

pristatymui, kuriose buvo virš 300 dalyvių; sukurti 2 filmai apie Vilniaus plėtros galimybes; parengta VMSP svetainė - <http://www.vilnius.lt/vmsp/> [22].

Kuriant VMSP buvo kreipiamas dėmesys į kitų Lietuvos ir užsienio miestų patirtį strateginio planavimo procese. 2001 m. birželio 28-29 d. Vilniuje vykusioje konferencijoje „Miestų strateginis planavimas“, dalyvavo atstovai iš Stokholmo, Roterdamo, Nyderlandų, Varšuvos, Klaipėdos.

*Antrojo etapo* metu atlikta ekonominės ir socialinės būklės analizė, kurioje apibūdinti pagrindiniai trijų plačių sričių: 1) visuomenės (gyventojų, švietimo, kultūros ir laisvalaikio, sveikatos apsaugos, gyvenimo lygio ir kt.), 2) ekonomikos (pagrindinių ūkio šakų, gyventojų užimtumo, investicijų, aukštųjų technologijų sektoriaus ir kt.), 3) aplinkos (miesto teritorijos, gamtinės aplinkos, kultūros paveldo, susisiekimo sistemos, inžinerinio aprūpinimo), - privalumai ir trūkumai.

Vilniaus miesto strateginio plano kūrimo *trečiasis etapas* - miesto prioritetų nustatymas - pradėtas specialia anketine apklausa Vilniaus miesto ilgalaičių plėtros prioritetų nustatymui. Prieš apklausą anketos projektas aptartas Miesto tarybos komitetuose ir papildytas įvertinant gautas pastabas. Keturi Vilniaus miesto ilgalaičių plėtros prioritetai suformuluoti grupuojant išskirtas prioritetines sritis ir įvertinant apklausos dalyvių pastabas dėl anketos punktų tarpusavio priklausomybės. VMSP pažymima, kad visi keturi prioritetai yra lygiaverčiai nepriklausomai nuo jų numeracijos.

2001 metų lapkričio 28 dieną Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimu patvirtinta Vilniaus miesto vizija iki 2020 metų ir plėtros prioritetai 2002-2011 metams: Vilniaus tarptautinio konkurencingumo didinimas, naujosios ekonomikos plėtra, pažangios visuomenės kūrimas, susisiekimo ir inžinerinės infrastruktūros plėtra.

*Ketvirtojo etapo* metu pagal išskirtus prioritetus parengtas Vilniaus miesto 2002-2011 metų strateginio plano projektas. VMSP projekto svarstymas vyko 2002 metų vasario – gegužės mėnesiais. Buvo parengti trys VMSP projektai. Kaip teigiama Savivaldybės interneto tinklapyje [22], 1-asis projektas buvo svarstomas su miesto interesų grupėmis specialiuose seminaruose, įvertinus šių seminarų pastabas parengtas 2-asis projektas, apsvarstytas Vilniaus miesto savivaldybėje, o 3-iasis projektas parengtas įvertinus visus konstruktyvius pasiūlymus iš įvairių interesų grupių. Iš pateiktų faktų galima spręsti, kad į interesų grupių nuomones, rengiant planą, buvo atsižvelgta. Tačiau nepateikiama jokių duomenų, kad buvo atlikta interesų grupių analizė, kaip rekomenduoja M. Arimavičiūtė [2. P. 35].

Strateginio plano 3-iasis projektas pristatytas ir plačiai aptartas konferencijoje "Vilniaus plėtra XXI amžiuje", vykusioje Vilniaus rotušėje balandžio 30 d.

Įvertinus Vilniaus miesto savivaldybės tarybos komitetų, administracijos ir visuomenės pasiūlymus, VMSP pakoreguotas, papildytas bei patvirtintas Vilniaus miesto savivaldybės tarybos.



Penktojo etapo metu sukurta VMSP priežiūros sistema, kuri sudaro sąlygas kontroliuoti strateginio plano įgyvendinimą, vertinti įgyvendinimo poveikį miestui.

Planuojant Vilniaus miesto strategiją buvo įgyvendintas partnerystės principas, minimas metodinėje strateginio valdymo literatūroje [15. P. 2; 18. P. 14]: pasirašytos keturios bendradarbiavimo sutartys su: Aplinkos ministerija, Kultūros ministerija, Kauno miesto savivaldybe, Vilniaus universitetu, Vilniaus Gedimino technikos universitetu, Architektų sąjunga, Žinių ekonomikos forumu. Taip pat buvo bendradarbiaujama su sostinės verslininkais, kreipiamasi į nekilnojamojo turto srities atstovus, visuomenines organizacijas, norint įtraukti juos į sostinės vizijos plėtros svarstymą.

Lyginant VMSP rengimo etapus su Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikoje (toliau – metodikoje) rekomenduojamais planavimo etapais [15. P. 3], pastebima, kad iš esmės jie sutampa. Skiriasi tik tuo, kad VMSP kuriamas pagal kūrybinį strategijos formavimo modelį, todėl vizija kuriama ne atlikus situacijos analizę, o pačioje proceso pradžioje. Be to, VMSP nepateikta informacija apie pirmuosius du metodikoje rekomenduojamus etapus: plano rengimo iniciatyvos formulavimą ir plano rengimo darbo grupių suformavimą.

### 2. 3. Formali VMSP analizė

VMSP struktūrą sudaro 4 pagrindinės dalys: 1) įžanga, 2) situacijos analizė, 3) strategija, kurioje pateikta Vilniaus miesto vizija, 4) prioritetai, prioritетinių plėtros krypčių tikslai, uždaviniai ir veiksmai jiems įvykdyti, 4) numatomi orientaciniai išteklių (lėšų ir žmogiškųjų išteklių) poreikiai. Be to, dar pateikiama trumpa plano rengimo apžvalga bei plano rengimo dalyviai.

*Įžangoje* pateiktos Vilniaus miesto mero Artūro Zuoko mintys apie Vilnių, jo ateitį bei reikšmę visai Lietuvai, strategijos svarbą. Įžanga yra optimistinė, pabrėžianti Vilniaus privalumus ir ambicingus siekius, tačiau joje galėtų būti nurodytas ir VMSP rengimo kontekstas: ar plėtros planai regione buvo rengti anksčiau, kokiais dokumentais ar teisės aktais vadovaujantis buvo rengiamas šis plėtros planas ir ko iš jo tikimasi [15. P. 4].

*Situacijos analizė* pateikta skyriuje „Vilniaus raidos tendencijos“. Čia apibūdinti pagrindiniai trijų plačių sričių: 1) visuomenės (gyventojų, švietimo, kultūros ir laisvalaikio, sveikatos apsaugos, gyvenimo lygio ir kt.), 2) ekonomikos (pagrindinių ūkio šakų, gyventojų užimtumo, investicijų, aukštųjų technologijų sektoriaus ir kt.), 3) aplinkos (miesto teritorijos, gamtinės aplinkos, kultūros paveldo, susisiekimo sistemos, inžinerinio aprūpinimo), - privalumai ir trūkumai. Situacijos analizė atliekama pagal kiekvieną iš atitinkamame sektoriuje identifikuotų sričių. Ji susideda iš situacijos

aprašymo ir situacijai darančių įtaką veiksmų identifikavimo. Pagrindinis situacijos analizės trūkumas - joje nepateikta SSGG analizės matrica.

*VMPS vizijoje* pateikiama pageidaujama miesto situacija ilguoju laikotarpiu (iki 2020 m.) – „Vilnius – Lietuvos sostinė, moderniausias Vidurio ir Rytų Europos miestas, tarptautinis politikos, verslo, mokslo ir kultūros centras“. Prieš pateikiant Vilniaus miesto viziją, iš pradžių apibūdinamas Vilnius toks, koks yra dabar (buvo 2001 m.), po to – koks turėtų būti 2020 m. Toliau vizija yra plačiau pakomentuota. Akcentuojami ir plačiau apibūdinami trys pagrindiniai dalykai, kuriais turėtų išsiskirti Vilniaus miestas: naujoji ekonomika, pažangi visuomenė ir savita aplinka. Atskirai aptariamos sėkmės sąlygos, reikalingos vizijai pasiekti – efektyvus miesto valdymas, vilniečių dalyvavimas miesto plėtros procese, bendradarbiavimas su Lietuvos ir užsienio partneriais, didėjančios investicijos į verslą ir infrastruktūrą, palankios geografinės padėties panaudojimas Vilniui tapti tiltu tarp Vakarų ir Rytų.

Vizijos formuluotė atitinka teorinius reikalavimus [15. P. 11; 18. P. 21] - formos prasme yra trumpa, ilgalaikė (apima 18 m. laikotarpį), savo turiniu plati (apima didelius pokyčius keliose šakose), suprantama, originali, orientuota į naujumą, modernumą. Ji gali tapti esminiu Vilniaus įvaizdžiu tarptautiniame lygmenyje.

*Prioritetai* identifikuojami remiantis vizija, visuomenės ir konsultantų nuomonių įvertinimu bei vadovaujantis situacijos analize. Du prioritetai suformuluoti tematinio (horizontaliu) pagrindu (Vilniaus tarptautinio konkurencingumo didinimas, pažangios visuomenės kūrimas), o kiti du – šakniniu (sektoriniu) pagrindu (pažangios visuomenės kūrimas, susisiekiama ir inžinerinės infrastruktūros plėtra). Kiekvienai prioritetinei sričiai, atsižvelgiant į išorės ir vidaus veiksmus, apibrėžti tikslai, kurie skatina siekti vizijos, yra realūs, suprantami, suformuluoti paprastai ir aiškiai.

Kiekvienam tikslui pasiekti suformuluoti uždaviniai, kurie kartu su prioritetais ir strateginiais tikslais sudaro vientisą sistemą, metodikoje vadinamą „tikslų medžiu“ [15. P. 24]. Kiekvienos žemesnės pakopos strateginės nuostatos „tikslų medyje“ yra vis konkretesnės, vis labiau kiekybiškai pamatuojamos.

Uždavinių įvykdymui numatyti reikalingi veiksmai, organizatoriai, vykdytojai ir atlikimo terminai. Ties kiekvienu uždaviniu nurodomi ir rodikliai, tačiau jie yra numatyti ne uždavinių įvykdymui, o veiksmų atlikimui matuoti (išsamiau apie tai 3.2. skyriuje).

Skyriuose „*Orientacinis lėšų poreikis 2002-2011 m.*“ ir „*Orientacinis savivaldybės žmoniškųjų išteklių poreikis 2002-2011 m.*“ numatyta, kiek lėšų (mln. lt.) ir žmoniškųjų išteklių (tūkst. darbo valandų) reikės kiekvienam prioritetui kiekvienais metais. Numatyti ir lėšų šaltiniai: 1) Savivaldybė, 2) Savivaldybės paskolos ir 3) kitos lėšos. Apskaičiuotas vidutinis metinis lėšų

poreikis. Detalus Savivaldybės žmoniškųjų išteklių ir lėšų poreikis kiekvienam veiksmui pateikiamas atskirame strateginio plano priede „Orientacinis lėšų poreikis“ ir „Orientacinis savivaldybės žmoniškųjų išteklių poreikis“.

#### 2. 4. VMSP įgyvendinimo procesas

VMSP Savivaldybė įgyvendina jo veiksmus įtraukdama į VSVSP. Kuriamos trejų metų strateginio veiklos plano programos. VMSP veiksmai ateinantiems trims metams paskirstomi pagal vykdytojus (Savivaldybės biudžeto asignavimų valdytojus) ir įtraukiami į VSVSP.

2 pav. matome VMSP įgyvendinimo proceso schemą. Pirmajame etape, kaip minėta, rengiamas VSVSP, pagal kurį antrajame etape sudaromas biudžetas. Kiekvienas biudžeto asignavimų valdytojas skiria atstovus, kurie rengia Savivaldybės trijų metų strateginį veiklos planą ir vykdo VMSP įgyvendinimo priežiūrą. Analizės ir strateginio planavimo skyrius (ASPS) organizuoja specialius seminarus darbo grupės ir atsakingų darbuotojų apmokymams.

Trečiajame etape strateginių planų rengimo ir įgyvendinimo priežiūros darbo grupė bei atsakingi darbuotojai už VSVSP jų kompetencijos ribose organizuoja suplanuotų veiksmų įgyvendinimą, renka rodiklius apie VMSP veiksmų įgyvendinimą, analizuoja planų įgyvendinimo poveikį miestui. Visa struktūriniuose padaliniuose surinkta informacija (statistikos bei apklausų duomenys ir pan.) pateikiama ASPS. Apibendrinimus ir išvadas dėl bendro strateginių planų įgyvendinimo poveikio atlieka ASPS.

VMSP veiksmų įgyvendinimas koordinuojamas su plane numatytais kitų (ne savivaldybės) vykdytojų – tarptautinių organizacijų, valstybinių įstaigų, visuomeninių organizacijų, privačių įmonių - planais. Politiniame lygyje už tai atsakinga strateginio planavimo komisija, o administraciniame – Strateginių planų rengimo ir įgyvendinimo priežiūros darbo grupė. Šis įgyvendinimo koordinavimas užtikrina visuomeninio ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą bei įgalina konkretizuoti VMSP numatytų veiksmų vykdytojų atsakomybę ir patikslinti įgyvendinimui reikalingas lėšas bei finansavimo šaltinius. Pagal poreikius tarp Savivaldybės ir kitų vykdytojų gali būti pasirašytos sutartys, kuriose tiksliau apibrėžiamos bendros veiklos sąlygos ir įsipareigojimai.

Apie ketvirtąjį etapą - metines ataskaitas - jau rašyta 2. 3. poskyryje.

Procedūros	2003 m.												2004 m.				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. Trijų metų strateginio veiklos plano sudarymas įvertinant VMSP																	
2. Savivaldybės metinio biudžeto sudarymas																	
3. Strateginių planų įgyvendinimas																	
4. Metinių rezultatų aptarimas																	

2 pav. VMSP įgyvendinimo proceso schema [22]

## 2. 5. VMSP priežiūros sistema

VMSP *priežiūros sistema* - tai nuodugniai parengta stebėjimo ir kontrolės sistema, kurios pagalba vertinamas VMSP įgyvendinimas, o prireikus, papildomas ar keičiamas strateginis planas. Už VMSP priežiūros sistemos įdiegimą Savivaldybėje atsakingas Administratorius su Analizės ir strateginio planavimo skyriumi. Rengiant šį dokumentą remtasi Lietuvos ir užsienio valstybių bei miestų ir tarptautinių organizacijų rodiklių sistemomis.

Priežiūros sistema apibrėžia: 1) strateginio plano įgyvendinimo institucinę struktūrą; 2) kasmetinį įgyvendinimo darbų ciklą; 3) įgyvendinimo rodiklių ir sąnaudų sistemą.

VMSP *priežiūros sistemos institucinę struktūrą* sudaro du lygmenys: politinis ir administracinis. Politinio lygmens institucijos:

1. Vilniaus m savivaldybės taryba – tvirtina VMSP metines ataskaitas ir VMSP pakeitimus.
2. Vilniaus m savivaldybės tarybos komitetai – svarsto VMSP metines ataskaitas ir VMSP pakeitimus.

3. Strateginio planavimo komisija – teikia pasiūlymus dėl VMSP įgyvendinimo, metinių ataskaitų ir VMSP pakeitimų.

4. Socialiniai ekonominiai partneriai (svarbiausios miesto interesų grupės: tarptautinių, valstybinių, privačių institucijų atstovai, veikiantys visuomeniniais pagrindais) – plėtoja bendradarbiavimą su Savivaldybe, teikia pasiūlymus dėl VMSP įgyvendinimo, metinių ataskaitų ir VMSP pakeitimų.

Administracinio lygmens institucijos:

1. Strateginių planų rengimo ir įgyvendinimo priežiūros darbo grupė – organizuoja VSVSP rengimą ir įgyvendinimą, įvertindama VMSP.

2. Analizės ir strateginio planavimo skyrius – apibendrina bei susistemina Savivaldybės struktūrinių padalinių pateiktus pasiūlymus dėl VSVSP, atsižvelgdamas į VMSP. Rengia VMSP metines ataskaitas. Teikia pasiūlymus dėl VMSP pakeitimų.

3. Atsakingi darbuotojai už Vilniaus m. savivaldybės veiklos strateginį planavimą – surenka iš visų padalinio grandžių teikiamus pasiūlymus dėl VSVSP, apibendrina šią informaciją, atsižvelgdamas į VMSP ir koordinuoja jo įgyvendinimą.

4. Ekspertų grupė (sukuriama pagal strateginio plano prioritetus; jos darbas užsakomas pagal poreikius ir yra apmokamas) – teikia pasiūlymus dėl atskirų sektorių plėtros ir VMSP metinių ataskaitų.

*Kasmetinio įgyvendinimo darbų ciklas* aptariamas 2. 4. poskyryje.

Strateginio plano priežiūros sistemoje numatyta trijų lygių kiekybinių *rodiklių sistema*, kurios pagalba kontroliuojamas VMSP veiksmų įgyvendinimas ir sąnaudos bei įvertinamas plano įgyvendinimo poveikis miestui).

*Vizijos rodikliai* yra pirmojo (aukščiausiojo) lygmens, kuri sudaro 12 pagrindinių rodiklių.

*Prioritetų rodikliai* yra antrojo (viduriniojo) lygmens, kuri sudaro 83 rodikliai, parodantys VMSP įgyvendinimo poveikį keturiems VMSP prioritetams. Kai kurie prioritetų rodikliai sutampa su vizijos rodikliais.

*Veiksmų įgyvendinimo rodikliai* yra trečiojo (žemiausiojo) lygio. Kiekvienas iš VMSP veiksmų turi po kelis rodiklius, kurie parodo konkretaus veiksmo įgyvendinimą. Šie rodikliai jau buvo nustatyti rengiant VMSP, bet įgyvendinant veiksmus gali būti papildyti pagal poreikius. Tikslų ir uždavinių lygyje papildomų rodiklių nėra. Apskaičiuojama kokia VMSP planuotų veiksmų dalis kasmet įgyvendinama. *Sunaudotų lėšų rodikliai* yra informacija kaupiama apie visus VMSP veiksmus. Sunaudotos lėšos skirstomos į Savivaldybės ir kitas (Valstybės, tarptautinių fondų, privačias). Apskaičiuojama kiek realiai VMSP įgyvendinimui sunaudotos lėšos skiriasi nuo planuotų. (apie rodiklius išsamiau 3 skyriuje).

Be kiekybinių rodiklių yra labai svarbūs ir „nepamatuojami“ (kokybiniai) VMSP įgyvendinimo rezultatų vertinimo rodikliai. Viešųjų ryšių tarnyba bendradarbiaudama su Savivaldybės struktūriniais padaliniais kasmet apibendrina visuomenės nuomonę apie VMSP įgyvendinimą. Tam naudojama informacija iš apklausų, konferencijų, susitikimų, vietos ir užsienio šalių spaudos, diskusijų internete ir kitų visuomenės įjungimo priemonių.

Parengta ir programų įgyvendinimo atsiskaitymo sistema. Kasmet parengiama ir plačiai apsvarstoma VMSP įgyvendinimo ataskaita. Įvertinant gautas pastabas, papildomas ir keičiamas VMSP bei programos. VMSP uždaviniai ir veiksmai gali būti papildomi ir keičiami kasmet. VMSP peržiūrimas kas 3-5 metus ir tuomet gali keistis jo prioritetai bei tikslai. Vizija gali keistis tik iš esmės peržiūrint arba rengiant naują VMSP. VMSP įgyvendinimo ataskaitą sudaro kasmetiniai rodikliai, raidos tendencijos ir pasiūlymai dėl tolesnio dokumento įgyvendinimo. Ataskaitos išvados įforminamos Tarybos sprendimais. Ataskaita skelbiama visuomenei.

Apibendrinant, galima teigti, kad Vilniaus miesto savivaldybėje yra įdiegta strateginio valdymo sistema, kurią sudaro Vilniaus miesto strateginis planas (VMSP), įgyvendinamas per Vilniaus miesto savivaldybės veiklos planą (VSVSP), susijęs su Vilniaus miesto bendruoju planu ir vertinamas remiantis VMSP priežiūros sistema. Valdymas Vilniaus m. savivaldybėje vyksta pagal integruotą strateginio valdymo ir biudžeto sudarymo sistemą: biudžeto išlaidos susiejamos su VSVSP programomis.

VMSP iš esmės atitinka teorinius strateginio plėtros plano reikalavimus. Pastebėti trūkumai: nenurodyta, koku dokumentu remiantis planas parengtas, atliekant strateginę analizę nepanaudotos nei PEST, nei SSGG analizės.

Vilniaus miesto strateginis valdymas atitinka esminius savivaldybių strateginio plėtros valdymo principus: strateginis valdymas vykdomas viešai, įgyvendinant partnerystės principą, įtraukiant į miesto valdymą bendruomenę ir interesų grupes, Vilniaus strateginis valdymas - tęstinis procesas, kurio metu strateginis plėtros planas nuolat peržiūrimas ir pataisomas atsižvelgiant į kintančias aplinkybes.

### 3. VMSP ANALIZĖ PAGAL SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS MODELĮ

#### 3. 1. Subalansuotų rodiklių sistema (Balanced Scorecard) ir jos pritaikymas VMSP

Subalansuotų rodiklių sistema - tai strateginio valdymo sistema, įgyvendinanti įmonės strateginius tikslus, transformuojanti juos į operatyvinio valdymo kalbą ir kontroliuojanti strategijos vykdymą, naudojant pagrindinius efektyvumo rodiklius [24]. Ši sistema yra puiki strategijos kūrimo bei jos nuoseklumo patikslinimo priemonė, leidžianti nustatyti strateginių tikslų, jų įgyvendinimo pažangai matuoti nustatytų rodiklių bei kasdienių darbuotojų veiksmų sąsajas.

Pirmą kartą subalansuotų rodiklių sistemos principus 1992 metais suformulavo Robert Kaplan ir David Norton [6]. Jie teigė, kad vadovas privalo turėti subalansuotą matuojamų rodiklių rinkinį, apimančią finansinę, klientų, vidaus procesų bei inovacinę ir tobulėjimo sritis. Pagal subalansuotų rodiklių sistemą galima pažvelgti į veiklą iš keturių skirtingų perspektyvų, kurių kiekviena duoda atsakymą į keturis esminius organizacijai klausimus: finansų perspektyva – kaip mes turime atrodyti savo akcininkams, kad būtume finansiškai sėkmingi; klientų perspektyva – kad pasiektume savo viziją, kaip mes turime atrodyti savo klientams; vidinių verslo procesų perspektyva – kad patenkintume savo akcininkus ir klientus, kuriuose verslo procesuose mes turime būti geriausi; tobulėjimo ir mokymosi – kaip stiprinti savo gebėjimus ir kompetencijas, kad atitiktume nuolat besikeičiančius išorės reikalavimus.

Visos keturios atspindimos perspektyvos yra susietos pasekmės-priežasties ryšiais. Finansų ir klientų perspektyvos atspindi jau pasiektus veiklos rezultatus, t. y., kompanijos praeitį, vidiniai procesai – yra kompanijos esama veikla ir atspindi dabartį, o tobulėjimo ir plėtros perspektyva susijusi su galimybėmis ir potencialu, taigi, atspindi organizacijos ateitį [17].

Subalansuotų rodiklių sistema, pasak T. Sudnicko [17], šiuo metu yra, ko gero, efektyviausias strateginio valdymo modelis. Per dešimtmetį nuo savo pasirodymo jis plačiai paplito visame pasaulyje. Pagal Bain & Company atliktą tyrimą [23] jį naudoja iki 50% JAV kompanijų, patenkančių į US Fortune 1000 sąrašą, apie 40-45% Europos kompanijų ir 35% Australijos kompanijų. Subalansuotų rodiklių sistema jau gana plačiai taikoma ir Lietuvos privačiame sektoriuje. T. Sudnickas pabrėžia, kad viešajame sektoriuje padėtis yra kitokia: moksliniai tyrimai bei praktinis pritaikymas šioje srityje yra žymiai mažiau išplėtoti, lyginant su padėtimi verslo srityje [17]. Tačiau ir viešajame sektoriuje situacija pamažu keičiasi: viena pirmųjų valstybinių institucijų, pradėjusių taikyti šį modelį Lietuvoje, yra Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Vykdamas Phare Dvynių projektą šioje organizacijoje buvo pristatytas „Balanced Scorecard“ modelis, pabrėžiant strateginį planavimą Danijos Rūmų ir nuosavybės agentūroje, bei

apibrėžta Valstybės tarnybos departamento misija, vizija ir kritiniai sėkmės faktoriai naudojant „Balanced Scorecard“ modelį [11].

Naujai sukurta metodika pasirodė esanti labai efektyvi, nes jos dėka įmonės sprendžia labai aktualius uždavinius: transformuoja strategiją į skaičius, įmonės strateginius tikslus susieja su kasdieniais darbuotojų veiksmais, padeda įgyvendinti strategiją, kontroliuojant kasdienių veiksmų vykdymą ir matuojant jų efektyvumą, užtikrina ilgalaikį įmonės išlikimą bei augimą, sudaro galimybę pereiti prie pastovaus procesų gerinimo, užtikrina greitą reagavimą į rinkos pasikeitimus, optimizuoja procesus. Pagrindinis Balanced Scorecard principas – valdyti galima tik tai, ką galima išmatuoti [24].

Viešajame sektoriuje yra naudojama modifikuota subalansuotų rodiklių sistema. Tai sąlygoja skirtinga viešojo sektoriaus organizacijų prigimtis. Šio tipo organizacijos yra orientuotos į savo visuomeninės misijos vykdymą, skirtingai nuo verslo kompanijų, kurių pagrindinė motyvacija yra pelno maksimizavimas, todėl H. Rohm [16. P. 3] siūlo viešojo sektoriaus organizacijų subalansuotų rodiklių sistemoje išskirti misijos akcentą, priežasties-pasekmės sąsajų atžvilgiu sukeisti vietomis finansų ir klientų perspektyvas, klientų sąvokai suteikti platesnę prasmę, įtraukiant į šią perspektyvą ne tik betarpiškus organizacijos paslaugos gavėjus, bet ir kitus suinteresuotus visuomenės narius bei susijusias viešąsias organizacijas. H. Rohm teigia, kad galima keisti ir perspektyvų pavadinimus, pvz., tobulėjimo ir plėtros perspektyvą galima pavadinti darbuotojų kompetencijos ir organizacijos pajėgumo perspektyva, akcentuojant žmoniškųjų išteklių svarbą, o finansų perspektyvą galima vadinti biudžeto perspektyva.

Kiti autoriai greta klientų perspektyvos siūlo įvesti penktą suinteresuotų asmenų perspektyvą, pavadinti vidinių procesų perspektyvą veiklos, tačiau pagrindinės Nortono ir Kaplano idėjos išlieka nepakitusios – organizacijos strategija išlieka kertiniu sistemos akmeniu, užtikrinamas balansas tarp skirtingų perspektyvų, kurios yra susiejamos priežasties-pasekmės ryšiais, perspektyvos atspindi organizacijos praeitį, dabartį ir ateitį [17].

Tikrinant, ar strategija veikia efektyviai ir kaip organizacija juda link savo tikslų, H. Rohm siūlo iš strateginių tikslų suformuoti strateginį žemėlapi, kuriame tikslai suskirstomi pagal perspektyvas ir susiejami priežastiniais – pasekminiais ryšiais [16. P. 4]. Ryšiai tarp strateginių komponentų yra naudojami identifikuoti pagrindinius strategijos variklius bei nustatyti, kurioms sritims skiriama per mažai ar per daug dėmesio. Veiklos rodiklių ir jiems pasiekti numatytų iniciatyvų analizė padeda nustatyti, ar yra sąsaja tarp strateginių nuostatų bei kasdienių darbų, atliekamų organizacijoje. Kiekvieno strateginio uždavinio vykdymas turi būti matuojamas atitinkamais rodikliais, kurie turi būti išreikšti skaičiais. Kiekvienas efektyvumo rodiklis privalo turėti normatyvinę reikšmę, kuri parodo, kad tikslas pasiekiamas numatytu laiku.



Norint pagal subalansuotų rodiklių sistemos modelį patikrinti Vilniaus miesto plėtros strategijos nuoseklumą, visų pirma reikia suskirstyti plane pateikiamus rodiklius, kartu su jiems nustatytais siekiamomis reikšmėmis bei numatytomis iniciatyvomis, į keturias grupes pagal subalansuotų rodiklių sistemos modelio perspektyvas: tobulėjimo ir plėtros, vidinių procesų, finansų ir visuomenės pasitenkinimo. Kadangi VMSP pateikiama trijų lygių rodiklių sistema, atliekama ir trejopa rodiklių analizė – atskirai analizuojami veiksmai, prioritetų ir vizijos rodikliai. Jų analizei pagal T. Sudnicko [17] ir H. Rohm'o [16] pavyzdžius sudarytos trys lentelės.

Pirmojoje lentelėje pateikiami VMSP veiksmai (skiltyje „iniciatyva“), jiems nustatyti rodikliai, suskirstyti pagal subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvas, bei jų siekiamos reikšmės [1 lentelė prieduose].

Antrąją lentelę sudaro prioritetų rodikliai, kurie ne tik suskirstyti pagal perspektyvas, bet ir priskirti atitinkamiems tikslams. Kadangi VMSP nėra nurodyta nei vienos siekiamos prioritetų rodiklių reikšmės, šioje skiltyje sudėtos atitinkamos uždavinių ir vizijos rodiklių siekiamos reikšmės. VMSP nepateikta ir su prioritetų rodikliais susijusių iniciatyvų. Todėl, pasinaudojus tuo, kad dauguma prioritetų rodiklių yra labai panašūs ar net sutampa su veiksmai rodikliais, „iniciatyvos“ skiltyje nurodomi prioritetų rodiklius įtakojančių iniciatyvų, pateiktų pirmojoje lentelėje, numeriai.

Tokiu pačiu būdu sudaryta ir trečiosios lentelės „iniciatyvos“ skiltis. Šioje lentelėje pateikti pagal perspektyvas suskirstyti vizijos rodikliai bei jiems nustatytos siekiamos reikšmės.

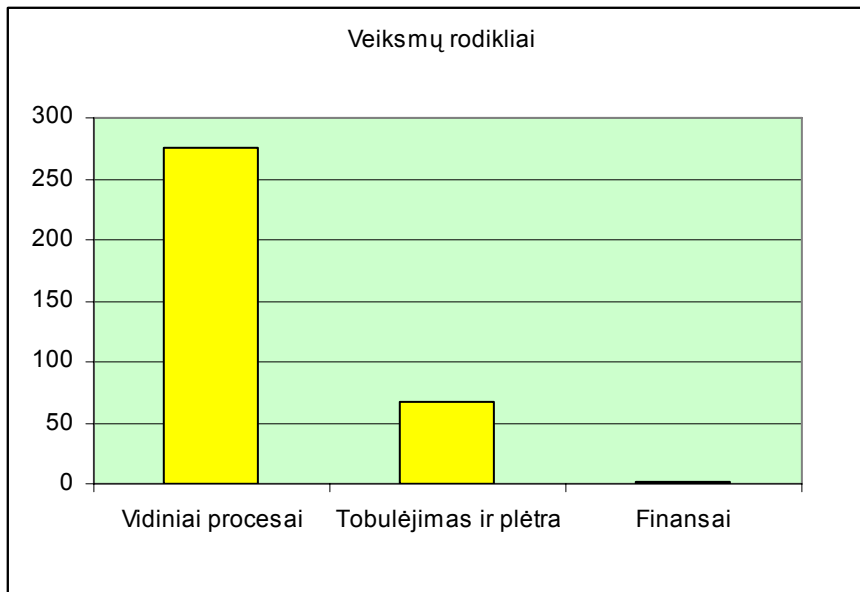
Atlikus rodiklių analizę, iš VMSP strateginių tikslų sudaromas strateginis žemėlapis, leidžiantis pamatyti, kaip tikslai išsidėsto pagal subalansuotų rodiklių perspektyvas, ir kaip jie yra susiję tarpusavyje priežasties – pasekmės ryšiais.

### 3. 2. Veiksmai rodiklių analizė

VMSP veiksmai programą sudaro 344 veiksmai, ir visiems jiems yra numatyti rodikliai. Dauguma jų yra matuojantys veiksmai atlikimo pažangą, tačiau kai kuriuos rodiklius sunku priskirti tiek matuojančių pažangą, tiek išreiškiančių siekiamą reikšmę rodiklių grupei. Pvz., 1.1.1.4. veiksmui „iniciuoti ir Vilniuje organizuoti Šiaurės Europos ir Vidurio Europos šalių forumą, skirtą šių dviejų regionų sąlyčio plėtojei“ vienas iš numatytų rodiklių „įvykęs forumas“ yra labiau orientuotas į siekiamą rezultatą, nei į pažangos matavimą, tačiau jis neišreikštas skaičiais, taigi, negali būti traktuojamas kaip siekiamas rodiklio reikšmė. Todėl tokio pobūdžio rodikliai („parengta strategija“, „sukurta duomenų bazė“, „parengta ir įgyvendinta Vilniaus žinių ekonomikos

marketingo programa“ ir pan.) šioje analizėje yra priskirti prie pažangos matavimo rodiklių [žr. 1 lentelę prieduose].

Kaip matome 3. pav., didžioji dalis rodiklių (275 rodikliai, 79,94 proc.) yra priskirtini vidinių procesų perspektyvai, gerokai mažiau dėmesio skiriama tobulėjimui ir plėtrai (68 rodikliai, 19,77 proc.), o finansų ir visuomenės pasitenkinimo perspektyvos veiksmų rodikliuose yra neatspindėtos: visuomenės pasitenkinimo perspektyvai nesuformuluotas nei vienas pažangos matavimo rodiklis, o finansų perspektyvą atspindi tik vienas 4.2.1. uždavinio rodiklis „padidėjusios pajamos“, kas tesudaro vos 0,29 proc. visų rodiklių.



3 pav. Veiksmų rodiklių pasiskirstymas pagal perspektyvas

Taigi, peržiūrint Vilniaus miesto plėtros strategiją, derėtų daugiau dėmesio skirti visuomenės pasitenkinimo ir finansų perspektyvos rodikliams bei su jais susijusioms iniciatyvoms.

VMSP suformuluoti veiksmai ir jų rodikliai iš esmės yra tinkami, siekiant numatytų tikslų ir uždavinių, tačiau ne visi rodikliai yra aiškūs ir gerai suformuluoti. Pvz., nelabai suprantamas yra 1.3.3.2. veiksmui „miesto centre įrengti reprezentacines pėsčiųjų trasas“ rodiklis „miesto centre įrengtos reprezentacinės pėsčiųjų trasos (kokybiška gatvių, šaligatvių, takų danga, mažoji architektūra, viešosios erdvės, paslaugų infrastruktūra, rekonstruotas užstatymas). Iš šios formuluotės aišku tik, kad reprezentacinių trasų danga turi būti kokybiška, o kas turi būti daroma su viešosiomis erdvėmis, paslaugų infrastruktūra ir koks užstatymas turi būti rekonstruotas, lieka nesuprantama.

Yra ir daugiau nekonkrečių, netinkamai suformuluotų rodiklių, pvz., „pakankami parodų plotai“ (1.3.3.6. veiksmui) - labai nekonkreči sąvoka „pakankami“; „pripažintas Vilniaus miesto savitas

stilius“, „sėkmingos realizacijos“ (1.3.4.1.) – neaišku, kas ir koku būdu turi pripažinti stiliaus savitumą ir kokios realizacijos yra sėkmingos; „naktinio Vilniaus savitumų išryškimas“ (1.3.4.3.) – iš rodiklio formuluotės nesuprantama, kokie tie Vilniaus savitumai ir kaip jie turi būti išryškinti; „sumažinta kelionės trukmė“ (4.1.1.6.), „padidėjęs pervežtų keleivių skaičius“ (4.1.1.7.) – nekonkrečios sąvokos „sumažinta“, „padidėjęs“ turėtų būti neminimos, šie rodikliai turėtų būti suformuluoti taip: „kelionės trukmė“, „pervežtų keleivių skaičius“, o greta turėtų būti nurodytos skaičiais išreikštos siekiamos rodiklių reikšmės.

Kiekvienam uždaviniui priskirtinų rodiklių gausoje pasitaiko rodiklių, nelabai susijusių su uždavinio turiniu, pvz., neaišku, kaip keli iš 1.3.3.3. veiksmo rodiklių „naujų darbo vietų skaičius“, „gyventojų skaičius“ turėtų paveikti 1.3.3. uždavinį „formuoti Vilnių – savitos architektūros didmiestį, saugant istorinio miesto kraštovaizdį“.

Nelabai tinkamas ir 3.1.3. uždaviniui „skatinti sveiką gyvenimo būdą, ugdyti pilietišką, ekologiškai mąstančią visuomenę“ numatytas 3.1.3.8. veiksmas „rengti kasmetines mokytojų, mokinių, studentų, dėstytojų ir mokslininkų darbų mugės „Mokslo parama – Vilniui“ bei jo rodiklis „pateiktų kokybiškų projektų skaičius, paramos dydis“. Šis veiksmas labiau įtakoja 3.1.1. uždavinį „skatinti švietimo bei ugdymo metodinį modernizavimą pagal pažangios visuomenės reikmes“.

Formuluojant veiksmų rodiklius, kaip jau minėta, visas dėmesys sutelktas į pažangos matavimą, o štai konkreti siekiamo rezultato reikšmė beveik visai pamiršta – iš 344 veiksmų tik vienuolikai, t.y. 3,2 proc. visų veiksmų, yra nustatytos siekiamos rodiklių reikšmės [1 lentelė prieduose]. Visi šie rodikliai numatyti 4 tikslo „modernizuoti ir plėtoti inžinerinį aprūpinimą“ veiksmams ir atspindi vidinių procesų perspektyvą. Šių vienuolikos veiksmų atlikimą lengva įvertinti, nes jiems numatyti ir pažangos matavimo rodikliai, ir siekiamos jų reikšmės, išreikštos skaičiais.

Tačiau daugelio VMSP numatytų veiksmų atlikimo negalima pamatuoti, nes nenumatyti jų siekiami rezultatai. Pvz., 3.1.2.1. veiksmą „išplėsti Švietimo skyriaus funkcijas įvertinant nepertraukiamo mokymo, kvalifikacijos kėlimo, IT mokymo, bendruomeniškumo ugdymo reikmes“ sunku vertinti vien pagal pažangos rodiklį „švietimo skyriaus struktūra ir darbuotojų skaičius“. Kadangi nenurodyta siekiama rodiklio reikšmė, neaišku, kokios Švietimo skyriaus struktūros ir kokio darbuotojų skaičiaus siekiama. Tokie rodikliai, kaip „surengti tarptautiniai susitikimai“, „seminarų dalyvių skaičius“, muziejų lankytojų skaičiaus dinamika“ ir pan. neleidžia įvertinti, ar tinkamai atliktas numatytas veiksmas, nes nėra nustatytas galutinis siekiamas rezultatas. Pagal šiuos rodiklius galima spręsti tik, ar veiksmas yra vykdomas apskritai, ar yra jo vykdymo pažanga, tačiau nenustačius siekiamos rodiklio reikšmės, neįmanoma pasakyti, kada jis visiškai įvykdytas. Todėl VMSP rengėjams vertėtų pakoreguoti rodiklius, nustatant kiekvienam rodikliui siekiamą reikšmę.

Kaip jau buvo aptarta aukščiau, VMSP yra veiksmų rodiklių, kurie nenusako siekiamos rodiklio reikšmės, tačiau visgi nurodo siekiamą rezultatą, pvz., 1.1.1.4. veiksmo „inicijuoti ir Vilniuje organizuoti Šiaurės Europos ir Vidurio Europos šalių forumą, skirtą šių dviejų regionų sąlyčiui plėtoti“ rodiklis „įvykęs forumas“; 1.2.1.2. veiksmo „inicijuoti ir paremti visuomenei prieinamos, nuolat atnaujinamos duomenų bazės apie Vilniaus žinių ekonomikos išteklius sukūrimą“ rodiklis „duomenų bazė“; 1.3.2.7. veiksmo „prisijungti Vilniaus miestui prie Alberto Chartijos, propaguojančios subalansuotą Europos miestų plėtrą“ rodiklis „narystė Alberto Chartijoje“ ir kt. Šie ir kiti į juos panašūs rodikliai leidžia pamatuoti veiksmų atlikimą.

Atidžiau panagrinėjus VMSP veiksmų ir jų rodiklių pateikimo eilės tvarką, galima daryti išvadą, kad VMSP buvo kurtas priešinga tvarka, nei siūlo subalansuotų rodiklių sistemos modelis. Palyginimui pateikiamos dvi lentelės [4 ir 5 pav.].

Veiksmai	Organizatoriai, vykdytojai	Terminai (m.)	Rodikliai
1.1.1.1. Dalyvauti tęsiant ir plėtojant „Vilniaus dvasią“: organizuoti 1997 metų tarptautiniame forume dalyvavusių bei kitų regiono šalių sostinių ir miestų atstovų susitikimus Vilniaus mieste	Savivaldybės administracija, Užsienio reikalų ministerija, TSPMI	2006, 2009	Surengti tarptautiniai susitikimai, dalyvavusių šalių (miestų) skaičius, dalyvių skaičius

4 pav. VMSP pateikiami veiksmai ir rodikliai [22]

4 pav. matome, kad VMSP pirma suformuluoti veiksmai, po to nustatyta, kas ir kada juos vykdys, pagal ką bus matuojama pažanga. Pagal subalansuotų rodiklių sistemos modelį siūloma pirma suformuluoti rodiklius, kuriais bus matuojama uždavinio įgyvendinimo pažanga, tada numatyti konkrečias siekiamas rodiklio reikšmes ir tik tuomet formuluoti iniciatyvas, kurios padėtų siekti numatytų rodiklių [5 pav.].

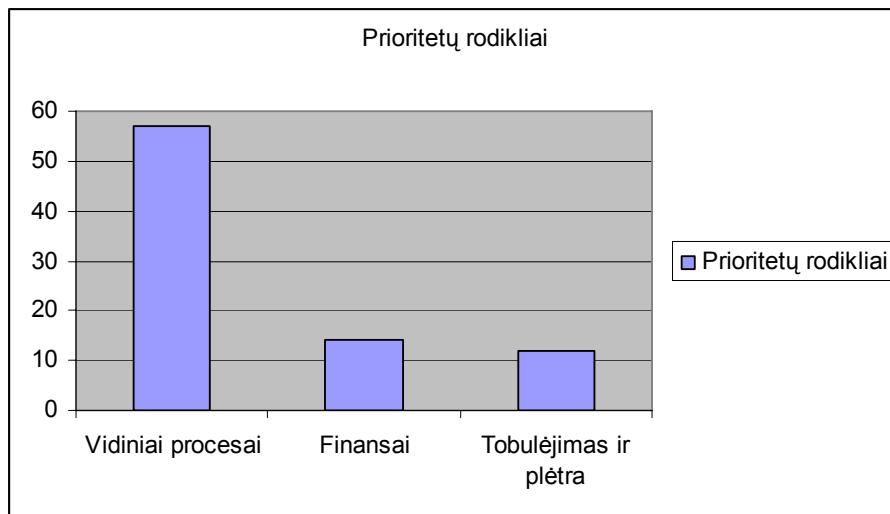
Pažangos matavimo rodiklis	Siekiami rodiklio reikšmė	Iniciatyva
1. Surengti tarptautiniai susitikimai. Dalyvavusių šalių (miestų) skaičius, dalyvių skaičius.	---	1. Dalyvauti tęsiant ir plėtojant „Vilniaus dvasią“: organizuoti 1997 metų tarptautiniame forume dalyvavusių bei kitų regiono šalių sostinių ir miestų atstovų susitikimus Vilniaus mieste.

5 pav. Veiksmų ir rodiklių pateikimas pagal subalansuotų rodiklių sistemos modelį (1 lentelė prieduose)

Šis būdas yra pranašesnis tuo, kad rodikliai nustatomi orientuojantis į strateginį siekį, o ne į veiksmą, todėl jais galima matuoti, kaip siekiamas strateginis tikslas. Kai rodikliai nustatomi veiksmams, jais ir galima pamatuoti kartais tik veiksmų atlikimą, o ne patį strateginį siekį.

### 3. 3. Prioritetų rodiklių analizė

Suskirstę prioritetų rodiklius pagal keturias perspektyvas, matome, kad didžiausias dėmesys, kaip ir formuluojant veiksmų rodiklius, skiriamas vidinių procesų perspektyvai (57 rodikliai, 68,67 proc.) [6 pav.]. Tačiau, skirtingai nei veiksmų, prioritetų rodikliai labiau atspindi finansų perspektyvą (14 rodiklių, 16,87 proc.). Beveik tokia pati rodiklių dalis priskirtina tobulėjimo ir plėtros perspektyvai (12 rodiklių, 14,46 proc.), o tiesiogiai visuomenės pasitenkinimą išreiškiantys rodikliai yra visai nenustatomi [2 lentelė prieduose].

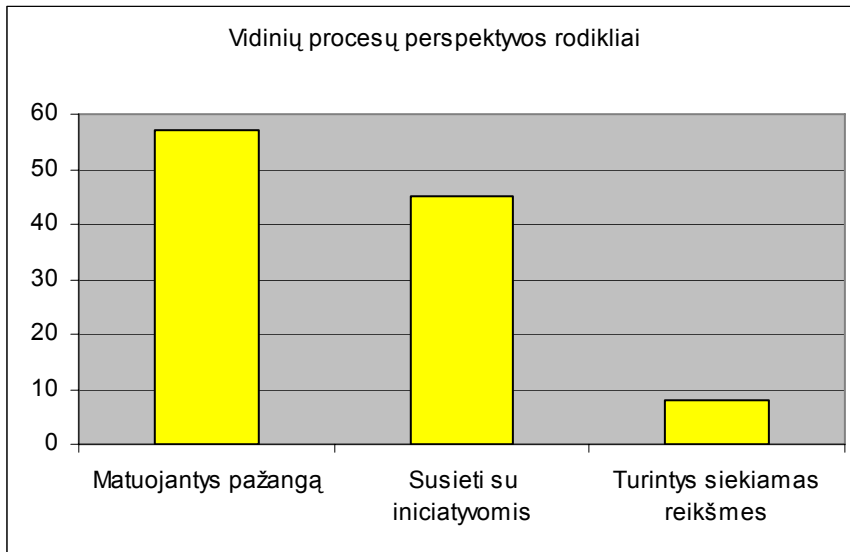


6 pav. Prioritetų rodiklių pasiskirstymas pagal perspektyvas

Kuriant strategiją kiekvienam rodikliui turėtų būti numatyta siekiama rodiklio reikšmė ir padedanti jos siekti iniciatyva. Kaip pastebėjome nagrinėdami veiksmų rodiklius, šios sistemos VMSP nesilaikoma: beveik visi veiksmų rodikliai neturi siekiamų reikšmių. Panaši situacija ryškėja ir nagrinėjant prioritetų rodiklius: daugumai prioritetų, kaip ir veiksmų, rodiklių yra nenumatytos siekiamos reikšmės.

Nuo veiksmų rodiklių prioritetų pažangos matavimo rodikliai skiriasi tuo, kad ne visi jie yra susieti su iniciatyvomis. Todėl kiekvienos perspektyvos prioritetų rodiklius galima panagrinėti ne tik pagal tai, kiek jiems nustatyta siekiamų reikšmių, bet ir kokia jų dalis yra susieta su VMSP numatytais veiksmais.

Didesnioji vidinių procesų perspektyvos rodiklių dalis (45 rodikliai, 78,94 proc.) yra susieti su VMSP veiksmų programoje numatytais iniciatyvomis [7 pav.].

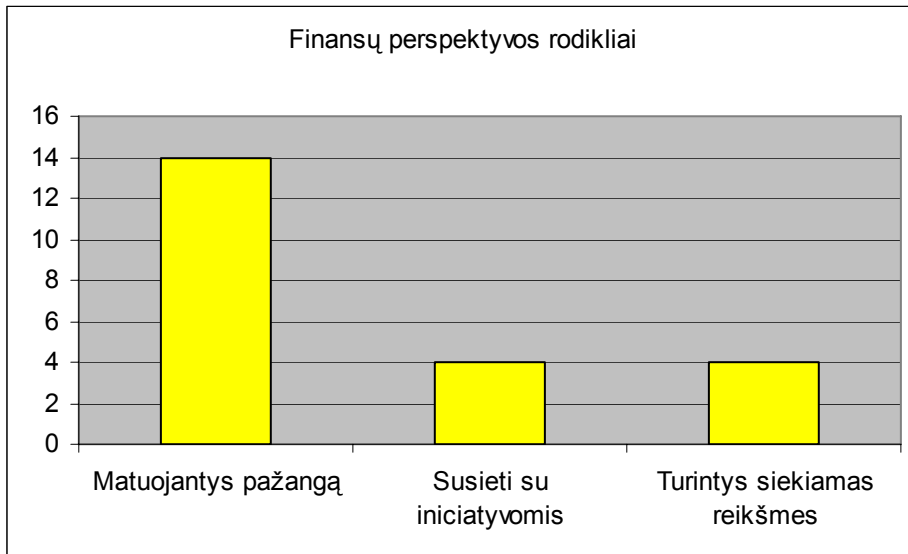


7. pav. Vidinių procesų perspektyvos rodiklių sąsaja su iniciatyvomis ir siekiamomis reikšmėmis

Vis dėlto likusiai daliai (12 rodiklių, 21,05 proc.) nenumatyti jokie juos įtakojojantys veiksmai. Nesusieti su konkrečiomis iniciatyvomis rodikliai „Vilniaus kreditų reitingas“, „saugomų teritorijų dalis“, „naujosios ekonomikos plėtra“, „teritorijos, tinkamai paruoštos investuotojams“, „savivaldybės biudžeto išlaidos socialinei apsaugai, globai ir rūpybai“ ir kt. [2 lentelė prieduose]. Tiesa, kai kuriems vidinių procesų perspektyvai priskirtiniems prioritetų rodikliams būtų gana sunku suformuluoti tiesiogiai juos veikiančias iniciatyvas (pvz., 3 prioriteto rodikliams „natūralus gyventojų prieaugis“, „migracijos saldo“, „gyventojų skaičiaus metinė kaita“ ir kt.).

Tik aštuoniems vidinių procesų perspektyvos rodikliams (14,03 proc.) yra numatytos siekiamos reikšmės. Tačiau kai kurie jų nėra patys svarbiausi, siekiant įgyvendinti numatytus prioritetus, pvz., 1 prioriteto „Vilniaus tarptautinio konkurencingumo didinimas“ rodiklis „įrengtų želdynų plotas“, 3 prioriteto „pažangios visuomenės kūrimas“ rodikliai „gyventojų skaičiaus metinė kaita“, „gyventojų apsirūpinimas gyvenamuoju plotu“. Kiti vidinių procesų rodikliai, kuriems numatytos siekiamos reikšmės, yra gan reikšmingi, siekiant užsibrėžtų prioritetų: 2 prioriteto „naujosios ekonomikos plėtra“ rodiklis „nedarbo lygis“, 4 prioriteto „susisiekimo ir inžinerinės infrastruktūros plėtra“ rodikliai „vandens tinklo vamzdynų ilgis“, „nuotakyno linijų ilgis“, „gyventojų aprūpinimas labai geros kokybės vandeniu“, skirstomųjų dujotiekių ilgis“.

Finansų perspektyvos rodikliams numatyta dar mažiau siekiamų reikšmių (4 rodikliai, 28,57 proc.), tokia pati dalis susieta su iniciatyvomis [8 pav.].



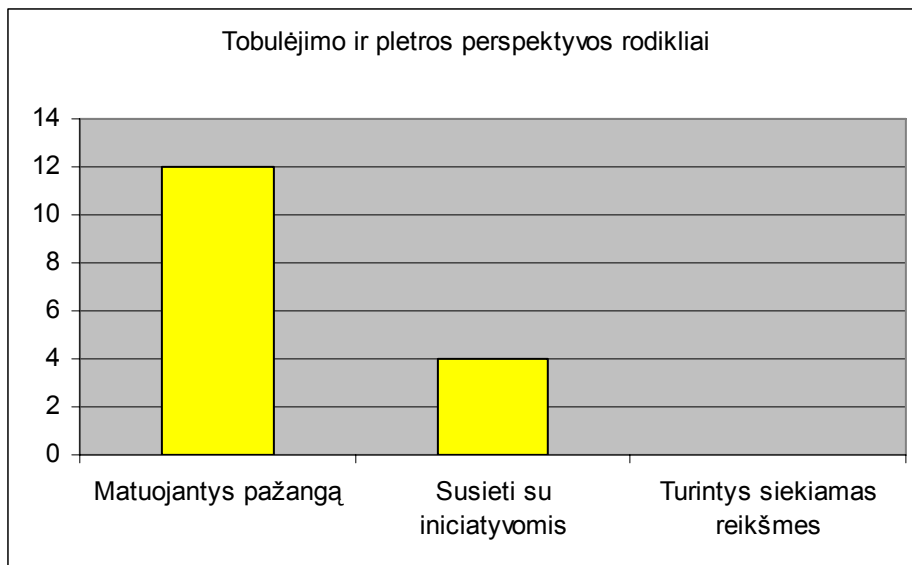
8 pav. finansų perspektyvos rodiklių sąsaja su iniciatyvomis ir siekiamomis reikšmėmis

Tiesa, T. Sudnicko [17] teigimu, finansų perspektyvos rodikliai paprastai su jais susijusių iniciatyvų neturi ir yra veikiami vidinių procesų bei tobulėjimo ir plėtros perspektyvų rodiklių, tačiau H. Rohm'o [16. P. 7] pateiktuose subalansuotų rodiklių pavyzdžiuose finansų rodikliams iniciatyvos yra suformuluotos. Kad įmanoma su iniciatyvomis susieti finansų rodiklius, įrodo ir kai kurie VMSP rodiklių pavyzdžiai: rodiklius „savivaldybės pritrauktų užsienio investuotojų lėšos“, „materialinės investicijos, tenkančios vienam gyventojui“, „tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui“ veikia 2.2.1. uždaviniui numatyti veiksmai. Galima būtų numatyti iniciatyvą ir rodikliui „savivaldybės pritrauktų tarptautinių fondų lėšos“. Vis dėlto daugumai finansų rodiklių tiesiogiai juos veikiančių iniciatyvų neįmanoma suformuluoti, pvz., „BVP, tenkantis vienam gyventojui“, „eksportas“, „pramonės efektyvumas“, „vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis“, „vidutinės disponuojamos pajamos“, „namų ūkio vartojimo išlaidos“, „namų ūkio vartojimo išlaidų ir pajamų santykis“ ir kt. Tad šiuo atžvilgiu finansų rodikliai išsiskiria iš kitų perspektyvų rodiklių.

Siekiamos reikšmės nustatytos trimis 2 prioriteto „naujosios ekonomikos plėtra“ rodikliams, kurie yra reikšmingi, siekiant įgyvendinti prioritetą: „BVP, tenkantis vienam gyventojui“, „materialinės investicijos, tenkančios vienam gyventojui“, tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui“; ir vienam 3 prioriteto „pažangios visuomenės kūrimas“ rodikliui „vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis“, kuris nėra pats svarbiausias siekiant įgyvendinti šį prioritetą.

Tobulėjimo ir plėtros perspektyvos rodikliams visai nėra numatyta siekiamų reikšmių, o su iniciatyvomis susietas trečdalis (4 rodikliai, 33,33 proc.) šių rodiklių [9 pav.]. Tai 3 prioriteto

„pažangios visuomenės kūrimas“ rodikliai: „mokyklų aprūpinimas IT priemonėmis“, „gyventojų, besinaudojančių personaliniu kompiuteriu skaičius“, „gyventojų, besinaudojančių internetu, skaičius“, „moksleivių ir studentų, besimokančių mokymo įstaigose skaičius“.



9 pav. Tobulėjimo ir plėtros perspektyvos rodiklių sąsaja su iniciatyvomis ir siekiamomis reikšmėmis

VMSP veiksmų programoje nenumatytas nei vienas veiksmas 2 prioriteto „naujosios ekonomikos plėtra“ rodikliams, priskirtiniams tobulėjimo ir plėtros perspektyvai: „aukštųjų technologijų srityje naujai įsisteigusių įmonių skaičius“, „aukštųjų technologijų sektoriaus eksportas“, „įmonių, įstaigų, institucijų aprūpinimo internetu lygis“ ir kt.

Pagal kiekvienam tikslui priskirtinų tam tikros perspektyvos prioritetų rodiklių bei jiems numatytų iniciatyvų ir siekiamų reikšmių skaičių galima spręsti, kuriai atitinkamos perspektyvos sričiai skiriama daugiausiai dėmesio. Vidinių procesų perspektyvoje, kaip matome 10 pav., didžiausias dėmesys skiriamas subalansuotos miesto susisiekimo sistemos plėtrai (4.2. tikslas). Šiai sričiai priskirtina daugiausiai (12) vidinių procesų perspektyvos rodiklių, iš kurių tik vienas nesusietas su iniciatyva.

Tikslas	1. 1.	1.3.	1.4.	1. 5.	2. 2.	3. 2.	3.3	3. 4.	4. 1.	4. 2.	4. 3.	4. 4.
<b>Rodiklis</b>	3	1	5	2	7	6	4	7	3	12	2	5
<b>Iniciatyva</b>	2	1	4	2	3	3	3	6	3	11	2	5
<b>Siekiamą reikšmė</b>	-	-	1	-	1	1	1	-	-	-	-	4

10 pav. Vidinių procesų perspektyvos rodiklių pasiskirstymas pagal tikslus



Nemažai dėmesio tenka ir socialinės infrastruktūros plėtrai (3.4.), ekonominės aplinkos, palankios verslui ir investicijoms, užtikrinimui (2.2.) bei saugios socialinės aplinkos kūrimui (3.2.). Iš kitų sričių išsiskiria inžinerinio aprūpinimo modernizavimas ir plėtojimas (4.4.), kuriam numatyti visi penki rodikliai yra susieti su iniciatyvomis ir beveik visiems (išskyrus vieną) nustatytos siekiamos reikšmės.

Mažiausiai dėmesio vidinių procesų perspektyvoje skiriama Vilniaus miesto urbanistinio architektūrinio įvaizdžio gerinimui (1.3.), turizmo paslaugų plėtojimui (1.5.) bei neigiamų transporto eismo pasekmių sumažinimui (4.3.).

Tikslas	1. 1.	2. 2.	3. 2.
Rodiklis	2	8	4
Iniciatyva	1	3	-
Siekiamą reikšmė	-	3	1

11 pav. Finansų perspektyvos rodiklių pasiskirstymas pagal tikslus

11 pav. matyti, kad finansų perspektyvoje dėmesys sutelktas į ekonominės aplinkos, palankios verslui ir investicijoms užtikrinimą (2.2.). Šiam tikslui pasiekti suformuluoti aštuoni finansų rodikliai, dviem iš jų – „materialinės investicijos, tenkančios vienam gyventojui“ ir „tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui“ - nustatytos ir siekiamos reikšmės, ir iniciatyvos. Rodikliui „BVP, tenkantis vienam gyventojui“ numatyta tik siekiamą reikšmė, o rodikliui „tiesioginių užsienio investicijų metinis pokytis“ tik iniciatyva. Kiti keturi rodikliai nesusieti su iniciatyvomis ir neturi siekiamų reikšmių.

Mažiau finansų rodiklių veikiamos sritys yra Vilniaus kaip regioninės valstybės sostinės ir strateginės traukos centro reikšmės stiprinimas (1.1.) bei saugios socialinės aplinkos kūrimas (3.2.).

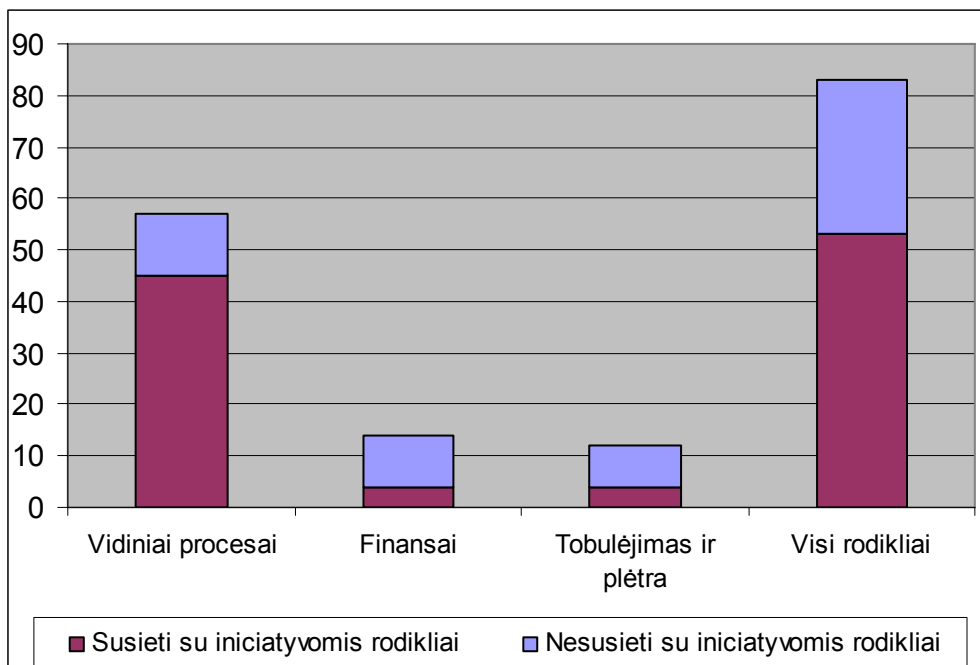
Tobulėjimo ir plėtros perspektyvoje daugiausiai dėmesio skiriama žinių visuomenės formavimosi skatinimui (3.1.). Šiam tikslui priskirtina daugiausiai rodiklių, kurių dauguma susieti su iniciatyvomis [12 pav.].

Tikslas	1. 6.	2. 1.	3. 1.
Rodiklis	1	5	6
Iniciatyva	-	-	4
Siekiamą reikšmė	-	-	-

12 pav. Tobulėjimo ir plėtros perspektyvos rodikliai

Mažiausiai dėmesio tobulėjimo ir plėtros perspektyvoje tenka miesto valdymo gerinimui bei miesto savivaldybės darbuotojų gebėjimų didinimui (1.6.). Šiam tikslui numatytas tik vienas pažangos matavimo rodiklis, kuriam nenumatyta nei siekiama reikšmė, nei veiksmas.

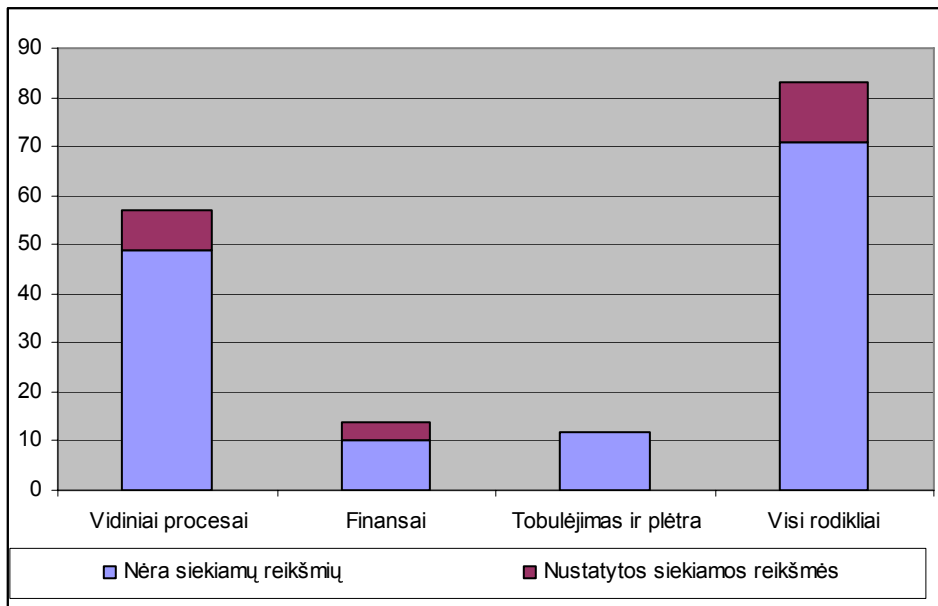
Palyginę atskirų perspektyvų rodiklius pagal tai, koks jų skaičius yra susietas su iniciatyvomis, pastebime, kad išlieka bendra tendencija skirti daugiausiai dėmesio vidinių procesų perspektyvai [13 pav.]. Šios perspektyvos rodiklių yra ne tik daugiausiai, bet didžiausia jų dalis yra ir susieta su iniciatyvomis. Vadinasi, praktiškai daugiausiai veikiama būtent vidinių procesų perspektyvos srityse.



13 pav. Visų perspektyvų rodiklių sąsaja su iniciatyvomis

Siekiamų reikšmių nustatymas išsiskiria iš bendros tendencijos, nes čia finansų perspektyvai skiriama daugiau dėmesio, nei vidinių procesų perspektyvai, o tobulėjimo ir plėtros perspektyva yra visai pamiršta.

Išnagrinėję prioritetų rodiklius matome, kad su iniciatyvomis susiję tik daugiau kaip pusė – 63,86 proc. - prioritetų rodiklių. Tačiau, negalima tvirtinti, kad visi likę 36,14 proc. rodiklių yra nesusieti su VMSP veiksmų programa, nes dalį jų sudaro finansų rodikliai, kurie, kaip jau minėta, dažniausiai yra veikiami kitų perspektyvų rodiklių. Todėl, dėl minėtų priežasčių neskaičiuojant su iniciatyvomis nesusietų dešimties finansų perspektyvos rodiklių, galima teigti, kad 24,09 proc. rodiklių yra nesusieti su iniciatyvomis, taigi, yra tik teoriniai, praktiškai nevykdomi.



14 pav. Visų perspektyvų rodiklių sąsaja su siekiamomis reikšmėmis

Siekiamos reikšmės numatytos tik 14,46 proc. rodiklių. Vadinasi, 85,54 proc. rodiklių yra skirti tik pažangai matuoti ir pagal juos negalima spręsti, ar pasiekti prioritetų tikslai.

Taigi, VMSP kūrėjams ir vykdytojams vertėtų peržvelgti prioritetų rodiklius ir nustatyti jiems siekiamas reikšmes bei iniciatyvas.

### 3. 4. Vizijos rodiklių analizė

VMSP yra pateikta 12 vizijos rodiklių, kurie parodo VMSP įgyvendinimo poveikį trijų pagrindinių miesto sektorių – visuomenės, ekonomikos ir aplinkos – raidai ir artėjimą prie vizijos. Dauguma šių rodiklių sutampa su prioritetų rodikliais, papildomai suformuluoti yra tik trys: „paviršinių vandenių kokybė“, „atliekų panaudojimas“, „aplinkos oro kokybė“. Kiekvienas vizijos rodiklis yra gana išsamiai apibūdintas: nusakyti jo pokyčiai per praėjusį dešimtmetį, dabartinė būsena bei prognozė.

Suskirstę vizijos rodiklius į keturias grupes pagal subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvas, matome, kad didesnioji jų dalis (7 rodikliai, 58,33 proc.), kaip ir veiksnių bei prioritetų rodiklių, priskirtina vidinių procesų perspektyvai [15 pav].

Beveik visi šie rodikliai atspindi skirtingas sritis. Palyginti nemaža rodiklių dalis (4 rodikliai, 33,33 proc.) priskirtina ir finansų perspektyvai. Dauguma jų – trys iš keturių – yra skirti ekonominės aplinkos, palankios verslui ir investicijoms, užtikrinimui. Mažiausiai dėmesio formuluojant vizijos rodiklius, skiriama tobulėjimui ir plėtrai. Šiai perspektyvai priskirtinas tik vienas rodiklis – „10 000 gyventojų tenka moksleivių ir studentų“.

Vilniaus vizija 2020  
 Vilnius – Lietuvos sostinė,  
 moderniausias Vidurio ir Rytų Europos miestas,  
 tarptautinis politikos, verslo, mokslo ir kultūros centras

<b>Perspektyva</b>	<b>Pažangos matavimo rodiklis (vizijos rodikliai)</b>	<b>Siekiamas rodiklio reikšmė</b>	<b>Iniciatyva</b>
Vidiniai procesai	Įrengtų želdynų plotas, tenkantis vienam gyventojui (kv. m)	30	1.4.2.2.-1.4.2.6.
Vidiniai procesai	Paviršinių vandenų kokybė (I-VI klasės)	II-III	1.4.1.2.
Finansai	BVP, tenkantis vienam gyventojui (Vilniaus apskrityje, tūkst. Lt) BVP, tenkantis vienam gyventojui (Vilniaus mieste, tūkst. Lt)	80 100	-
Vidiniai procesai	Nedarbo lygis (proc.)	4	2.2.2.2.
Finansai	Materialinės investicijos, tenkančios vienam gyventojui (tūkst. Lt)	20	2.2.1.1.-2.2.1.7.
Finansai	Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui (tūkst. Lt)	30	2.2.1.1.-2.2.1.7.
Tobulėjimas ir plėtra	10 000 gyventojų tenka moksleivių ir studentų	3500	3.4.2.3.
Vidiniai procesai	Gyventojų skaičiaus metinė kaita (proc.)	1	-
Finansai	Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis (Lt)	6400	-
Vidiniai procesai	Gyventojų apsirūpinimas gyvenamuoju plotu (vienam gyventojui vidutiniškai tenka kv. m naudingojo ploto)	32	-
Vidiniai procesai	Aplinkos oro kokybė (azoto dioksido ir kietųjų dalelių ribinės reikšmės viršijimas, proc.)	0	4.3.2.9.
Vidiniai procesai	Atliekų panaudojimas (proc.)	65	4.4.2.13.

15 pav. VMSP vizijos rodiklių lentelė (pagal T. Sudnicką [17] )

Visiems vizijos, skirtingai nei veiksnių ir prioritetų, rodikliams yra nustatytos siekiamos reikšmės, išreikštos skaičiais. Dauguma rodiklių (8 rodikliai, 66,66 proc.) yra susieti su iniciatyvomis. Nenumatytos iniciatyvos keturiems rodikliams (33,33 proc.): dviem finansų – „BVP, tenkantis vienam gyventojui“ bei „vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis“ ir dviem vidinių

procesų – „gyventojų skaičiaus metinė kaita“ bei „gyventojų apsirūpinimas gyvenamuoju plotu“. Kadangi finansų rodikliai dažniau būna veikiami kitų perspektyvų rodiklių, galima skaičiuoti, kad tik du (16,66 proc.) vizijos rodikliai yra nesusieti su iniciatyvomis. Taigi, vizijos rodikliai, lyginant juos su veiksmais ir prioritetų rodikliais, yra apibūdinti tiksliausiai.

Paanalizavus vizijos rodiklius turinio požiūriu, tampa neaišku, kokiais kriterijais remiantis buvo parinkti būtent šie rodikliai. Rodikliai labiau atspindi pirmąją vizijos formuluotės dalį – siekį, kad Vilnius taptų moderniausiu Vidurio ir Rytų Europos miestu.

VMSP teigiama, kad Vilniaus modernumas išsiskiria *naująja ekonomika*, kuriama *pažangios visuomenės*, gyvenančios *savitoje aplinkoje*. Tačiau iš šių trijų sričių tik naujajai ekonomikai rodomas pakankamas dėmesys. Naująją ekonomiką apibūdina net penki rodikliai (42 proc.): „BVP, tenkantis vienam gyventojui“, „nedarbo lygis“, „materialinės investicijos, tenkančios vienam gyventojui“, „tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui“, „vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis“.

Pažangi visuomenė VMSP yra suprantama ne tik kaip žinių visuomenė su dideliu aukštos kvalifikacijos specialistų potencialu (šią sritį apibūdina tik vienas, jau minėtas tobulėjimo ir plėtros rodiklis), bet ir kaip visuomenė, kurioje socialinė sistema užtikrina socialinį teisingumą ir saugumą visoms gyventojų grupėms. Būtent tam ir skiriama daugiau dėmesio formuluojant vizijos rodiklius. Šiai sričiai numatyti trys rodikliai: „gyventojų skaičiaus metinė kaita“, „gyventojų apsirūpinimas gyvenamuoju plotu“ ir „vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis“.

Nors kalbant apie pažangią visuomenę VMSP vizijos aprašyme yra minimas tarptautinis kultūrinis bendradarbiavimas, tačiau vizijos rodikliuose ši sritis nepaminėta.

Savita Vilniaus aplinka VMSP apibūdinama kaip „nauja miesto plėtra harmoningai derinama su gausiomis kultūros ir gamtos paveldo vertybėmis“, tačiau, sprendžiant pagal vizijos rodiklius, ji suprantama tik kaip ekologiškai švarus miestas. Šiai sričiai skiriami keturi rodikliai, kurie visi yra skirti aplinkosaugos sričiai: „įrengtų želdynų plotas, tenkantis vienam gyventojui“, „paviršinių vandenų kokybė“, „atliekų panaudojimas“, „aplinkos oro kokybė“. Kultūros sričiai nesuformuluotas nei vienas rodiklis.

Keista, kad deklaruojant siekį tapti moderniausiu Vidurio ir Rytų Europos miestu, nesuformuluotas nei vienas rodiklis, matuojantis tarptautinę konkurencingumą.

Antrojoje vizijos formuluotės dalyje teigiama, kad Vilnius 2020 m. bus tarptautinis politikos, verslo, mokslo ir kultūros centras, tačiau rodikliai yra numatyti tik verslo sričiai. Tiesa, yra vienas, jau minėtas, mokslo sričiai priskirtinas rodiklis - „10 000 gyventojų tenka moksleivių ir studentų“ -, tačiau vargu, ar galime teigti, kad vien šiuo rodikliu įmanoma pamatuoti mokslo Vilniuje pažangą.

Pagal vizijos rodiklius neįmanoma nustatyti ir kaip Vilnius taps tarptautiniu politikos bei kultūros centru.

Taigi, nors vizijos rodikliai yra tiksliausiai apibūdinti, tačiau turinio požiūriu jie parinkti netinkamai, nes neatspindi vizijos esmės. Be to, galima suabejoti, ar apskritai vizijai, kuri gali būti ir neįvykdoma, tikslinga numatyti rodiklius, juo labiau, kad beveik visi VMSP vizijos rodikliai sutampa su prioritetų rodikliais.

### 3. 5. Strateginio žemėlapyje analizė

Strateginiai tikslai žemėlapyje sudėliojami pagal tai, kokią perspektyvą atspindi jiems priskirtini veiksmai ir prioritetų rodikliai. Į vizijos rodiklius šįkart neatsižvelgiama, nes beveik visi jie atkartoja prioritetų rodiklius.

Daugumos tikslų visi rodikliai priklauso tai pačiai perspektyvai. Šiuo atžvilgiu išsiskiria tik keturi tikslai: 2.2. „užtikrinti ekonominę aplinką, palankią verslui ir investicijoms“, 3.1. „skatinti žinių visuomenės formavimąsi“, 3.2. „kurti saugią socialinę aplinką“, 4.2. „užtikrinti subalansuotą miesto sistemos struktūros plėtrą“. Apžvelgsime kiekvieną šių tikslų atskirai.

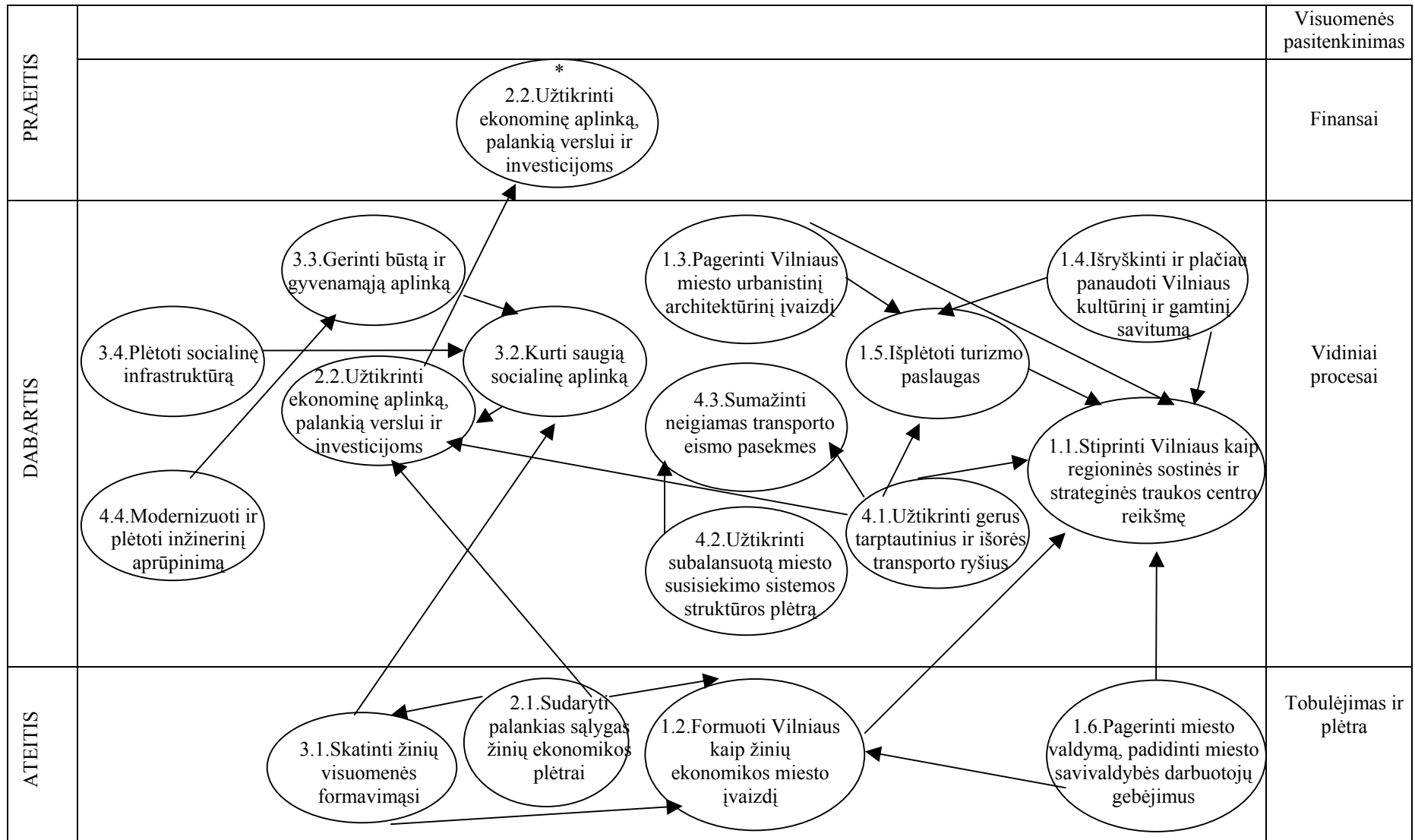
Visi 2.2. tikslo veiksmai rodikliai atspindi vidinių procesų perspektyvą, tačiau aštuoni iš penkiolikos šiam tikslui priskirtinų prioritetų rodiklių priklauso finansų perspektyvai [1 ir 2 lentelės prieduose]. Todėl strateginiame žemėlapyje šis tikslas nurodomas prie dviejų skirtingų perspektyvų. Panaši ir 3.2. bei 1.1.tikslo situacija: visi šiems tikslams numatyti veiksmai rodikliai atspindi vidinių procesų perspektyvą, o keturi iš dešimties 3.2. ir du iš penkių 1.1. tikslui priskirtinų prioritetų rodiklių – finansų perspektyvą. Kadangi dauguma prioriteto rodiklių visgi priskirtini vidinių procesų perspektyvai, minėti tikslai žemėlapyje patalpinami prie šios perspektyvos.

Beveik visi 3.1. tikslo rodikliai (30 iš 36 veiksmai ir visi 6 prioritetų) yra matuojantys tobulėjimą ir plėtrą, todėl strateginiame žemėlapyje šis tikslas nurodomas prie tobulėjimo ir plėtros perspektyvos. Išsiskiria tik aštuoni veiksmai rodikliai, atspindintys vidinių procesų perspektyvą. Tačiau jie sudaro mažumą ir strateginiame žemėlapyje nėra išskirti.

Tik vienas 4.2. tikslo veiksmai rodiklis priskirtinas finansų perspektyvai, tad šis tikslas patalpinamas prie vidinių procesų perspektyvos, kurią atspindi visi kiti jo rodikliai.

Apžvelgę tikslų pasiskirstymą strateginiame žemėlapyje matome, kad pagrindiniai akcentai dedami šiuo metu vykdomos veiklos stiprinimui – vidinių procesų perspektyvai [16 pav.].

16 pav. Strateginis žemėlapis (pagal T.Sudnicką [17] )



\*Pagal prioritetų rodiklius

Mažiau dėmesio teikiama tobulėjimo ir plėtros perspektyvai, t. y., savo potencialo stiprinimui. Ankstesnės veiklos rezultatai beveik visai neišryškunami: strateginėse nuostatose menkai atspindėta finansų perspektyva, o tikslų, tiesiogiai skirtų visuomenės pasitenkinimui visai nėra.

Taigi, norint, kad VMSP atspindėtų visas svarbiausias perspektyvas, reikia koreguoti strateginį planą, papildant jį visuomenės pasitenkinimo ir finansų perspektyvas atspindinčiomis strateginėmis nuostatomis bei su jomis susijusiais matavimo rodikliais, siekiamomis jų reikšmėmis ir joms pasiekti numatytais iniciatyvomis.

Strateginiame žemėlapyje stengiasi pavaizduoti visus įmanomus ryšius tarp strateginių tikslų. Nustatant šiuos ryšius, kreiptas dėmesys ne tik į tikslų formuluotes, bet ir į jiems įvykdyti numatytų uždavinių bei veiksmų turinį. Kaip matome, visi strateginiai tikslai yra tarpusavyje susiję ir įtakoja vieni kitus. Kaip ir pridera, vieni kitus veikia ne tik vienos perspektyvos tikslai, bet ir „apatinių“ perspektyvų tikslai tarsi kelia „viršutinių“ perspektyvų tikslus. Tai atitinka subalansuotų rodiklių sistemos modelį.

Visi tobulėjimo ir plėtros perspektyvai priskirtini tikslai įtakoja vidinių procesų perspektyvos tikslus: žinių visuomenės formavimasis kuria saugesnę socialinę aplinką (3.1.→3.2.); palankios sąlygos žinių ekonomikos plėtrai sąlygoja ir palankesnę ekonominę aplinką verslui bei investicijoms (2.1.→2.2.); jei pagerės miesto valdymas ir padidės savivaldybės darbuotojų gebėjimai, o Vilniaus miestas įgis žinių ekonomikos miesto įvaizdį, tuomet sustiprės ir Vilniaus, kaip regioninės valstybės sostinės ir strateginės traukos centro, reikšmė (1.6.→1.1., 1.2.→1.1.).

Vienintelį strateginį tikslą, iš dalies atspindintį finansų perspektyvą, veikia jau minėtas tobulėjimo ir plėtros perspektyvos tikslas (2.1.→2.2.) bei vidinių procesų perspektyvą atspindinčios strateginės nuostatos: saugi socialinė aplinka bei geri tarptautiniai ir išorės transporto ryšiai sukuria palankesnes sąlygas verslui ir investicijoms (3.2.→2.2., 4.1.→2.2.).

Labiausiai įtakojamas kitų tikslų yra siekis „stiprinti Vilniaus kaip regioninės valstybės ir strateginės traukos centro reikšmę“. Taigi, remiantis sudarytu strateginiu žemėlapiu, galima teigti, kad Vilniaus m. plėtros strategija labiausiai yra nukreipta į Vilniaus kaip strateginės traukos centro reikšmės stiprinimą.



## IŠVADOS

1. Nustatėme, kad Vilniaus m. plėtros strategijos formavimo problemos kyla dėl negebėjimo formuluoti tinkamus strateginių nuostatų įgyvendinimo rodiklius, taip pat dėl, kad daugumai rodiklių nenumatytos siekiamos reikšmės, ne visi rodikliai susieti su iniciatyvomis, be to, formuluojant strategines nuostatas ir jų rodiklius nevienodai paskirstomas dėmesys tarp svarbiausių perspektyvų.

2. Dalis prioritetų (24 proc.) ir vizijos (17 proc.) rodiklių yra tik teoriški, nesusieti su VMSP veiksmų programa.

3. Daugumai veiksmų (97 proc.) ir prioritetų (86 proc.) rodiklių nenustatytos siekiamos reikšmės, tad šie rodikliai yra tinkami tik pažangai matuoti, o veiksmų ir prioritetų pasiekimo jais pamatuoti neįmanoma. Pamatuojami yra tik vizijos rodikliai, nes visiems jiems yra numatytos siekiamos reikšmės.

4. Nors vizijos rodikliai, lyginant juos su veiksmų ir prioritetų rodikliais yra tiksliausiai apibūdinti – nusakyta dabartinė būklė, visiems rodikliams nustatytos skaitinės siekiamos reikšmės, didžiausia jų dalis susieta su iniciatyvomis, - tačiau turinio požiūriu parinkti netinkami, neatspindintys vizijos esmės, rodikliai.

5. Formuluojant visus VMSP rodiklius – veiksmų, prioritetų ir vizijos - daugiausiai dėmesio skiriama vidinių procesų perspektyvai, t. y., šiuo metu vykdomos veiklos stiprinimui. Šios perspektyvos rodiklių yra ne tik daugiausiai, bet didžiausia jų dalis yra ir susieta su iniciatyvomis. Mažiau dėmesio teikiama tobulėjimo ir plėtros perspektyvai, arba savo potencialo stiprinimui. Ankstesnės veiklos rezultatai beveik visai neišryškinami: menkai atspindėta finansų perspektyva, o rodiklių, tiesiogiai skirtų visuomenės pasitenkinimui, visai nėra.

## REKOMENDACIJOS

1. VMSP rengėjams ir vykdytojams rekomenduojama pakoreguoti kai kurių rodiklių formuluotes, visiems rodikliams nustatyti siekiamas reikšmes bei su jais susijusias iniciatyvas.
2. VMSP reikėtų papildyti visuomenės pasitenkinimo ir finansų perspektyvas atspindinčiomis strateginėmis nuostatomis bei su jomis susijusiais matavimo rodikliais.
3. Rengiant kitus Vilniaus m. ir kitų savivaldybių veiklos ar plėtros planus būtų tikslinga pritaikyti subalansuotų rodiklių sistemą, kad būtų subalansuotai atspindėtos svarbiausios sritys, tinkamai nustatyti bei susieti su iniciatyvomis rodikliai.

## SUMMARY

The tasks of this thesis are: 1) to analyze a theoretical background of the strategic management; 2) identify the peculiarities of strategic management in Lithuanian municipalities; 3) to analyze the system of strategic management of development of Vilnius; 4) evaluate strategic management of Vilnius using Balanced Scorecard model; 5) suggest recommendations for improvement of strategic management of development of Vilnius. To meet the goal of the thesis theoretical background of the strategic management is analyzed and peculiarities of strategic management in Lithuanian municipalities are overviewed. The Balanced Scorecard analysis of the strategic management of Vilnius is made. The following conclusion can be made: the problem to create a strategy of development of Vilnius is due to incapability to determine appropriate measures of the implementation of strategic objectives as well as due to the lack of target value of the most of the measures. Not all the measures are linked to certain initiatives. Not the same attention is paid to four main perspectives. With reference to conclusions stated above the following recommendations can be made: creators of the strategic plan of Vilnius should rethink the formulation of the measures, target values and initiatives of all measures should be set. It is recommended to augment the strategic plan of Vilnius with objectives and associated measures reflecting society contentment and financial perspectives.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF VILNIUS: SYSTEM AND PROBLEMS

Reikšminiai žodžiai: strateginis valdymas, strateginis planas, strateginio valdymo metodai, subalansuotų rodiklių sistema, pažangos matavimo rodikliai, strateginis žemėlapis, strateginio valdymo mokyklos, savivaldos institucijos.

Key words: strategic management, strategic plan, strategic management methods, balanced scorecard, progress measures, strategic map, the schools of strategic management, municipalities.

### Anotacija

Šio darbo tikslas – išanalizuoti Vilniaus miesto plėtros strateginio valdymo sistemą, nurodyti pagrindinius strategijos kūrimo trūkumus ir problemas bei pateikti rekomendacijas Vilniaus m. plėtros strateginio valdymo tobulinimui. Darbą sudaro trys skyriai. Pirmajame skyriuje aptariami strateginio valdymo pagrindai: strateginio valdymo mokyklos, metodai, strateginio valdymo proceso etapai. Antrajame skyriuje analizuojama Vilniaus m. plėtros strateginio valdymo sistema: savivaldybėje rengiami planai, strategijos kūrimo etapai. Trečiąjį skyrių sudaro VMSP analizė pagal subalansuotų rodiklių sistemos modelį. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos turėtų būti aktualios ne tik Vilniaus m. savivaldybei, bet ir visiems, kuriantiems strateginius planus.

### Annotation

The aim of this thesis is to analyze the strategic management system of Vilnius, indicate the main weaknesses and problems as well as suggest recommendations for improvement of strategic management of development of Vilnius. The content of this thesis is divided into three parts. The first part concentrate on the basics of strategic management: schools, methods and stages. The second part analyses the system of strategic management of development of Vilnius: plans made by municipalities, stages of strategy creation. The third part consist of the Balanced Scorecard analysis of the strategic management of Vilnius. The recommendations and conclusions made in the end should be relevant for Vilnius municipality as well as for all others working on strategic plans.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 4.
2. Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginių planų ir jų įgyvendinimo tyrimai // Viešoji politika ir administravimas. 2004, Nr. 8.
3. Bosas A. Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės. Klaipėda, 2004.
4. Bryson J. M., Finn C. B. Development and Use of Strategy Maps to Enhance Organizational Performance. In A. Halachmi, and G. Bouckaert (eds.) The Challenge of Management in a Changing World. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.
5. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, 1996.
7. Kundrotienė N., Rekerta K. Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 3.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo // Valstybės žinios. 2002-06-12, Nr. 57-231.
9. Pileckienė D. Strateginis valdymas. Kaunas, 2004.
10. Paulikas V., Adomonis V. Vietos savivalda ir sprendimų priėmimas // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 4.
11. Phare Dvynių projekto „Valstybės tarnybos valdymo tobulinimas“ ataskaita. // [http://www2.vrm.lt/nuorodos/vtd/rep\\_IV.doc](http://www2.vrm.lt/nuorodos/vtd/rep_IV.doc); prisijungimo laikas: 2005-08-27.
12. Rainys G. Valstybinio administravimo reforma: augantis fiskalinis decentralizacijos ir subnacionalinio valdymo vaidmuo.// <http://finansai.tripod.com/admreforma.htm>; prisijungimo laikas: 2005-05-20.
13. Rainienė A. G. Valstybės valdymo ir vietos savivaldos sąveikos ypatumai // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 4.
14. Raipa A. Strateginis planavimas viešajame administravime.- Viešasis administravimas. Kaunas, 2001.
15. Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika. Patvirtinta 2002 m. spalio 4 d. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu Nr. 482.

16. Rohm H. A Balancing Act: Developing and Using Balanced Scorecard Performance System, Perform Magazine Vol. 2 Issue 2, June 2002.
17. Sudnickas T. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr. 12.
18. Šiupšinskas S. Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse. VNG International, 2003.
19. Valstybinio audito ataskaita. Programų, finansuojamų iš valstybės biudžeto, kriterijų vertinimas. Vilnius, 2003.
20. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. V., 2002.
21. Vilniaus miesto savivaldybės veiklos strateginis planas.  
//<http://www.vilnius.lt/new/vadovybe>; prisijungimo laikas: 2005-04-20.
22. Vilniaus miesto 2002 – 2011 m. strateginis planas.// <http://www.vilnius.lt/vmsp>; prisijungimo laikas: 2005-04-20.
23. <http://www.cfo.com/article.cfm/2991608>; prisijungimo laikas: 2005-08-27.
24. <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/41d3dd3dad44f?vbanga2=e3c9689de9adf86cd8e78a4c53a4d005>; prisijungimo laikas: 2005-08-27.

Priedai

1 lentelė (pagal T.Sudnicką [17] )

Perspektyva	Strateginis siekis	Pažangos matavimo rodiklis	Siekiamo rodiklio reikšmė	Iniciatyvos (Veiksmai)
Vidiniai procesai	<p>1 prioritetas. Vilniaus tarptautinio konkurencingumo didinimas.</p> <p>1.1. tikslas. Stiprinti Vilniaus kaip regioninės valstybės sostinės ir strateginės traukos centro reikšmę.</p> <p>1.1.1. uždavinys. Pasiiekti, kad Vilnius taptų nuolatine Šiaurės, Šiaurės-Rytų ir Vidurio Europos šalių politinių forumų ir susitikimų vieta.</p> <p>1.1.2. uždavinys. Plėtoti ryšius su užsienio šalių sostinėmis ir miestais.</p>	<p>1.1.1.1. Surengti tarptautiniai susitikimai. Dalyvavusių šalių (miestų) skaičius, dalyvių skaičius.</p> <p>1.1.1.2. Surengti tarptautiniai susitikimai. Dalyvavusių šalių (miestų) skaičius, dalyvių skaičius.</p> <p>1.1.1.3. Projektų, kuriuose dalyvauja Vilniaus m. savivaldybė, skaičius, įvykusių Vilniuje renginių skaičius, dalyvavusių šalių skaičius, dalyvių skaičius</p> <p>1.1.1.4. Įvykęs forumas. Dalyvavusių šalių skaičius, dalyvių skaičius</p> <p>1.1.2.1. Tarptautinių organizacijų bei jų programų (padalinių), kurių veikloje dalyvauja Vilniaus m. savivaldybė, skaičius</p> <p>1.1.2.2. Parengta strategija. Porinio bendradarbiavimo programų finansuotų projektų skaičius</p> <p>1.1.2.3. Paremtų organizacijų skaičius, paramos apimtis (Lt)</p>		<p>1.1.1.1. Dalyvauti tęsiant ir plėtojant „Vilniaus dviasią“: organizuoti 1997 metų tarptautiniame forume dalyvavusių bei kitų regiono šalių sostinių ir miestų atstovų susitikimus Vilniaus mieste.</p> <p>1.1.1.2. Nepriklausomai nuo NATO plėtros organizuoti V10 šalių („Vilniaus proceso“ dalyvių) sostinių merų susitikimus Vilniaus mieste.</p> <p>1.1.1.3. Prisidėti prie tarptautinio bendradarbiavimo stiprinimo, aktyviai dalyvaujant bendruose projektuose ir organizuojant Vilniuje „Šiaurės dimensijos“ šalių renginius. Ypatingą dėmesį skirti Lietuvos-Rusijos „Nidos iniciatyvos“ susitarimui dėl santykių ir bendradarbiavimo su Kaliningrado sritimi plėtojimo.</p> <p>1.1.1.4. Inicijuoti ir Vilniuje organizuoti Šiaurės Europos ir Vidurio Europos šalių forumą, skirtą šių dviejų regionų sąlyčio plėtotei.</p> <p>1.1.2.1. Aktyviau dalyvauti tarptautinių organizacijų („Eurocities“, „Baltijos miestų sąjunga“, „Pasaulio paveldo miestų organizacija“, „Europos miestai prieš narkotikus“) veikloje.</p> <p>1.1.2.2. Geriau išnaudoti porinio (<i>twinning</i>) miestų bendradarbiavimo galimybes bei į šį bendradarbiavimą orientuotas programas, parengti veiklos šioje srityje strategiją.</p> <p>1.1.2.3. Remti visuomeninių ir nevyriausybinų organizacijų, kurių veikla orientuota į Vilniaus socialinę, kultūrinę, ekonominę plėtrą, ryšių su partneriais užsienyje stiprinimą bei plėtotę.</p>
Tobulėjimas ir plėtra	<p>1.2. tikslas. Formuoti Vilniaus kaip žinių ekonomikos miesto įvaizdį.</p> <p>1.2.1. uždavinys. Kaupti ir tarptautiniu mastu skleisti informaciją apie Vilniaus kaip žinių ekonomikos miesto galimybes.</p>	<p>1.2.1.1. Tyrimų ataskaitos</p> <p>1.2.1.2. Duomenų bazė</p> <p>1.2.1.3. Parengta ir įgyvendinta Vilniaus žinių ekonomikos marketingo programa. Paramos apimtis (Lt)</p> <p>1.2.1.4. Seminarų dalyvių skaičius,</p>		<p>1.2.1.1. Inicijuoti ir paremti tyrimus, skirtus identifikuoti Vilniaus žinių ekonomikos išteklius, nustatyti jų specializaciją ir konkurencinius pranašumus tarptautiniu kontekstu, naujas potencialias žinių ekonomikos sritis bei jų plėtros galimybes.</p> <p>1.2.1.2. Inicijuoti ir paremti visuomenei prieinamos, nuolat atnaujinamos duomenų bazės apie Vilniaus žinių ekonomikos išteklius sukūrimą.</p> <p>1.2.1.3. Paremti Vilniaus žinių ekonomikos sektoriaus marketingo programos parengimą ir įgyvendinimą</p> <p>1.2.1.4. Organizuoti seminarus Lietuvos ir užsienio žiniasklaidos atstovams, supažindinant juos su Vilniaus žinių ekonomikos</p>

Tobulėjimas ir plėtra	1.2.2. uždavinys. Reklamuoti ir skleisti informaciją apie rengiamus ir įgyvendinamus žinių ekonomikos branduolių projektus	<p>straipsnių, pranešimų, reportažų apie Vilniaus žinių ekonomiką skaičius</p> <p>1.2.1.5. Įkurtas informacijos centras</p> <p>1.2.2.1. Seminaro dalyvių skaičius</p> <p>1.2.2.2. Publikacijų ir informacinių pranešimų skaičius</p> <p>1.2.2.3. Paremtų renginių skaičius, paramos apimtis (Lt)</p>		<p>galimybėmis</p> <p>1.2.1.5. Įkurti pirmojo Vilniaus žinių ekonomikos branduolio (sąlyginis pavadinimas „Saulėtekio slėnis“) informacijos centrą, koordinuojantį „Saulėtekio slėnio“ vardo vartojimą bei informaciją, arba pavesti tokio centro funkcijas vykdyti kitai institucijai (pvz., viešųjų ryšių kompanijai)</p> <p>1.2.2.1. Organizuoti tarptautinį seminarą (politikams, investuotojams, finansininkams, mokslininkams ir kt.), skirtą „Saulėtekio slėnio“ projektui</p> <p>1.2.2.2. Tradiciniais informavimo kanalais nuolat skleisti informaciją apie „Saulėtekio slėnio“ projekto įgyvendinimo eigą</p> <p>1.2.2.3. Skleisti informaciją apie kitus besiformuojančius žinių ekonomikos branduolius bei paremti veiklą, susijusią su jų reklama</p>
Vidiniai Proceasai	<p>1.3. tikslas. Pagerinti Vilniaus miesto urbanistinių architektūrinių įvaizdį</p> <p>1.3.1. uždavinys. Formuoti Vilnių kaip europinės reikšmės centrą sujungiant Vilniaus ir Kauno urbanistinius potencialus.</p> <p>1.3.2. uždavinys. Harmoningai plėtoti Vilnių ir jo priemiesčius.</p> <p>1.3.3. uždavinys. Formuoti Vilnių – savitos architektūros didmiestį -, saugant istorinio miesto kraštovaizdį.</p>	<p>1.3.1.1. Bendradarbiavimo sutartis</p> <p>1.3.1.2. Savivaldybių bendri sprendimai, projektai, įgyvendinti projektai, urbanistinės plėtros galimybių studija</p> <p>1.3.2.1. Vilniaus apskrities ir savivaldybių bendrieji planai ---</p> <p>1.3.2.2. Lėšų infrastruktūros plėtrai metodika. Suplanuotų ir užstatytų sklypų skaičius ir paskirtis, suplanuotų ir pastatytų komunikacijų ilgis</p> <p>1.3.2.3. Sutartis koordinuotai priemiesčių plėtrai užtikrinti</p> <p>1.3.2.4. Naujos miestų, miestelių ir kaimų planavimo normos</p> <p>1.3.2.5. Narystė Albergo Chartijoje</p> <p>1.3.3.1. Rekonstruotas oro uostas ir jo aplinka, rekonstruotas autobusų ir geležinkelio stotys ir jų aplinka, atnaujinta Švitrigailos, Dariaus ir Girėno gatvių ir Savanorių pr. aplinka ---</p> <p>1.3.3.2. Miesto centre įrengtos reprezentacinės pėsčiųjų trasos Kokybiška gatvių, šaligatvių, takų</p>		<p>1.3.1.1. Formuojant europinės reikšmės centrą inicijuoti koordinuotos plėtros ir bendradarbiavimo sutarties sudarymą tarp Vilniaus miesto, Kauno miesto savivaldybių, Vilniaus ir Kauno apskričių, plačiai propaguoti Vilniaus – Kauno plėtros galimybes</p> <p>1.3.1.2. Rengti integruotas programas Vilniaus ir Kauno potencialams sujungti</p> <p>1.3.2.1. Inicijuoti Vilniaus apskrities ir Vilniui gretimų savivaldybių bendrųjų planų bei kitų urbanistinės plėtros projektų rengimą, išnaudojant Vilniaus miesto ir gretimų savivaldybių potencialą</p> <p>1.3.2.2. Parengti naujai planuojamų urbanistinės plėtros teritorijų kompleksinio įsivavinimo metodiką, pagal kurią būtų kaupiamos lėšos socialinės, inžinerinės ir kitos infrastruktūros plėtrai. Koordinuoti teritorijų užstatymą pirmiausia išnaudojant esamą infrastruktūrą</p> <p>1.3.2.3. Inicijuoti sutarties pasirašymą tarp Vilniaus miesto, Vilniaus ir Trakų rajonų savivaldybių urbanistinei Vilniaus priemiesčių plėtrai koordinuoti</p> <p>1.3.2.4. Inicijuoti miestų, miestelių ir kaimų planavimo normų rengimą</p> <p>1.3.2.5. Prisijungti Vilniaus miestui prie Albergo Chartijos, propaguojančios subalansuotą Europos miestų plėtrą</p> <p>1.3.3.1. Parengti ir įgyvendinti pagrindinių patekimo vietų į miestą („miesto vartų“) įvaizdžio pagerinimo programą, ypatingą dėmesį skiriant oro uostui, geležinkelio ir autobusų stotims, oro uosto – miesto centro trasai bei Savanorių prospektui</p> <p>1.3.3.2. Miesto centre įrengti reprezentacines pėsčiųjų trasas: a) Rotušės aikštė – Arkikatedra – Sporto rūmai, b) Stotis – Rotušės aikštė – Vokiečių gatvė – Operos ir baleto teatras, c)</p>



Vidiniai procesai	1.3.4. uždavinys. Sukurti savito miesto estetinį įvaizdį.	<p>danga, mažoji architektūra, viešosios erdvės, paslaugų infrastruktūra, rekonstruotas užstatymas</p> <p>1.3.3.3. Naujai užstatytos teritorijos (ha), bendras plotas (kv.m), naujų darbo vietų skaičius, gyventojų skaičius</p> <p>1.3.3.4. Naujai suformuoti kvartalai Naujamiestyje. Mažiau ploto užimantis geležinkelio ūkis</p> <p>1.3.3.5. Įkurti pramogų ir sporto centrai</p> <p>1.3.3.6. Tarptautinis LITEXPO parodų centro prestižas, išvystyta infrastruktūra. Pakankami parodų plotai</p> <p>1.3.3.7. Panaikinti garažai</p> <p>1.3.4.1. Pripažintas Vilniaus miesto savitas stilius, išorinės vaizdinės reklamos taisyklės ir specialūs planas. Sėkmingos realizacijos</p> <p>1.3.4.2. Visuomeninio susisiektimo sistemos modernus stilius.</p> <p>1.3.4.3. Naktinio Vilniaus savitumų išryškimas</p>		<p>Arkikatedra – Gedimino pr. – LRS</p> <p>1.3.3.3. Sukurti modernią miesto centro dalį dešiniajame Neries krante, kuri sietųsi su senąja centro dalimi patogiais ryšiais ir „žaliąja jungtimi“. Išsaugoti istorinio centro urbanistinę architektūrinę reikšmę bei daugiaplanes miesto panoramas</p> <p>1.3.3.4. Skatinti Naujamiesčio konversiją, rekonstruojant pramonės ir sandėlių teritorijas ir mažinant geležinkelio atšakų ūkį</p> <p>1.3.3.5. Inicijuoti modernių sporto ir pramogų centrų visai šeimai įkūrimą („Žalgirio“ stadiono kompleksas, „Šeškinės“ sporto ir pramogų kompleksas, pramogų centras prie Ozo – Kalvarijų g.)</p> <p>1.3.3.6. Stiprinti LITEXPO parodų centro tarptautinį prestižą, tobulinant jo infrastruktūrą</p> <p>1.3.3.7. Inicijuoti laikinų metalinių garažų teritorijų panaudojimą kitoms funkcijoms (pirmiausia - greta vakarinio greitkelio Karoliniškėse, Pašilaičiuose)</p> <p>1.3.4.1. Sukurti Vilniaus miesto savitą stilių, siekiant kokybiškos negausios išorinės vaizdinės reklamos ir savitos mažosios architektūros</p> <p>1.3.4.2. Sukurti Vilniaus miesto susisiektimo sistemos modernų stilių, gerinant miesto visuomeninio susisiektimo priemonių įvaizdį, užtikrinant aukštą komforto lygį</p> <p>1.3.4.3. Organizuoti naktinio Vilniaus estetinio apšvietimo projektų rengimą ir įgyvendinimą</p>
Vidiniai Procesai	1.4. tikslas. Išryškinti ir plačiau panaudoti Vilniaus kultūrinį ir gamtinį savitumą 1.4.1. uždavinys. Saugoti Vilniaus senamiesčio savitumą, didinti jo patrauklumą gyventi, verslui, kūrybai ir turizmui.	<p>1.4.1.1. Senamiesčio bendrijų skaičius</p> <p>1.4.1.2. Atkurtos gynybinės sienos ilgis. Tarybos sprendimai, ilgalaikės programos, sutvarkytos viešosios erdvės, fasadai, apšvietimas</p> <p>1.4.1.3. Investicinių galimybių studijos ir jų realizacija, kultūros paminklų ir jų kompleksų restauravimas ir pritaikymas visuomenės lankymui</p> <p>1.4.1.4. Kultūros renginiai kultūros paveldo objektuose, ilgalaikės bendradarbiavimo sutartys -</p> <p>1.4.1.5. Ilgalaikės lengvatinės nuomos sutartys, kasmetinės amatų</p>		<p>1.4.1.1. Ugdyti Senamiesčio bendruomenę, skatinant bendrijų (pastatų ir teritorijų tikrųjų šeiminių) steigimąsi (švietimas, konsultavimas, finansinis skatinimas gerinant gyvenamosios aplinkos kokybę bei didinant bendruomenės ir savininkų atsakomybę už pastatų ir jų aplinkos priežiūrą)</p> <p>1.4.1.2. Išryškinti Vilniaus istorinio centro architektūrinį urbanistinį savitumą (konservuoti, restauruoti ir atkurti istorinės miesto gynybinės sistemos elementus, sutvarkyti viešąsias erdves ir parkus (Sereikiškių, Bernardinų), apšviesti išskirtinius pastatus ar jų fasadus, įgyvendinti programoje „Dingęs Vilnius“ numatytus darbus)</p> <p>1.4.1.3. Parengti investicinių galimybių studijas komplikotos plėtros teritorijoms Užupyje ir Paupyje ir jas realizuoti, restauruoti ir pritaikyti visuomenės lankymui apleistus ar pagal netinkamą paskirtį naudojamus kultūros paminklus ir jų kompleksus (Šv. Kotrynos, Šv. Stepono, Šv. Jurgio, Misionierių, Vizitiečių, Bernardinų, Dominikonų, Augustijonų, Bazilijonų bažnyčias ar</p>

<p>Vidiniai procesai</p>	<p>1.4.2. uždavinys. Tvarkyti vertingiausias gamtines teritorijas, pritaikant jas lankymui ir rekreacijai.</p>	<p>mugės ir kiti renginiai, įkurta galerijų, dirbtuvių  1.4.1.6.Valdovų rūmų įjungimo į miesto kultūrinę visumą koncepcija, kultūros renginiai, LRS įstatymas dėl rezervato ribų, Pilių rezervato tvarkymo, naudojimo nuostatai  1.4.1.7.Rotušės aikštės panaudojimo koncepcija, aikštės įrengimas, renginiai  1.4.1.8.Finansinis ekonominis mechanizmas, pastatų naudojimo paskirties keitimo reglamentavimo taisyklės  1.4.1.9.Iškeltų objektų skaičius  1.4.1.10.Sumazėjęs eisimo intensyvumas  1.4.1.11.Pakoreguotų VT maršrutų skaičius, VT aptarnavimo spindulys  1.4.2.1.Neries vandens taršos sumažėjimas. Tarptautinė konvencija  1.4.2.2.Įrengti takai, sutvarkytos Neries pakrantės tarp Valakupių ir Lazdynų tiltų  1.4.2.3.Sutvarkytos ežerų ir upių pakrantės, numatytose vietose įrengti pliažai, Neries ir Vilnios upių vagos išvalytos nuo stambiajabaričių atliekų ir vandens tarša neviršija DLK  1.4.2.4.Miško parkuose sukurta rekreacinė infrastruktūra  1.4.2.5.Regioninių parkų rekreacinėse zonose sukurta infrastruktūra (parengtos sąlygos ilgalaikių investicinių projektų realizavimui - investicinių konkursų nuostatai, suformuoti sklypai ir nustatyti jų naudojimo ir</p>	<p>vienuolynus, Verkių, Sapiegų, Sluškų, Kirdėjų rūmus ir istorines rezidencijas)  1.4.1.4.Panaudoti kultūros paveldą kultūros renginiams (bažnyčias, rūmus, sales, miesto interjero erdves, parkus), tęsti ir plėsti tokio panaudojimo tradicijas  1.4.1.5.Įgyvendinti „Dailiųjų amatų, etnografinių verslų ir mugių programą”, kuri padėtų atgaivinti amatus ir smulkia prekybą istoriniame centre, sukurti sezonines amatų mugių tradicijas  1.4.1.6.Atkuriamus Valdovų rūmus įjungti į Vilniaus pilies architektūrinę bei kultūrinę visumą, sukuriant išskirtinės visuomeninės reikšmės vieningai funkcionuojantį kompleksą, užtikrinti steigiamo Pilių rezervato ir viso istorinio centro - UNESCO paveldo objekto – vieningą funkcionavimą  1.4.1.7.Pertvarkyti Rotušės aikštę, siekiant padidinti viso komplekso reprezentacinį ir poilsio vaidmenį  1.4.1.8.Sukurti finansinį ekonominį mechanizmą, skatinantį gyventi senamiestyje  1.4.1.9.Inicijuoti esamų ministerijų bei kitų valstybinės reikšmės objektų iškėlimą iš senamiesčio branduolio  1.4.1.10.Apriboti privataus transporto patekimą į senamiesčio branduolį  1.4.1.11.Organizuoti visuomeninio transporto eismą senamiesčio branduolio aptarnavimui  1.4.2.1.Inicijuoti Neries upės baseino apsaugos tarptautinės konvencijos pasirašymą tarp Lietuvos ir Baltarusijos  1.4.2.2.Pradėti svarbiausių miesto vidinių „žaliųjų jungčių” įrengimą tarp gyvenamųjų rajonų, darbo vietų, rekreacijos, pramogų ir kultūros centrų. Pirmiausia parengti ir įgyvendinti Neries pakrantės „žaliosios jungties” kompleksinio sutvarkymo projektą tarp Valakupių ir Lazdynų tiltų (pėsčiųjų, dviračių takai, pramogų laivininkystės atgaivinimas ir kt.)  1.4.2.3.Parengti vandens telkinių pakrančių tvarkymo strategiją ir sutvarkyti Neries, Vilnios, Vokės upių ir ežerų pakrantes (išvalyti nuo menkaverčių statinių, tvarkyti eroduojamus šlaitus, įrengti paplūdimius) ir vykdyti ilgalaikę Neries ir Vilnios upių valymo programą  1.4.2.4.Kurti miško parkuose rekreacinę infrastruktūrą (trumpalaikės poilsio aikštelės, sveikatingumo takai, apšvietimas, paslaugų infrastruktūra), sudarant palankias sąlygas investuoti  1.4.2.5.Pritaikyti gyventojų poilsiui Pavilnių ir Verkių regioninių parkų rekreacines zonas (visų pirma Žaliųjų ežerų ir Vilnios)  1.4.2.6.Padidinti esamų vertingų gamtinių bei kitų bendrojo naudojimo teritorijų patrauklumą, įrengiant parkus ir kitas</p>
--------------------------	--	--	--

<p>Vidiniai procesai</p>	<p>1.4.3. uždavinys. Eksponuoti gamtos ir kultūros vertybes bei tobulinti jų saugojimo ir naudojimo teisinį mechanizmą.</p> <p>1.4.4. uždavinys. Plėtoti kultūros renginius, siekiant platesnio tarptautinio pripažinimo.</p>	<p>apsaugos reglamentai, lengvatų tokių projektų patrauklumui didinti)</p> <p>1.4.2.6. Įrengti parkai, sutvarkytos kitos aktyviai lankomos bendrojo naudojimo teritorijos</p> <p>1.4.3.1. Sukurta gamtos ir kultūros vertybių miesto ribose ir priemiestyje lankymo infrastruktūra (suprojektuoti ir įrengti pagrindiniai pažintiniai pėsčiųjų takai, autoturizmo, žirginio turizmo trasos, sutvarkyti lankytini objektai, įrengtos automobilių stovėjimo, privažiavimo bei lankytojų aptarnavimo, prekybos vietos, sutvarkytos teritorijos)</p> <p>1.4.3.2. Įrengtos miesto apžvalgos aikštelės</p> <p>1.4.3.3. Išleisti leidiniai apie gamtos ir kultūros vertybes</p> <p>1.4.3.4. Valstybinis ir Vilniaus miesto registrai, įtrauktos į kadastrą vertybių teritorijos</p> <p>1.4.3.5. Sprendimai dėl mokesčių lengvatų, dalinio tvarkymo darbų finansavimo tvarka, ilgalaikės nuomos sutartys</p> <p>1.4.4.1. Iki 2006 m. parengtas veiksmų planas, įsteigtas koordinacinis biuras, iki 2009 m. įgyvendintas veiksmų planas</p> <p>1.4.4.2. Tarptautinių muzikos ir teatrų festivalių skaičius Vilniuje, dalyvauta užsienio festivaliuose</p> <p>1.4.4.3. Dalyvių skaičiaus dinamika. Unikaliųjų kultūrinių renginių tarptautinis pripažinimas</p> <p>1.4.4.4. Nauja simfoninės muzikos koncertų salė</p> <p>1.4.4.5. Muziejų lankytojų skaičiaus dinamika</p>	<p>populiaraus naudojimo zonas (Kūdrų parkas, Vilnios hidroparkas, Verkių rūmų parko senųjų tvenkinių sistema, Kairėnų ir Vingio parkų botanikos sodai, pramogų zonos Lyglaukiuose ir Puškoriuose, žiemos sporto su pažintiniu turizmu Sapieginės ir Liepkalnio zonos)</p> <p>1.4.3.1. Parengti vertingiausių miesto ir priemiesčio gamtinių ir kultūrinių teritorijų lankymo schemą ir ją realizuoti, išnaudoti Europos geografinio centro potencialą įrengiant reikiamą infrastruktūrą (nakvynė, maitinimas, automobilių stovėjimo aikštelė)</p> <p>1.4.3.2. Įrengti Vilniaus miesto apžvalgos aikšteles pagal patikslintą jų išdėstymo schemą (visų pirma Subačiaus g., ant Bekešo kalno)</p> <p>1.4.3.3. Plėtoti informaciją apie Vilniaus gamtos ir kultūros vertybes (leidiniai, pažintiniai filmai, interneto paslaugos), integruoti kultūros paveldą į tarptautinio bei vidaus specializuoto ir pažintinio turizmo programas ir maršrutus</p> <p>1.4.3.4. Sukurti Vilniaus gamtos ir kultūros vertybių hierarchinę sistemą, patikslinti urbanistikos paminklų teritorijų bei jų vizualinės apsaugos zonų ribas ir reglamentus (Šnipiškių, Naujamiesčio, Žvėryno, Antakalnio) bei saugomas gamtos ir kultūros teritorijas, jų ribas ir reglamentus, įtraukti jas į kadastrą bei GIS duomenų bazę, vykdyti pokyčių stebėseną (kurti Valstybinį ir Vilniaus miesto registrus)</p> <p>1.4.3.5. Inicijuoti ir sukurti mokesčių lengvatų mechanizmus, skatinančius gamtos ir kultūros paveldą respektuojančią veiklą</p> <p>1.4.4.1. Parengti ir įgyvendinti veiksmų planą siekiant Vilniui 2009 metais tapti Europos kultūros sostine</p> <p>1.4.4.2. Kasmet dalyvauti svarbiuose tarptautiniuose muzikos ir teatrų festivaliuose ir patiems tokius renginius organizuoti</p> <p>1.4.4.3. Tarptautiniu lygiu propaguoti Vilniuje vykstančius tradicinius kultūrinius renginius (Kaziuko mugė ir Verbų sekmadienis, Vilniaus festivalis, Šv. Kristupo vasaros festivalis, teatrų festivalis, tarptautinis renginys „Sostinės dienos“ ir kt.)</p> <p>1.4.4.4. Inicijuoti pasaulinių standartų simfoninės muzikos koncertų salės, talpiančios 1500-2000 žiūrovų, statybą ar įrengimą</p> <p>1.4.4.5. Skatinti esamų muziejų veiklos plėtrą (modernesnių bendravimo su visuomene formų paieška, aktyvesnis keitimasis su pasaulio muziejais parodomis ir depozitais), plėsti esamus ir steigti naujus muziejus (įgyvendinant muziejų plėtros programos nuostatas bendradarbiauti su Kultūros ministerija)</p>
--------------------------	---	---	--

Vidiniai procesai	<p>1.5. tikslas. Išplėtoti turizmo paslaugas</p> <p>1.5.1. uždavinys. Pagerinti sąlygas tarptautiniams renginiams organizuoti bei turistams apgyvendinti.</p> <p>1.5.2. uždavinys. Vykdyti aktyvų Vilniaus turizmo produktų ir paslaugų marketingą.</p> <p>1.5.3. uždavinys. Išplėtoti miesto turizmo informacinę techninę infrastruktūrą.</p>	<p>1.5.1.1. Tarptautinius standartus atitinkančio konferencijų centro įkūrimas. Renginių skaičius, dalyvių skaičius</p> <p>1.5.1.2. Atnaujintas planas</p> <p>1.5.1.3. Priimta įstatymo pataisa dėl PVM sumažinimo apgyvendinimo įstaigoms. Viešbučių ir vietų juose skaičiaus dinamika</p> <p>1.5.1.4. Tarybos sprendimas. Tarptautinių konferencijų ir kitų renginių skaičius</p> <p>1.5.1.5. Tarybos sprendimas dėl miesto narystės tarptautinių konferencijų asociacijoje.</p> <p>1.5.2.1. Apklausų ataskaitos</p> <p>1.5.2.2. Parodų, kuriose buvo pristatytas Vilnius, skaičius</p> <p>1.5.2.3. Straipsnių ir laidų apie Vilnių skaičius užsienio žiniasklaidoje</p> <p>1.5.2.4. Atstovybių skaičius</p> <p>1.5.2.5. Pateiktos medžiagos kiekis, apgyvendinimo įstaigų atsiliepimai</p> <p>1.5.2.6. Turizmo informacijos centruose teikiamos informacijos kiekis</p> <p>1.5.2.7. Parengti ir išplatinti elektroniniu būdu ir per leidinius renginių planai</p> <p>1.5.2.8. Atnaujintas interneto puslapis. Išleistų leidinių skaičius</p> <p>1.5.3.1. Informacinių kioskų skaičius</p> <p>1.5.3.2. Įrengtų nuorodų, žemėlapių, stendų su objektų aprašymais skaičius</p>		<p>1.5.1.1. Numatyti vietą tarptautinius standartus atitinkančiam konferencijų centrui, talpinančio 1500-2000 žmonių, ir inicijuoti jo įkūrimą</p> <p>1.5.1.2. Atnaujinti viešbučių, motelių ir kempingų išdėstymo Vilniaus mieste ir priemiestyje specialųjį planą</p> <p>1.5.1.3. Parengti įstatymo pataisos dėl PVM sumažinimo apgyvendinimo įstaigoms projektą ir pateikti jį svarstyti Vyriausybei</p> <p>1.5.1.4. Įkurti savivaldybės įmonę ar padalinį, atsakingą už konferencijų ir kitų renginių, taip pat tarptautinių renginių, marketingą</p> <p>1.5.1.5. Vilniaus miestui įstoti į tarptautinių konferencijų asociaciją</p> <p>1.5.2.1. Atlikti turistų apklausas</p> <p>1.5.2.2. Dalyvauti tarptautinėse turizmo parodose, rengiamose Berlyne („ITB“), Londone („WTM“), Maskvoje („MITT“), Helsinkyje („MATKA“), Goteborge („TUR“)</p> <p>1.5.2.3. Rengti pažintinius turus užsienio valstybių (visų pirma D. Britanijos, Vokietijos, Rusijos, Suomijos) žurnalistams</p> <p>1.5.2.4. Steigti turizmo atstovybes užsienio valstybėse visų pirma išnaudojant bendradarbiavimo galimybes su susigiminiavusiais miestais (mainų principu)</p> <p>1.5.2.5. Išplėsti Vilniaus turizmo duomenų bazę, teikti apgyvendinimo įstaigoms ir turizmo agentūroms naujausią informaciją apie atliktus turizmo srities tyrimus, apklausas, programas, leidinius</p> <p>1.5.2.6. Keistis informacija apie turizmo galimybes su kitais Lietuvos miestais (Kaunu, Klaipėda, Palanga ir kt.) bei nacionaliniais regioniniais parkais</p> <p>1.5.2.7. Planuoti renginius 2-3 metams ir iš anksto pranešti apie juos internete, išleisti ir išplatinti informacinius leidinius apie būsimus renginius</p> <p>1.5.2.8. Kasmet išleisti leidinius apie Vilniaus miesto turizmo produktus ir galimybes, platinti juos įvairiais būdais bei nuolat atnaujinti informaciją internete. Akcentuoti Vilniaus senamiestį kaip UNESCO pasaulio kultūros paveldo objektą, Vilniaus logotipą, laikytis vieningo leidinių dizaino</p> <p>1.5.3.1. Įrengti informacinius kioskus labiausiai turistų lankomose vietose (stotyse, oro uoste, Rotušėje)</p> <p>1.5.3.2. Išplėsti informacinių vaizdinių priemonių (nuorodų į lankytinus objektus, žemėlapių, stendų su objektų aprašymais) tinklą</p>
Tobulėjimas	1.6. tikslas. Pagerinti miesto valdymą, padidinti miesto	1.6.1.1. Tarybos patvirtinta Savivaldybės administracijos		1.6.1.1. Parengti Savivaldybės administracijos struktūros pertvarkymo programą atsižvelgiant į Vilniaus m. savivaldybės

s ir plėtra	<p>savivaldybės darbuotojų gebėjimus.</p> <p>1.6.1. uždavinys. Tobulinti Savivaldybės valdymo struktūrą.</p> <p>1.6.2. uždavinys. Spartinti įmonių, kurių akcijų turi Savivaldybė, privatizavimą.</p> <p>1.6.3. uždavinys. Ugdyti Savivaldybės darbuotojų gebėjimus rengiantis dirbti integracijos į ES sąlygomis.</p>	<p>struktūros pertvarkymo programa</p> <p>1.6.1.2. Pertvarkyta Savivaldybės administracijos struktūra</p> <p>1.6.1.3. Skundų, gautų iš Savivaldybės aptarnaujamų klientų, skaičius, sertifikacinio audito išvados, inspekcinio audito išvados</p> <p>1.6.1.4. Tarybos arba Valdybos sprendimas</p> <p>1.6.1.5. Tarybos sprendimas</p> <p>1.6.1.6. Tyrimų ataskaitos, pertvarkytų/ panaikintų/parduotų įmonių skaičius, įmonių valdymo kaštai (Lt)</p> <p>1.6.1.7. Tarybos sprendimas, perduotų privačioms įmonėms funkcijų sąrašas, restruktūrizuotų Savivaldybės įmonių, dirbančių infrastruktūros srityje, sąrašas</p> <p>1.6.1.8. Informacinė sistema</p> <p>1.6.1.9. Visi Savivaldybės administracijos struktūriniai padaliniai įkurdinti naujame pastate</p> <p>1.6.2.1. Priimtos įstatymų pataisos</p> <p>1.6.2.2. Parduotų įmonių skaičius</p> <p>1.6.2.3. Tarybos patvirtintas neprivatizuotinių įmonių sąrašas</p> <p>1.6.3.1. Mokymus praėjusių darbuotojų skaičius</p> <p>1.6.3.2. Valandų, skirtų ES tematikai, skaičius kvalifikacijos kėlimo programose</p> <p>1.6.3.3. Darbuotojų, pasitobulinusių darbo su kompiuteriais srityje, skaičius</p> <p>1.6.3.4. Darbuotojų, pasitobulinusių užsienio kalbų srityje, skaičius</p> <p>1.6.3.5. Gautų lėšų apimtis (Lt), darbuotojų, pasitobulinusių ne Savivaldybės biudžeto lėšomis, skaičius</p>		<p>2002-2004 m. veiklos strateginį planą ir Vilniaus m. savivaldybės valdymo audito išvadas</p> <p>1.6.1.2. Įgyvendinti Savivaldybės administracijos struktūros pertvarkymo programą</p> <p>1.6.1.3. Įdiegti Savivaldybės kokybės vadybos sistemą</p> <p>1.6.1.4. Įsteigti Savivaldybės administracijoje Europos integracijos padalinį arba pavesti vienam iš Savivaldybės administracijos padalinių koordinuoti bei atlikti darbus, susijusius su integracija į Europos Sąjungą</p> <p>1.6.1.5. Įsteigti Savivaldybės atstovo Briuselyje pareigybę ir paskirti atstovą</p> <p>1.6.1.6. Atlikti įmonių, kurių steigėja yra Savivaldybė, funkcinio efektyvumo tyrimus ir jais remiantis pertvarkyti, panaikinti ar parduoti tas įmones, kurios atkartoja kitų Savivaldybės valdomų įmonių ar Savivaldybės struktūrinių padalinių funkcijas</p> <p>1.6.1.7. Siūlyti Tarybai priimti sprendimą dėl atsisakymo tų Savivaldybės funkcijų, kurias gali atlikti privačios įmonės, ir dėl savivaldybės įmonių, dirbančių infrastruktūros srityje, restruktūrizavimo taikant visuomeninės ir privačios partnerystės principą</p> <p>1.6.1.8. Sukurti vieningą informacinę sistemą apie Savivaldybės inicijuojamus, vykdomus ir įvykdytus projektus</p> <p>1.6.1.9. Visus Savivaldybės administracijos struktūrinius padalinius perkelti į vieną pastatą, kuris bus pastatytas dešiniajame Neries krante</p> <p>1.6.2.1. Inicijuoti LR įstatymų bei atitinkamų įstatymų lydymųjų aktų pataisas, pagal kurias savivaldybių sudaromus privatizuojamų objektų sąrašus tvirtintų tik miestų tarybos</p> <p>1.6.2.2. Įdiegti privatizuojamų įmonių akcijų pateikimo pardavimui vienu paketu formą: sujungti į atskirą paketą ir pateikti pardavimui įmonių akcijas, kur Savivaldybė valdo mažiau nei 50 proc. įmonės akcijų, o į kitą paketą – akcijas giminingų įmonių, kur Savivaldybė valdo daugiau nei 50 proc. įmonės akcijų</p> <p>1.6.2.3. Sudaryti ir Vilniaus miesto savivaldybės tarybai teikti tvirtinti 10 metų neprivatizuotinių įmonių sąrašą, o kitas įmones įtraukti į privatizuojamų įmonių sąrašą</p> <p>1.6.3.1. Parengti ir įgyvendinti privalomo įvadinio Savivaldybės darbuotojų mokymo programą akcentuojant ES projektų valdymo bei lėšų paieškos klausimus</p> <p>1.6.3.2. Išplėsti Savivaldybės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų turinį ir įtraukti su integracija į ES susijusias temas</p> <p>1.6.3.3. Organizuoti nuolatinį Savivaldybės darbuotojų kvalifikacijos kėlimą informacinio raštingumo srityje</p>
-------------	--	---	--	--

				<p>1.6.3.4.Sudaryti sąlygas Savivaldybės darbuotojams tobulintis užsienio kalbų srityje</p> <p>1.6.3.5.Ieškoti papildomų galimybių (finansavimo šaltinių) Savivaldybės darbuotojų gebėjimams didinti (mokymams, stažuotėms, dalyvavimui konferencijose, seminaruose ir kt.)</p>
Tobulėjimas ir plėtra	<p>2 prioritetas. Naujosios ekonomikos plėtra.</p> <p>2.1. tikslas. Sudaryti palankias sąlygas žinių ekonomikos plėtrai</p> <p>2.1.1. uždavinys. Sudaryti galimybes aukštojo mokslo įstaigų, mokslo tiriamųjų institucijų ir verslo partnerystei per bendrų projektų įgyvendinimą.</p> <p>2.1.2. uždavinys. Sudaryti sąlygas mokslo tiriamųjų institucijų, dirbančių žinių ekonomikos srityje, verslumui didinti</p> <p>2.1.3. uždavinys. Sukurti prielaidas žinių ekonomikos branduolių formavimuisi ir plėtrai.</p>	<p>2.1.1.1.Surengta bendrų renginių</p> <p>2.1.1.2.Atlikta apklausa</p> <p>2.1.1.3.Pasirašyti bendradarbiavimo susitarimai su universitetais, įsteigta naujų specializacijų, studentų skaičius jose</p> <p>2.1.1.4.Studentų atliekančių praktikas žinių ekonomikos kompanijose ir mokslo tiriamuosiuose institutuose skaičius</p> <p>2.1.1.5.Kvalifikaciją pakėlusių asmenų skaičius</p> <p>2.1.2.1.Organizuota mugių</p> <p>2.1.2.2.Išleista leidinių (katalogų)</p> <p>2.1.3.1.Įkurta viešoji įstaiga</p> <p>2.1.3.2.Atlikti tyrimai</p> <p>2.1.3.3.Rezervuota teritorijų, ha</p> <p>2.1.3.4.Parengta detaliųjų planų</p> <p>2.1.3.5.Investicijų apimtys mln. Lt</p>		<p>2.1.1.1.Siekti žinių ekonomikos svarbos pripažinimo, inicijuojant ir paremiant bendrų mokslo, studijų, verslo ir Savivaldybės renginių (konferencijų, seminarų, parodų ir kt.) organizavimą</p> <p>2.1.1.2.Inicijuoti žinių ekonomikos įmonių apklausas, siekiant nustatyti aukštosiose mokyklose rengiamų specializacijų poreikį</p> <p>2.1.1.3.Bendradarbiauti su universitetais, siekiant studijų programų tobulinimo bei naujų specializacijų, atitinkančių žinių ekonomikos poreikius, atsiradimo</p> <p>2.1.1.4.Teikti paramą žinių ekonomikos įmonėms ir mokslo tiriamiesiems institutams, sudarantiems galimybes studentams atlikti praktiką</p> <p>2.1.1.5.Teikti informaciją ir remti dirbančiųjų žinių ekonomikos sektoriuje (visų pirma vadovų) kvalifikacijos kėlimą tarptautinių mainų principu</p> <p>2.1.2.1.Inicijuoti naujų idėjų pristatymo verslui mugės, pritraukiant naujų idėjų pardavimo ekspertus ir suinteresuotas verslo struktūras</p> <p>2.1.2.2.Inicijuoti ir paremti periodinio leidinio (katalogo) miesto mokslinių tyrimų ir komercinių pasiūlymų verslui išleidimą</p> <p>2.1.3.1.Įkurti viešąją įstaigą „Saulėtekio slėnis“ žinių ekonomikos branduolių plėtrai mieste koordinuoti, užtikrinti jos funkcionavimą</p> <p>2.1.3.2.Inicijuoti ir paremti potencialių žinių ekonomikos branduolių (Saulėtekio slėnis, Bio slėnis (Aukštieji Paneriai, Visoriai), Medžiagotyros slėnis (Goštauto g.) plėtros galimybių tyrimus ir sėkmingai įgyvendintų panašių projektų užsienyje analizę</p> <p>2.1.3.3.Rezervuoti teritorijas žinių ekonomikos branduoliams</p> <p>2.1.3.4.Bendradarbiaujant su teritorijų, kuriose bus kuriami žinių ekonomikos branduoliai, naudotojais organizuoti teritorijų detaliųjų planų rengimą</p> <p>2.1.3.5.Surasti įprastinio ir rizikos kapitalo kompanijas bei fondus ir teikti pasiūlymus investuoti į žinių ekonomikos branduolius</p>

Tobulėjimas ir plėtra		2.1.3.6. Įkurta valdymo bendrovė		2.1.3.6. Organizuoti žinių ekonomikos branduolių teritorijų valdymą pritraukiant tarptautinę patirtį panašioje veikloje turinčius konsultantus, suteikti organizacinę paramą steigiant šių teritorijų valdymo įmones (operatorius)
Vidiniai procesai	<p>2.2. tikslas. Užtikrinti ekonominę aplinką, palankią verslui ir investicijoms</p> <p>2.2.1. uždavinys. Sukurti palankias sąlygas vietos ir užsienio investicijoms</p> <p>2.2.2. uždavinys. Sukurti paskatų verslo plėtrai sistemą.</p> <p>2.2.3. uždavinys. Užtikrinti informacijos teikimą verslui.</p>	<p>2.2.1.1. Įgyvendinta investicinių projektų</p> <p>2.2.1.2. Parengti teisės aktų projektai, sukurta naujų darbo vietų</p> <p>2.2.1.3. Įgyvendinta projektų</p> <p>2.2.1.4. Patvirtinta metodika</p> <p>2.2.1.5. Patvirtinta metodika</p> <p>2.2.1.6. Patvirtinta metodika</p> <p>2.2.1.7. Tarybos sprendimas dėl padalinio/agentūros steigimo 4.---</p> <p>2.2.2.1. Skirta lėšų tūkst. Lt</p> <p>2.2.2.2. Parengta programa</p> <p>2.2.2.3. Atlikta apklausų</p> <p>2.2.2.4. Tarybos sprendimas</p> <p>2.2.2.5. Skirta lėšų paramai tūkst. Lt</p> <p>2.2.2.6. Priimta įstatymų pataisų</p> <p>2.2.2.7. Suorganizuota renginių, suteikta paramos tūkst. Lt</p> <p>2.2.3.1. Parengta medžiaga</p> <p>2.2.3.2. Tarybos sprendimas dėl sistemos sukūrimo</p> <p>2.2.3.3. Informacinės sistemos sukūrimas</p> <p>2.2.3.4. Parengta leidinių investuotojams, metinis verslo</p>		<p>2.2.1.1. Užtikrinti techninės pagalbos teikimo investuotojams (informacija, tarpininkavimas, parama vykdant investicinius projektus) tvarkos įgyvendinimą</p> <p>2.2.1.2. Skatinti naujų darbo vietų kūrimą, suteikiant nemokamai žemės sklypus investuotojams, sukuriantiems ne mažiau kaip 100 naujų darbo vietų, inicijuoti įstatymų pataisais, sudarančias tokią galimybę</p> <p>2.2.1.3. Numatyti įsteigto "Vilniaus miesto plėtros fondo" formavimo ir paskirstymo principus, užtikrinti stabilų fondo funkcionavimą</p> <p>2.2.1.4. Parengti ir įdiegti investuotojų lėšomis plėtojamos inžinerinės infrastruktūros skaičiavimo metodiką</p> <p>2.2.1.5. Parengti ir įdiegti miesto žemės verčių nustatymo metodiką</p> <p>2.2.1.6. Atlikti teisinę galimybių analizę dėl tvarkos, nustatančios žemės paėmimą visuomenės reikmėms, sukūrimo, parengti šią tvarką, inicijuoti reikalingus įstatymų pakeitimus</p> <p>2.2.1.7. Įsteigti savivaldybės padalinį ar savarankišką instituciją (VšĮ "Vilniaus ekonominės plėtros agentūrą"), kurios pagrindinis tikslas būtų miesto ekonominės plėtros skatinimas, darbas su vietos ir užsienio investuotojais bei verslininkais</p> <p>2.2.2.1. Įkurti Savivaldybės smulkaus ir vidutinio verslo rėmimo fondą, prioritetą skiriant paramą teikti žinių ekonomikos įmonėms, kasmet skirti dalį biudžeto lėšų fondo veiklai</p> <p>2.2.2.2. Parengti ir įgyvendinti ilgalaikę Darbo vietų Vilniaus mieste kūrimo programą, apimančią darbo vietų kūrimo strategiją sudarant palankias sąlygas smulkiam bei vidutiniam verslui bei pramonės perorientavimo kryptis</p> <p>2.2.2.3. Periodiškai vykdyti įmonių apklausas, siekiant nustatyti ir operatyviai pašalinti atsirandančius trukdžius verslui</p> <p>2.2.2.4. Kelti verslo ir mokslo prestižą pagerbiant ir apdovanojant labiausiai nusipelnčius miestui verslininkus ir mokslininkus</p> <p>2.2.2.5. Iš dalies subsidijuoti konsultacines (teisines ir verslo) paslaugas naujai besisteigiančioms įmonėms, užtikrinant tokių konsultacijų kokybę ir efektyvumą</p> <p>2.2.2.6. Remti verslo organizacijų iniciatyvas ir aktyviai prisidėti rengiant įstatymų pataisais, gerinančias verslo sąlygas bei skatinančias darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą</p> <p>2.2.2.7. Inicijuoti ir remti konferencijas, seminarus ir mugės, skatinančias verslo ryšių plėtrą</p>

Vidiniai procesai	2.2.4. uždavinys. Vykdyti subalansuotą komercinių ir pramoninių miesto teritorijų plėtrą.	<p>renginių katalogas</p> <p>2.2.4.1.Parengti specialieji ir detalieji planai</p> <p>2.2.4.2.Parengti specialieji ir detalieji planai. Įsikūrusių logistikos centrų skaičius</p> <p>2.2.4.3.Parengti specialieji ir detalieji planai.Įsikūrusių pramonės įmonių skaičius</p> <p>2.2.4.4.Parengti specialieji ir detalieji planai. Atnaujintų pramonės įmonių skaičius</p> <p>2.2.4.5.Parengti specialieji ir detalieji planai. Įsikūrusių įmonių skaičius</p>		<p>2.2.3.1.Surinkti ir teikti informaciją apie verslo finansavimo galimybes</p> <p>2.2.3.2.Sukurti ir įgyvendinti “vieno langelio” principu (<i>one stop shop</i>) veikiančią paslaugų teikimo piliečiams ir įmonėms sistemą Savivaldybėje, užtikrinti jos funkcionavimą</p> <p>2.2.3.3.Sukurti miesto verslo informacinę sistemą (miesto įmonių veikla, pastatų verslui, žemės sklypų ir kito nekilnojamojo turto kainos ir pan.), operatyviai atnaujinti ir platinti šią informaciją per masines informacijos priemones</p> <p>2.2.3.4.Per masines informacijos priemones platinti pasiūlymus investuotojams, nurodant Vilniaus miesto investicinės aplinkos privalumus ir sėkmingo verslo pavyzdžius, rengti ir platinti mieste vykšančių verslo renginių metinį katalogą</p> <p>2.2.4.1.Parengti didelių komercinių ir pramoninių objektų plėtros specialiuosius planus</p> <p>2.2.4.2.Skatinti logistikos centrų kūrimąsi Gariūnuose, prie Lentvario ir prie Minsko plento</p> <p>2.2.4.3.Skatinti pramonės veiklą Kuprijoniškėse, prie Lentvario ir Naujojoje Vilnioje</p> <p>2.2.4.4.Skatinti pramonės konversiją į komerciją ir gyvenamąją funkciją Naujamiestyje ir Žemuosiuose Paneriuose</p> <p>2.2.4.5.Skatinti verslo centrų plėtrą Dešiniajame Neries krante, T.Narbuto, Laisvės pr., Tujų gatvių zonoje, prie Ukmergės gatvės ir Šiaurės miestelyje</p>
Tobulėjimas ir plėtra	<p>3 prioritetas. Pažangios visuomenės kūrimas</p> <p>3.1. tikslas. Skatinti žinių visuomenės formavimąsi.</p> <p>3.1.1. uždavinys. Skatinti švietimo bei ugdymo metodinį modernizavimą pagal pažangios visuomenės reikmes.</p>	<p>3.1.1.1.Centro įsteigimas, jo veiklos rodikliai (sukurtų, sukauptų ir išplatintų mokymo priemonių skaičius, jų sąrašas pagal disciplinas, pedagogų, kėlusių kvalifikaciją, skaičius)</p> <p>3.1.1.2.Parengtų ir paremtų projektų, programų, metodikų skaičius</p> <p>3.1.1.3.Sukurtų elektroninių mokymo priemonių skaičius, dalyvaujančių tokioje veikloje skaičius</p> <p>3.1.1.4.Pritaikytų programų, priemonių skaičius</p> <p>3.1.1.5.Įdiegtų programų, priemonių skaičius</p> <p>3.1.1.6.Informacinių technologijų skaičius</p>		<p>3.1.1.1.Įsteigti Vilniaus miesto švietimo centrą (Vilniaus ŠC) kuris:</p> <p>a) inicijuotų švietimo ir ugdymo modernizavimo projektus,</p> <p>b) kauptų ir platintų mokomąją, metodinę medžiagą (visų pirma elektroninę),</p> <p>c) vykdytų pedagogų kvalifikacijos kėlimą</p> <p>3.1.1.2.Inicijuoti ir remti mokslo ir mokymo įstaigų projektus žmonių kūrybiškumui, iniciatyvumui ugdyti, nuolatinio mokymosi, ekologinio ir sveikos gyvensenos ugdymo programoms ir metodikoms rengti, telkti tam tarptautinių fondų paramą</p> <p>3.1.1.3.Inicijuoti ir remti pažangių tematinių elektroninių mokymo priemonių kūrimą, jų tobulinimą, įtraukti į šią veiklą dėstytojus, mokytojus, studentus ir mokinius</p> <p>3.1.1.4.Plėsti kitose šalyse naudojamų kompiuterinių programų, elektroninių mokymo priemonių, testų pritaikymą, vertimą į lietuvių kalbą</p> <p>3.1.1.5.Žinių visuomenės ugdymo programas, dalykus, priemones</p>



Tobulėjimas ir plėtra	3.1.2. uždavinys. Formuoti nuolatinio (nepertraukiamo) mokymosi ir kvalifikacinio ugdymo sistemą.	<p>3.1.1.7. Švietimo registras. Tyrimų ataskaitos</p> <p>3.1.2.1.Švietimo skyriaus struktūra ir darbuotojų skaičius</p> <p>3.1.2.2.Mokyklų, organizuojančių nepertraukiamą mokymą, rengiančių kursus, skaičius</p> <p>3.1.2.3.Kvalifikaciją pakėlusiu pedagogų skaičius (pagal specialybes)</p> <p>3.1.2.4.Kursus lankiusių darbuotojų skaičius</p> <p>3.1.2.5.Kursus lankiusių gyventojų skaičius</p>		<p>integruoti į visų lygių mokymo programas</p> <p>3.1.1.6.Kurti informacines technologijas mokymo ir švietimo rezultatų (sugebėjimų ir žinių) vertinimui, dėstytojų, mokytojų ir mokyklų atestavimui</p> <p>3.1.1.7.Sukurti švietimo institucijų, besimokančiųjų ir mokymo formų registrus, organizuoti tyrimus, kuriais būtų nustatomas švietimo efektyvumas, miesto darbo rinkos poreikiai</p> <p>3.1.2.1.Išplėsti Švietimo skyriaus funkcijas įvertinant nepertraukiamo mokymo, kvalifikacijos kėlimo, IT mokymo, bendruomeniškumo ugdymo reikmes</p> <p>3.1.2.2.Skatinti nepertraukiamo mokymosi institucijų sistemos formavimąsi, panaudojant esamą švietimo bazę; įjungti į nepertraukiamą mokymą kuo didesnę suaugusių žmonių skaičių</p> <p>3.1.2.3.Organizuoti sistemingą pedagogų kvalifikacijos kėlimą atsižvelgiant į žinių visuomenės reikmes</p> <p>3.1.2.4.Rengti intensyvius specialius kursus informacinių technologijų mokytojams, bibliotekų darbuotojams bei elektroninių mokymo priemonių naudojimo kursus kitų dėstomųjų dalykų mokytojams</p>
Vidiniai procesai	3.1.3. uždavinys. Skatinti sveiką gyvenimo būdą, ugdyti pilietišką, ekologiškai mąstančią visuomenę.	<p>3.1.3.1.Programa „XXI amžiaus dienotvarkė”</p> <p>3.1.3.2.Aktyviai veikiančių ekologinio humanizmo ugdymo centrų skaičius</p> <p>3.1.3.3.Interneto puslapių, leidinių, radijo televizijos laidų, jų auditorija, seminarų ir diskusijų...??</p> <p>3.1.3.4.Sveiko gyvenimo būdo ugdymo akcijų ir renginių, dalyvių...??</p> <p>3.1.3.5.Ekologinio ugdymo akcijų ir renginių, dalyvių...??</p> <p>3.1.3.6.Inicijuotų ir paremtų projektų skaičius, paramos dydis</p> <p>3.1.3.7.Inicijuotų ir paremtų projektų skaičius, paramos dydis</p> <p>3.1.3.8.Pateiktų kokybiškų projektų skaičius, paramos dydis</p>		<p>3.1.2.5.Bendradarbiaujant su verslo įmonėmis rengti trumpus kompiuterinio raštingumo pagrindų kursus suaugusiems miesto gyventojams</p> <p>3.1.3.1.Programos „XXI amžiaus dienotvarkė”, skatinančios subalansuotą plėtrą, ekologinį mąstymą, sveiką gyvenimą, dvasinės ir gamtinės aplinkos tausojimą, atsakomybę, sukūrimas ir atnaujinimas</p> <p>3.1.3.2.Ekologinio humanizmo ugdymo centrų, leidžiančių gilinti žmogaus, gyvybės, gamtos, dvasios sąsajų ir atsakomybės supratimą, steigimosi skatinimas visų pirma švietimo institucijose</p> <p>3.1.3.3.Lengvai prieinamos ekologinės informacijos politikos įgyvendinimas, interneto puslapių, leidinių, laidų kūrimo, jų pateikimo seminarų ir diskusijų skatinimas</p> <p>3.1.3.4.Organizuoti sveiko gyvenimo būdo ugdymo propagandos akcijas ir renginius</p> <p>3.1.3.5.Vykdyti priemones, ugdančias gebėjimus spręsti ekologines problemas ir atsakomybę už aplinką bei ateitį</p>
Tobulėjimas	3.1.4. uždavinys. Plėsti mokymą informacinių	3.1.4.1.Moksleivių, besinaudojančių vienu kompiuteriu, skaičius 3.1.4.2.Kompiuterizuotų ir sujungtų į tinklą bibliotekų		<p>3.1.3.6.Remti mokyklų, NVO, vietos bendruomenių ir užsienio partnerių projektų, skirtų paminėti Lietuvos vardo tūkstantmetį, įgyvendinimą</p> <p>3.1.3.7. Remti tautinių, etninių kraštiečių bendrijas ir NVO, demonstruojančias aktyvią kultūrinę ir konstruktyvią</p>

s ir plėtra	<p>technologijų srityje, gerinti prieigą prie interneto miesto gyventojams ir svečiams.</p> <p>3.1.5. uždavinys. Kurti aktualaus turinio „elektroninio miesto“ paslaugas visuomenei.</p>	<p>skaičius</p> <p>3.1.4.3. Aprūpinimas IT ir jų parametrai</p> <p>3.1.4.4. Į tinklus įjungtų mokyklų skaičius, interneto linijų skaičiaus didėjimas</p> <p>3.1.4.5. Vaikų ir vaikų su negalia, besimokančių distancinio mokymo forma, skaičius</p> <p>3.1.4.6. Bendrų projektų skaičius, paramos dydis</p> <p>3.1.4.7. Įrengtų terminalų skaičius, paramos apimtys</p> <p>3.1.4.8. Parentų viešųjų bibliotekų, skaitytojų ir kompiuterių skaičius, paramos apimtys</p> <p>3.1.4.9. IT parentų kultūros įstaigų skaičius, paramos apimtys</p> <p>3.1.5.1. Kas dvejus metus atnaujinami planai ir ataskaitos</p> <p>3.1.5.2. Puslapių skaičius, jų prieinamumas, atnaujinimas, lankytojų skaičius</p> <p>3.1.5.3. Puslapių skaičius, jų prieinamumas, atnaujinimas, lankytojų skaičius</p> <p>3.1.5.4. Reglamentas, duomenų teikimo įkainiai</p> <p>3.1.5.5. Detalus miesto žemėlapis su lankytinomis vietomis ir renginiais, su siūlomais sklypais, greita paieška, lankytojų skaičius</p> <p>3.1.5.6. Grafinių sprendinių kompiuterizacijos lygis, GIS duomenų bazių apimtis, duomenų stebėseną</p> <p>3.1.5.7. Detalus miesto žemėlapis</p>	<p>intelektualinę veiklą</p> <p>3.1.3.8. Rengti kasmetines mokytojų, mokinių, studentų, dėstytojų ir mokslininkų darbų mugės „Mokslo parama – Vilniui“</p> <p>3.1.4.1. Didinti kompiuterių ir IT skaičių švietimo įstaigose siekiant normatyvinio aprūpinimo</p> <p>3.1.4.2. Kompiuterizuoti mokyklų bibliotekas ir įjungti jas į aukšto pralaidumo tinklus, kaupti jose elektroninę mokymo medžiagą</p> <p>3.1.4.3. Moderniomis IT aprūpinti Vilniaus ŠC, Švietimo skyrių, užtikrinti jų atnaujinimą</p> <p>3.1.4.4. Visas Vilniaus švietimo institucijas įjungti į aukšto pralaidumo kompiuterinius tinklus</p> <p>3.1.4.5. Įdiegti ir plėtoti distancinį mokymą, pirmuoju etapu – neigaliųjų vaikų</p> <p>3.1.4.6. Skatinti nevyriausybinės bei verslo įmonės paremti švietimo institucijų kompiuterizavimą</p> <p>3.1.4.7. Bendradarbiaujant su verslo įmonėmis mieste įsteigti daugiau kaip 200 viešų prieigos prie interneto terminalų</p> <p>3.1.4.8. Kurti ir stiprinti miesto viešosiose bibliotekose įsteigtas interneto skaityklas bei kompiuterių centrus, skatinti šiuos centrus tapti nepertraukiamo mokymosi židiniais</p> <p>3.1.4.9. Remti informacinių technologijų panaudojimo muziejuose, kitose kultūros įstaigose projektus</p> <p>3.1.5.1. Vykdyti Savivaldybės IT naudojimo stebėseną, rengti ir tikslinti veiksmingą Savivaldybės darbą užtikrinančių IT plėtros programas, gyventojams ir svečiams teikiamų paslaugų plėtros planus</p> <p>3.1.5.2. Tobulinti „vartotojui draugiškos“, neigaliesiems prieinamos miesto interneto svetainės puslapius su tiesioginio bendravimo galimybe miesto gyventojams ir svečiams</p> <p>3.1.5.3. Inicijuoti, kad visos Savivaldybės kuruojamos įmonės parengtų moderniškas interneto svetaines ir teiktų elektronines paslaugas gyventojams</p> <p>3.1.5.4. Parengti miesto informacijos mokamo ir nemokamo teikimo įvairiomis komunikacijos priemonėmis reglamentų, tarifų ir įkainių sistemą</p> <p>3.1.5.5. Parengti ir nuolat palaikyti Vilniaus GIS (geografinė informacinė sistema) svetainės puslapius su greita informacijos paieška žemėlapyje (miesto gyventojams, miesto svečiams, investuotojams, planuotojams, projektuotojams ir kitiems</p>
-------------	--	---	--

Tobulėjimas ir plėtra		<p>su transporto maršrutais, aplinkos tvarkymo projektais, greita paieška, lankytojų skaičius, paslaugų apimtys</p> <p>3.1.5.8. GIS duomenų bazių apimtis, kompiuterizacijos lygis, monitoringas, paslaugų apimtys</p> <p>3.1.5.9. Vilniaus GIS švietimo svetainės puslapiai Lankytojų skaičius, paslaugų apimtys</p>	<p>specialistams)</p> <p>3.1.5.6. Sukurti Vilniaus miesto kartografijos, žemėvaldos, teritorijų planavimo, projektavimo, statybų administravimo GIS ir stebėti duomenis</p> <p>3.1.5.7. Nuolat atnaujinti visuomeninio transporto, susisiekimo sistemos informacinių paslaugų ir sukurti naujus aplinkos tvarkymo bei priežiūros Vilniaus GIS svetainės puslapius ir teikti elektronines paslaugas</p> <p>3.1.5.8. Sukurti Vilniaus miesto gamtos apsaugos, ekologijos administravimo GIS ir stebėsenos sistemą, atitinkamus Vilniaus GIS svetainės puslapius ir teikti elektronines paslaugas</p> <p>3.1.5.9. Sukurti Vilniaus GIS švietimo svetainės puslapius ir teikti elektronines paslaugas</p>
Vidiniai procesai	<p>3.2. tikslas. Kurti saugią socialinę aplinką</p> <p>3.2.1. uždavinys. Plėtoti vaikų ir jaunimo veiksmingo socialinio ugdymo sąlygas ir formas.</p> <p>3.2.2. uždavinys. Didinti vaikų teisių apsaugos ir jų asocialaus elgesio bei nusikalstamumo prevencijos veiksmingumą.</p>	<p>3.2.1.1. Į ikimokyklinį ugdymą įjungtų vaikų, ugdymo programų, didaktinių bei metodinių priemonių...?</p> <p>3.2.1.2. Popamokine veikla užimtų mokinių skaičiaus didėjimas</p> <p>3.2.1.3. Poreikio patenkinimo lygis</p> <p>3.2.1.4. Biudžeto dalies didėjimas papildomo ugdymo įstaigoms (proc.)</p> <p>3.2.1.5. Parengta programa. Bendrojo lavinimo mokyklų ir moksleivių skaičius, įjungtas į sveikos gyvensenos ir saugios savo aplinkos kūrimą</p> <p>3.2.1.6. Vaikų užimtumo, sveikatos priežiūros ir krizių valdymo efektyvumo didėjimas</p> <p>3.2.1.7. Vilniaus miesto vaikų tęstinio ugdymosi ir užimtumo žinybai (jų elektroninės versijos)</p> <p>3.2.1.8. Programa.</p> <p>3.2.1.9. Parengtos programos. 16 – 21 m. amžiaus neįgaliųjų socialinės paramos poreikio patenkinimo lygis</p> <p>3.2.2.1. Vaiko teisių apsaugos tarnybai suteikti įgaliojimai ir reikiami ištekliai. Pažeistų vaiko teisių atkūrimo trukmės mažėjimas</p>	<p>3.2.1.1. Plėsti vaikų ikimokyklinį ugdymą ir rengti reikiamas didaktines bei metodines priemones</p> <p>3.2.1.2. Steigti popamokinės veiklos grupes pradinukams ir paaugliams</p> <p>3.2.1.3. Steigti 16-17 m. amžiaus jaunimo pamainines klases gimtąja kalba</p> <p>3.2.1.4. Plėsti papildomą ugdymą, pritraukiant ir alternatyvius finansavimo šaltinius</p> <p>3.2.1.5. Parengti ir įgyvendinti bendrojo lavinimo mokyklose bei mokytojų kvalifikacijos kėlimo kursuose ugdymo programą „Moksleivių gyvensena ir saugios aplinkos kūrimas”</p> <p>3.2.1.6. Steigti socialinio pedagogo, psichologo, medicinos sesers etatus mokyklose ir įgyvendinti jų kaip komandos veiklą</p> <p>3.2.1.7. Parengti ir išleisti tęstinio ugdymosi ir užimtumo galimybių Vilniaus miesto vaikams iki 18 metų žinybus (jų elektronines versijas)</p> <p>3.2.1.8. Parengti atvykusių šeimų vaikų socialinės bei pilietinės integracijos ir ugdymosi galimybių programą</p> <p>3.2.1.9. Parengti ir įgyvendinti 16 – 21 m. amžiaus neįgaliųjų perėjimo iš švietimo sistemos į socialinės paramos sistemą programas</p> <p>3.2.2.1. Įteisinti vaiko teisių apsaugos kontrolės ir prevencijos institucijų bendradarbiavimą, įgaliojant Vaiko teisių apsaugos tarnybą koordinuoti šią veiklą</p> <p>3.2.2.2. Steigti seniūnijose apleistų vaikų dienos centrus, kurie</p>

<p>Vidiniai procesai</p>	<p>3.2.3. uždavinys. Laiku išaiškinti socialinės įtampos židinius ir neleisti susiformuoti kriminogeniniu požūriu pavojingoms vietoms.</p>	<p>3.2.2.2. Mažėjantis socialiai apleistų, be priežiūros paliktų vaikų skaičius, mažėjantis nepilnamečių vaikų padaromų teisės pažeidimų skaičius  3.2.2.3. Mažėjantis vaikataujančių vaikų ir jų padaromų teisės pažeidimų skaičius, vaikų, gaunančių būtiną socialinę pagalbą, skaičius  3.2.2.4. Smurtą ir kitokią žalą patyrusių šeimoje vaikų laikino apgyvendinimo būstai. Reintegruotų į visuomenę vaikų skaičius  3.2.2.5. Įtrauktų į terapines, reabilitacijos ir reintegracijos programas narkotikus vartojančių vaikų skaičius  3.2.2.6. Metodinės rekomendacijos ir priemonių planai. Vaikų asocialaus elgesio raiškos mažėjimas, nedidėjantis narkotikų vartojimas tarp vaikų ir jaunimo  3.2.2.7. Nepilnamečių teisės pažeidėjų, įtrauktų į socialinės reabilitacijos ir reintegracijos programas, skaičius, jų recidyvinių teisės pažeidimų mažėjimas  3.2.2.8. Funkcionuojanti vaiko teisių apsaugos kontrolės ir prevencijos specialistų kvalifikacijos kėlimo sistema. Didėjantis vaiko teisių apsaugos efektyvumas  3.2.3.1. Duomenų apie socialinės rizikos žmonių grupes ir socialinius židinius mieste bankas. Išaiškintų socialinės įtampos židinių skaičius, išaiškinamumo trukmės mažėjimas  3.2.3.2. Socialinės įtampos židinių prevencijos ir profilaktikos</p>	<p>teiktų pedagoginę, medicininę, socialinę, psichologinę pagalbą ir organizuotų jų užimtumą (ir nevyriausybinių organizacijų parama)</p> <p>3.2.2.3. Plėtoti gatvės vaikų laikinos globos namus, kuriuose vaikai būtų aprūpinti maistu, rūbais, pastoge, jiems būtų suteikiamos medicinos paslaugos, prieinamas švietimas, ugdomi higienos įgūdžiai</p> <p>3.2.2.4. Plėtoti vaikų, patyrusių namuose smurtą ar kitokią žalą, laikino gyvenimo įstaigas ir jose suteikti šiems vaikams medicininę, psichologinę, socialinės reabilitacijos ir reintegracijos pagalbą  3.2.2.5. Plėtoti alkoholi ir narkotikus vartojančių vaikų terapines, socialinės reabilitacijos ir reintegracijos programas  3.2.2.6. Parengti ir įgyvendinti ugdymo įstaigose vaikų vulgarios kultūros, asocialaus elgesio ir svaigiųjų medžiagų vartojimo prevencijos metodines rekomendacijas ir priemonių planus  3.2.2.7. Parengti ir įgyvendinti kiekvieno nepilnamečio teisės pažeidėjo socialinės reabilitacijos ir reintegracijos programą, pritraukiant nevyriausybinių organizacijų paramą  3.2.2.8. Sukurti vaiko teisių apsaugos kontrolės ir prevencijos institucijų specialistų kvalifikacijos kėlimo sistemą</p> <p>3.2.3.1. Sukurti centralizuotą socialinės aplinkos duomenų rinkimo, analizės ir vertinimo sistemą, leidžiančią atskleisti ir įvertinti socialinės įtampos židinius  3.2.3.2. Sukurti išaiškintų socialinės įtampos židinių prevencijos ir profilaktikos strategijas  3.2.3.3. Sukurti ir vesti benamių ir narkomanų telkimosi židinių kontrolės ir humanizavimo stebėseną  3.2.3.4. Įrengti vaizdo kameras potencialiai pavojingose miesto</p>
--------------------------	--	--	---

<p>Vidiniai procesai</p>	<p>3.2.4. uždavinys. Plėtoti socialinės rizikos grupių žmonių socialinės paramos bei jų integravimo į visuomenę galimybes.</p> <p>3.2.5. uždavinys. Ugdyti socialinę partnerystę ir formuoti bendruomeniškos visuomenės raidą, skatinančią kultūros, švietimo, sveikatos ir socialinės apsaugos sistemas.</p>	<p>strategijos, mažinančios socialinės įtampos židinių profilaktikos sąnaudas</p> <p>3.2.3.3. Išaiškintų, kontroliuojamų, humanizuotų židinių skaičius, jų mažėjimas</p> <p>3.2.3.4. Užfiksuotų, išaiškintų pažeidimų skaičius, jų mažėjimas</p> <p>3.2.3.5. Užfiksuotų, išaiškintų pažeidimų skaičius, nusikalstamumo lygio mažėjimas</p> <p>3.2.3.6. Specialūs plakatai apie pavojus viešajame transporte, stotelėse, stotyse ir oro uoste</p> <p>3.2.3.7. Mažėjantis vagysčių ir kitokių smulkių nusikaltimų skaičius</p> <p>3.2.4.1. Įsteigtų narkomanų reabilitacijos centrų skaičius, į visuomenę reintegruotų buvusių narkomanų skaičius</p> <p>3.2.4.2. Reintegruotų į visuomenę buvusių kalinių skaičius</p> <p>3.2.4.3. Benamių nakvynės vietų skaičius, šaltuoju metų laiku netinkamose vietose nakvojančių benamių skaičius</p> <p>3.2.4.4. Laikino būsto ir socialinės globos poreikio patenkinimo lygis</p> <p>3.2.5.1. Pasiūlymai didinti socialinės paramos veiksmingumą. Socialinių paslaugų poreikio ir jo patenkinimo santykio keitimosi tendencija</p> <p>3.2.5.2. Parengtos sutartys: a) tarp seniūnijos ir socialines paslaugas teikiančių institucijų dėl paslaugų išpirkimo, b) gyvenamojo būsto ir aplinkos priežiūros bei tvarkymo sutartys tarp seniūnijos ir gyvenamųjų namų bendrijų. Seniūnijų bendruomenių tarybų</p>	<p>vietose</p> <p>3.2.3.5. Sukurti viešosios tvarkos priežiūros mobilias savanorių grupes (su geru ryšiu)</p> <p>3.2.3.6. Parengti, išleisti ir periodiškai atnaujinti vaizdinę medžiagą apie pavojus miesto socialinėje aplinkoje</p> <p>3.2.3.7. Rengti problemines radijo ir TV laidas socialinio saugumo kūrimo temomis</p> <p>3.2.4.1. Plėtoti narkomanų socialinę reabilitaciją</p> <p>3.2.4.2. Įsteigti specializuotą socialinės pagalbos įstaigą asmenims, grįžusiems iš įkalinimo įstaigų</p> <p>3.2.4.3. Plėsti benamių nakvynės namus</p> <p>3.2.4.4. Įsteigti neįgaliesiems (virš 21 m. amžiaus) specializuotus laikino gyvenimo namus</p> <p>3.2.5.1. Įvertinti miesto socialinės paramos sistemos efektyvumą, vidines galimybes tenkinti socialinių paslaugų poreikį ir parengti pasiūlymus jų veiksmingumui didinti</p> <p>3.2.5.2. Išplėsti seniūnijų funkcijas ir galimybes socialinei partnerystei įgyvendinti:</p> <p>a) kurti seniūnijų bendruomenių tarybas ir organizuoti jų veiklą sprendžiant seniūnijų socialines problemas,</p> <p>b) sudaryti sutartis tarp seniūnijos ir socialinių partnerių dėl jų teikiamų socialinių paslaugų valstybinio išpirkimo,</p> <p>c) sudaryti sutartis tarp seniūnijos ir gyvenamųjų namų bendrijų dėl gyvenamojo būsto ir aplinkos priežiūros bei tvarkymo</p> <p>3.2.5.3. Įteisinti gyvenamųjų namų bendrijų atsakomybę už būsto ir gyvenamosios aplinkos priežiūrą bei tvarkymą</p> <p>3.2.5.4. Įsteigti seniūnijose bendruomenės centrus, kurie:</p> <p>a) informuoja ir konsultuoja gyventojus apie teikiamas seniūnijoje</p>
--------------------------	---	--	--

Vidiniai procesai		<p>skaičius</p> <p>3.2.5.3. Atitinkamų įstatymų pataisos</p> <p>3.2.5.4. Vaikų, neigaliųjų ir pagyvenusių žmonių užimtumo ir reabilitacijos, laisvalaikio organizavimo poreikio patenkinimas, užimtumo, informacijos ir konsultavimo poreikio patenkinimas. Seniūnijose teikiamų socialinių paslaugų ir jų apimties skaičius, neužimtų vaikų po pamokų ir atostogų metu skaičius</p> <p>3.2.5.5. Žmonių su psichikos negalia bei sutrikusiu intelektu globos poreikio patenkinimo laipsnis</p> <p>3.2.5.6. Pagyvenusių ir žmonių su fizine negalia užimtumo ir reabilitacijos poreikio patenkinimas</p> <p>3.2.5.7. PSP centrų sistema .Seniūnijose dirbančių bendrosios praktikos gydytojų komandų ir kabinetų skaičius, PSP centruose teikiamų slaugos ir kitų socialinių paslaugų skaičius</p> <p>3.2.5.8. Socialinės partnerystės sutarčių finansinė apimtis ir jos augimas, NVO ir VO teikiamų socialinių paslaugų apimtis</p>		<p>kultūros, sporto, švietimo ir kitas socialines paslaugas bei užimtumą,</p> <p>b) renka informaciją apie reikiamų stacionarių ir nestacionarių socialinių paslaugų poreikį,</p> <p>c) koordinuoja seniūnijoje veikiančių kultūros, švietimo, sporto ir socialinės paramos institucijų bendradarbiavimą,</p> <p>d) organizuoja vaikų užimtumą po pamokų ir ypač atostogų metu,</p> <p>e) organizuoja įvairių gyventojų grupių turiningą laisvalaikį</p> <p>3.2.5.5. Plėtoti dienos globos centrus ir taip pat stacionarią globą seniūnijose žmonėms su psichikos negalia bei sutrikusiu intelektu</p> <p>3.2.5.6. Steigti užimtumo ir reabilitacijos dienos centrus seniūnijose pagyvenusiems žmonėms ir žmonėms su fizine negalia</p> <p>3.2.5.7. Įgyvendinti pirminės sveikatos priežiūros (PSP) plėtros programą, sukuriant bendrosios praktikos gydytojų sistemą ir užtikrinant nestacionarių nuolatinės bei laikinos slaugos ir kitų socialinių paslaugų teikimą seniūnijų gyventojams</p> <p>3.2.5.8. Skatinti verslo organizacijas bendradarbiauti su bendruomenių institucijomis ir NVO, steigiant vaikų ir jaunimo užimtumo, šeimų laisvalaikį organizuojančius pramogų centrus</p>
Vidiniai procesai	<p>3.3. tikslas. Gerinti būstą ir gyvenamąją aplinką.</p> <p>3.3.1. uždavinys. Skatinti gyvenamąją statybą, patrauklumą prarandančių miesto gyvenamųjų teritorijų atnaujinimą ir vystymą.</p>	<p>3.3.1.1. Būsto ir gyvenamosios aplinkos standartai, gyvenamosios aplinkos kokybės stebėsenos sistema</p> <p>3.3.1.2. Būsto ir gyvenamosios aplinkos standartai, gyvenamosios aplinkos kokybės stebėsenos sistemos projektas</p> <p>3.3.1.3. Miesto būsto ir gyvenamosios aplinkos stebėseną</p> <p>3.3.1.4. Gyvenimo kokybės</p>		<p>3.3.1.1. Organizuoti inžinerinius, ekologinius, sociologinius ir būstų rinkos tyrimus, siekiant nustatyti patrauklumą prarandančias teritorijas ir būsto problemas bei jų sprendimo kelius</p> <p>3.3.1.2. Inicijuoti minimalių būsto ir gyvenamosios aplinkos kokybės standartų parengimą, sukurti miesto būsto ir gyvenamosios aplinkos kokybės stebėsenos sistemą</p>

<p>Vidiniai procesai</p>	<p>3.3.2. uždavinys. Skatinti daugiaaukščių namų atnaujinimą, kurti tam juridines ir ekonomines sąlygas.</p>	<p>parametrus atitinkančio būstų skaičiaus augimas  3.3.1.5. Neatnaujintinių namų tipai ir teritorijos, kuriose siūloma nauja statyba  3.3.1.6. Gyvenamųjų namų statybai, pertvarkai kompleksiskai paruoštų teritorijų skaičius  3.3.1.7. Patrauklumą prarandančių teritorijų atnaujinimo programų, detaliųjų planų ir investicinių projektų skaičius  3.3.1.8. Investicijos į patrauklumą prarandančias teritorijas. Investicijų į patrauklumą santykis su visomis investicijomis  3.3.1.9. Apleistų teritorijų ploto mažėjimas  3.3.2.1. Patvirtinta atnaujinta programa  3.3.2.2. Informacinių leidinių, bukletų, seminarų, suteiktų konsultacijų skaičius (žm., val.)  3.3.2.3. DNSB skaičius, iš jų aktyvių, gavusių paramą, paramos dydžiai  3.3.2.4. Namų ūkio vadybininkų, pakėlusių kvalifikaciją, skaičius, administratorių dėka sutvarkytų apleistų namų, administratorių įkurtų bendrijų skaičius  3.3.2.5. Panaikinti esami teisiniai trukdžiai DNSB funkcionavimui  3.3.2.6. Butų ūkio eksploatavimo kaštai, jų mažėjimas  3.3.2.7. Tipiniai daugiaaukščių namų atnaujinimo projektai ir jų įgyvendinimo modeliai  3.3.2.8. Atnaujintų namų skaičius, komunalinių paslaugų kainos sumažėjimas  3.3.3.1. Tyrimų ataskaitos, patikslinta socialinio būsto</p>	<p>3.3.1.3. Įdiegti miesto būsto ir gyvenamosios aplinkos kokybės stebėsenos sistemą  3.3.1.4. Skatinti architektūros, gyvenimo kokybės bei ekologijos reikalavimus atitinkančio būsto statybą, tobulinti jo planavimo ir administravimo procesą  3.3.1.5. Įvertinti ir nustatyti tipinių namų kategorijas, kurių atnaujinimas yra ekonomiškai ir inžineriškai nepagrįstas  3.3.1.6. Organizuoti kompleksinį teritorijų paruošimą gyvenamųjų namų statybai, remti sodininkų bendrijų pertvarkymo į gyvenamųjų rajonų kvartalus procesą  3.3.1.7. Rengti patrauklumą prarandančių teritorijų atnaujinimo programas ir detaliuosius planus, šiose teritorijose planuojant investicinius projektus ir daugiafunkcį užstatymą  3.3.1.8. Patrauklumą prarandančiose teritorijose prioritetiškai skatinti investicijas ir naujas statybas  3.3.1.9. Vykdyti programinį degraduojančių teritorijų aplinkos tvarkymo finansavimą telkiant atitinkamas bendruomenes  3.3.2.1. Papildyti ir atnaujinti Vilniaus miesto būsto programos daugiaaukščių namų pertvarkymo dalį  3.3.2.2. Propaguoti daugiabučių namų savininkų bendrijų (DNSB) kūrimą, konsultuoti gyventojus DNSB steigimo, veiklos, būstų ir namų atnaujinimo klausimais, remti informacinių leidinių leidimą, interneto puslapių kūrimą  3.3.2.3. Skatinti daugiabučių namų savininkų bendrijų kūrimą, teikti finansinę paramą DNSB iš DNSB rėmimo fondo  3.3.2.4. Kelti namų ūkio vadybininkų kvalifikaciją, spartinti administratorių skyrimą namams, neįsteigusiems DNSB, (pirmiausia labiausiai apleistiems namams) siekiant, kad administratoriai kuo greičiau įkurtų bendrijas  3.3.2.5. Inicijuoti ir rengti teisinius aktus ir jų pataisas, siekiant panaikinti esamus trukdžius DNSB funkcionavimui (pirmiausia dėl sutarčių ir komunalinių paslaugų apmokėjimo)  3.3.2.6. Vykdyti nuoseklią butų ūkio eksploatuojančių įmonių privatizaciją, įgyvendinti konkurencingumo principus eksploatuojant butų ūkį  3.3.2.7. Parengti tipinius daugiaaukščių namų atnaujinimo projektus ir jų įgyvendinimo modelius  3.3.2.8. Inicijuoti ir finansiškai remti daugiaaukščių namų atnaujinimą, įgyvendinant tipinius projektus ir energijos taupymo priemonių programas</p>
--------------------------	--	---	---

Vidiniai procesai	<p>3.3.3. uždavinys. Plėtoti Savivaldybės butų fondą, siekiant aprūpinti būstu socialiai remtinus gyventojus.</p> <p>3.3.4. uždavinys. Atnaujinti ir pritaikyti gyvenamųjų namų aplinką neįgaliųjų, pėsčiųjų, dviratininkų reikmėms.</p>	<p>programa</p> <p>3.3.3.2.Nupirka ir pastatyta butų per metus, Savivaldybės būstų dalis mieste</p> <p>3.3.3.3.Sudaryta naujų nuomos sutarčių</p> <p>3.3.3.4.Specialiojo būsto programa, specialiojo būsto fondo dydis pagal tipus</p> <p>3.3.3.5.Būsto remonto planai, suremontuotų Savivaldybės butų skaičius ir plotas (kv.m/metus)</p> <p>3.3.4.1.?Atnaujinta, sutvarkyta gyvenamųjų namų kiemų</p> <p>3.3.4.2.Ataskaitos su pasiūlymais, detalizuota programa</p> <p>3.3.4.3.Pėsčiųjų ir bevariklio transporto reikmėms pritaikytų objektų charakteristikos</p> <p>3.3.4.4.Veiksminga aplinkos pritaikymo valdymo sistema</p> <p>3.3.4.5.Gyvenamųjų namų aplinkos tvarkymo tipiniai projektai</p> <p>3.3.4.6.Parengti ir įgyvendinti kompleksinio aplinkos pritaikymo visiems projektai 26.---</p>		<p>3.3.3.1.Vykdyti Savivaldybės būsto poreikio tyrimus, įvertinant atskirų socialinių grupių poreikius, atsižvelgiant į rezultatus tikslinant miesto socialinio būsto programą</p> <p>3.3.3.2.Didinti Savivaldybės butų fondą, įsigyjant butus arba statant namus (tikslinių fondų municipaliniams butams pirkti efektyvus panaudojimas)</p> <p>3.3.3.3.Atnaujinti nuomos sutartis su gyventojais, gyvenančiais neprivatizuotuose būstuose ir Savivaldybės išnuomotuose (patobulinti atsakomybę už būsto priežiūrą)</p> <p>3.3.3.4.Parengti ir palaipsniui įgyvendinti Savivaldybės specialiojo būsto programą (apsigyventi asmenims, kuriems reikalinga slauga, priežiūra, globa), specialiojo būsto nuomos ir naudojimo tvarką</p> <p>3.3.3.5.Parengti ir palaipsniui įgyvendinti Savivaldybės būsto remonto programą, pirmus aukštus pritaikant neįgaliesiems</p> <p>3.3.4.1.23.Organizuoti gyvenamųjų namų kiemų aplinkos tvarkymą, padengiant 50 proc. Išlaidų</p> <p>3.3.4.2.Atlikti tyrimą, siekiant išsiaiškinti atskirų socialinių grupių reikmes gyvenamosios aplinkos įrengimui ir parengti miesto gyvenamosios aplinkos humanizavimo programą „Aplinka visiems”, pasitelkiant tarptautinių fondų paramą</p> <p>3.3.4.3.Sukurti ir įdiegti miesto aplinkos humanizavimo (aplinkos pritaikymo pėsčiųjų, neįgaliųjų ir bevariklio transporto reikmėms ir kt.) ir jos stebėsenos sistemas</p> <p>3.3.4.4.Sukurti veiksmingą aplinkos pritaikymo žmonių su negalia, pėsčiųjų, dviratininkų reikmėms įgyvendinimo, priežiūros ir valdymo sistemą</p> <p>3.3.4.5.Parengti daugiaaukščių gyvenamųjų namų ir jų aplinkos humanizavimo tipinius projektus, pasitelkiant tarptautinių fondų paramą</p> <p>3.3.4.6.Rengti ir įgyvendinti kompleksinio aplinkos pritaikymo visiems projektus pradant nuo miesto centro</p>
Vidiniai procesai	<p>3.4. tikslas. Plėtoti socialinę infrastruktūrą</p> <p>3.4.1. uždavinys. Plėtoti teritoriškai subalansuotą socialinę kultūrinę infrastruktūrą.</p>	<p>3.4.1.1.Subalansuota socialinės kultūrinės infrastruktūros plėtos programa</p> <p>3.4.1.2.Socialinės kultūrinės infrastruktūros teritorinės sklaidos dideliame mieste normatyvai</p> <p>3.4.1.3.Parengta plėtos schema</p> <p>3.4.1.4.Naujai pastatytų socialinės infrastruktūros objektų skaičius</p> <p>3.4.1.5.Tankinamo užstatymo</p>		<p>3.4.1.1.Atlikti socialinės kultūrinės infrastruktūros teritorinės sklaidos analizę ir parengti jos subalansuotos plėtos programą, atitinkančią teritorijų bendruomenių reikmes</p> <p>3.4.1.2.Inicijuoti socialinės kultūrinės infrastruktūros teritorinės sklaidos dideliame mieste normatyvų parengimą</p> <p>3.4.1.3.Parengti miesto socialinės kultūrinės infrastruktūros subalansuotos teritorinės plėtos (optimalaus išdėstymo) schemą</p>



<p>Vidiniai procesai</p>	<p>3.4.2. uždavinys. Gerinti švietimo ir ugdymo infrastruktūrą.</p> <p>3.4.3. uždavinys. Optimizuoti sveikatos apsaugos ir socialinės rūpybos infrastruktūrą.</p> <p>3.4.4. uždavinys. Gerinti</p>	<p>kvartalų teritorinis balansas</p> <p>3.4.2.1. Tyrimų ataskaitos, optimalių švietimo institucijų tinklo koncepcija</p> <p>3.4.2.2. Edukacinių centrų ir švietimo įstaigų specialusis planas</p> <p>3.4.2.3. Vaikų ir moksleivių skaičiaus stebėsenos sistema, stebėseną</p> <p>3.4.2.4. Atnaujinimo programa, atliktų darbų apimtis (Lt), pertvarkytų mokyklų plotas (kv.m)</p> <p>3.4.2.5. Naujai pastatyta mokyklų ir įrengtas plotas (kv.m)</p> <p>3.4.2.6. Naujai pastatytų ir pertvarkytų mokyklų plotas (kv.m)</p> <p>3.4.3.1. Lovų skaičius slaugos ligoninėse, slaugos ligoninių skaičius ir išdėstymas</p> <p>3.4.3.2. Mikrorajonuose esančių pirminės medicinos priežiūros objektų skaičius</p> <p>3.4.3.3. Antrinės medicininės priežiūros objektų skaičius ir išdėstymas</p> <p>3.4.3.4. Greitosios pagalbos punktu skaičius ir išdėstymas</p> <p>3.4.3.5. Sukurta socialinių paslaugų teikimo infrastruktūra seniūnijose</p> <p>3.4.3.6. Sukurta miesto socialinių paslaugų teikimo infrastruktūra</p> <p>3.4.4.1. Bendruomenės kultūros centrų skaičius, patalpų plotai</p> <p>3.4.4.2. Informacijos centrų su interneto ryšiu skaičius</p> <p>3.4.4.3. Nauji sveikatingumo ir laisvalaikio centrai</p> <p>3.4.4.4. Naujos kultūros, pramogų įstaigos miesto šiaurės vakarų dalyje</p> <p>3.4.4.5. Specialusis planas</p>	<p>3.4.1.4. Naujai užstatomuose rajonuose pagal gyventojų skaičių statyti reikalingus socialinės infrastruktūros objektus (prireikus organizuoti žemės išpirkimą iš žemės naudotojų)</p> <p>3.4.1.5. Sukurti miesto socialinės kultūrinės infrastruktūros būklės ir plėtros stebėsenos sistemą</p> <p>3.4.2.1. Pagrįsti teritoriškai optimalų mokyklų tinklą, jo reformavimo koncepciją, įvertinant edukacinių centrų, ikimokyklinio ugdymo, bendrojo lavinimo, suaugusiųjų švietimo, bendruomenių telkimo reikmes</p> <p>3.4.2.2. Atlikti kompleksinius tyrimus, įvertinant galimybes įkurti edukacinius centrus, apimančius ikimokyklinio ugdymo, bendrojo lavinimo ir suaugusiųjų švietimo įstaigas ir parengti specialųjį planą optimaliai išdėstant šias įstaigas</p> <p>3.4.2.3. Sukurti vaikų ir moksleivių skaičiaus stebėsenos sistemą, leidžiančią stebėti jų pasiskirstymą pagal gyvenamąją ir mokymosi vietą, vykdyti stebėseną</p> <p>3.4.2.4. Parengti ir įgyvendinti švietimo ir ugdymo įstaigų atnaujinimo ir pertvarkymo (pritaikymo naujoms funkcijoms ir neįgaliųjų reikmėms) programą</p> <p>3.4.2.5. Įrengti Vilniaus miesto kompiuterinio švietimo centrą su Vilniaus regiono mokytojų tobulinimosi funkcija</p> <p>3.4.2.6. Statyti naujas švietimo ir ugdymo įstaigas atsižvelgiant į poreikių kaitą teritoriniu požiūriu</p> <p>3.4.3.1. Padidinti slaugos ligoninėse lovų skaičių iki 400, pertvarkant esamas ligonines, kai kuriais atvejais pritaikant profilaktoriumus, nesteigti jų miesto centre</p> <p>3.4.3.2. Nutolusiuose nuo poliklinikų rajonuose steigti pirminės medicinos priežiūros objektus (šeimos gydytojų, bendrosios praktikos kabinetus, ambulatorijas ir pan.)</p> <p>3.4.3.3. Restruktūrizuoti antrinės medicininės priežiūros institucijas, siekiant optimalios jų sklaidos, pasinaudojant esamu poliklinikų ir ligoninių tinklu, mažinti jų susitelkimą miesto centre</p> <p>3.4.3.4. Decentralizuoti greitosios medicininės pagalbos tarnybą, optimaliai išdėstant greitosios pagalbos punktus</p> <p>3.4.3.5. Formuoti seniūnijose socialinių paslaugų teikimo infrastruktūrą, apimančią informacinius konsultavimo ir dienos globos centrus, naudojant numatytas privatizuoti patalpas</p> <p>3.4.3.6. Sukurti miesto socialinių paslaugų teikimo infrastruktūrą su laikino apgyvendinimo, reabilitacijos, pagyvenusių žmonių, vaikų, žmonių su negalia globos įstaigomis</p> <p>3.4.4.1. Kiekvienoje seniūnijoje įrengti bendruomenės kultūros centrus su patalpomis įvairioms socialinių ir profesinių interesų</p>
--------------------------	--	---	---

Vidiniai procesai	kultūros, laisvalaikio organizavimo ir kūno kultūros infrastruktūrą.	<p>3.4.4.6.Registras ir stebėseną</p> <p>3.4.4.7.Atnaujintų kūno kultūros aikštelių ir įrenginių skaičius ir išdėstymas</p> <p>3.4.4.8.Atnaujintų sporto bazių plotas</p> <p>3.4.4.9.Atnaujintų kūno kultūros įrenginių skaičius ir išdėstymas</p> <p>3.4.4.10.Atnaujinti sporto infrastruktūros objektai</p>	<p>grupėms, su klubais, bibliotekomis, interneto kabinetais</p> <p>3.4.4.2.Esamą bibliotekas miesto rajonuose pertvarkyti į bibliotekas informacijos centrus su interneto ryšiu</p> <p>3.4.4.3.Skatinti naujų kūno kultūros, sveikatingumo, pramogų ir laisvalaikio centrų kūrimąsi kiekvienoje seniūnijoje, mikrorajone</p> <p>3.4.4.4.Skatinti naujų galerijų, muziejų, pramogų įstaigų kūrimąsi gyvenamųjų rajonų centruose ir miesto periferinėse dalyse</p> <p>3.4.4.5.Parengti kūno kultūros, sporto aikštelių ir įrenginių išdėstymo Vilniaus miesto rajonuose specialųjį planą</p> <p>3.4.4.6.Sukurti kūno kultūros ir sporto infrastruktūros registrą ir vykdyti stebėseną</p> <p>3.4.4.7.Atnaujinti ar įrengti kūno kultūros ir sporto aikštes bei įrenginius kiekviename miesto mikrorajone ir pritaikyti juos neįgaliesiems</p> <p>3.4.4.8.Plėsti ir atnaujinti bendrojo lavinimo bei sporto mokyklų sporto bazes</p> <p>3.4.4.9.Prie miesto rajonų ir rekreacinėse zonose įrengti sveikatingumo takus, žiemos sporto centrus, kitus sporto įrenginius ir pritaikyti juos neįgaliesiems</p> <p>3.4.4.10.Atnaujinti esamus sporto objektus („Vingio“, VPU stadionus, Lazdynų plaukimo centrą, VRM šaudyklą, lengvosios atletikos maniežą ir kt.) ir pritaikyti juos neįgaliesiems</p>
Vidiniai procesai	<p>4 prioritetas. Susisiekimo ir inžinerinės infrastruktūros plėtra.</p> <p>4.1. tikslas. Užtikrinti gerus tarptautinius ir išorės transporto ryšius.</p> <p>4.1.1. uždavinys. Sukurti palankias sąlygas Vilniaus ir užmiesčio transporto ryšiams realizuoti.</p>	<p>4.1.1.1.Atlikta modernizacija, nutiestas takas</p> <p>4.1.1.2.Padidintas skrydžių skaičius</p> <p>4.1.1.3.Nutiestos jungtys</p> <p>4.1.1.4.Pertvarkyta gatvė</p> <p>4.1.1.5.Parengta studija</p> <p>4.1.1.6.Sumažinta kelionės trukmė</p> <p>4.1.1.7.Padidėjęs pervežtų keleivių skaičius</p> <p>4.1.1.8.Įrengta trasa</p> <p>4.1.2.1.Užbaigtas IX B koridorius</p> <p>4.1.2.2.Nutiesta IX B koridoriaus tąsa</p> <p>4.1.2.3.Pertvarkytas kelias</p> <p>4.1.2.4.Nauja tranzitinė trasa</p>	<p>4.1.1.1.Inicijuoti tarptautinio Vilniaus oro uosto bei keleivių terminalo išplėtimą ir modernizavimą, naujo kilimo tūpimo tako įrengimą</p> <p>4.1.1.2.Organizuoti pastovius tiesioginius skrydžius iš Vilniaus oro uosto į svarbiausius tarptautinius centrus</p> <p>4.1.1.3.Pagerinti šiaurinių miesto rajonų susisiekimą su užmiesčio keliais:</p> <p>a) miesto šiaurinis aplinkkelis nuo Kauno automagistralės iki Nemenčinės plento,</p> <p>b) Geležinio Vilko gatvės sujungimas su Molėtų plentu</p> <p>4.1.1.4.Pagerinti eismo organizaciją Aukštuosiuose Paneriuose, pertvarkant IXB transporto koridoriaus atkarpą Kirtimų gatvėje</p> <p>4.1.1.5.Parengti Vilniaus geležinkelio mazgo pertvarkymo galimybių studiją. Išnagrinėti geležinkelio ir autobusų stočių iškėlimo galimybes į Naujamiestį, sumažinant senamiesčio apkrovimą</p> <p>4.1.1.6.Modernizuoti esamas geležinkelio linijas tarp Vilniaus ir Kauno, užtikrinant didesnę eismo saugą ir greitį. Inicijuoti transeuropinio geležinkelio atšakos Via Baltica iki Vilniaus ekonominio pagrindimo studiją</p> <p>4.1.1.7.Koordinuoti visų rūšių keleivinio visuomeninio transporto</p>

Vidiniai procesai	4.1.2. uždavinys. Užtikrinti tarptautinių tranzitinių transporto srautų pralaidumą.	4.1.2.5. Atstatyta ir modernizuota geležinkelio linija 8.---		<p>unifikuotą miesto, priemiesčio ir užmiesčio maršrutinį tinklą</p> <p>4.1.1.8. Įrengti miesto teritorijoje ir prieigose tarptautinę turistinę „EuroVelo“ dviračių trasą</p> <p>4.1.2.1. Užbaigti tarptautinio IXB koridoriaus „Kijevas-Minkas-Klaipėda“ atkarpos tiesimą Vilniaus miesto teritorijoje nuo Žirnių gatvės iki Lazdynų tilto</p> <p>4.1.2.2. Nutiesti Vilniaus miesto teritorijoje tarptautinio transporto koridoriaus IXB tąsą nuo Oslo gatvės iki Ukmergės automagistralės, eliminuojant tranzitinius srautus iš miesto centrinės dalies</p> <p>4.1.2.3. Modernizuoti tarptautinį Pietryčių transporto koridorių „Varšuva-Vilnius-Ryga“ su atšaka į Karaliaučių</p> <p>4.1.2.4. Pertvarkyti tarptautinį tranzitinį kelią iš Baltarusijos pasienio punktų link Lenkijos ir Karaliaučiaus srities, nukreipiant nuo Vilniaus dalį tranzitinio srauto</p> <p>4.1.2.5. Inicijuoti tarptautinio geležinkelio koridoriaus „Sankt Peterburgas-Vilnius-Varšuva“ modernizavimą ir trūkstamos atkarpos tarp Valkininkų ir Alytaus atstatymą</p>
Vidiniai procesai	4.2. tikslas. Užtikrinti subalansuotą miesto susisiekimo sistemos plėtrą 4.2.1. uždavinys. Pagerinti miesto visuomeninio transporto darbą bei plėtoti bevariklio transporto ir pėsčiųjų eismą.	4.2.1.1. VT darbas reguliuojamos rinkos sąlygomis  4.2.1.2. Kelionės trukmės sumažėjimas  4.2.1.3. Parengta studija  4.2.1.4. Naujos VT rūšies įvedimas		<p>4.2.1.1. Gerinti miesto visuomeninio transporto (VT) administravimą, valdymą ir kontrolę vengiant funkcijų dubliavimo tarp esamų institucijų, patvirtinti VT veiklos strategiją ir vykdyti visuomeninio transporto reformą liberalizuojant šio sektoriaus darbą</p> <p>4.2.1.2. Miesto susisiekimo sistemoje pirmenybę teikti visuomeniniam transportui, sudaryti prioritетines eismo sąlygas sankryžose, išskirti specialias eismo juostas VT (ypatingai Centre ir Senamiestyje)</p> <p>4.2.1.3. Užbaigti ir patvirtinti Vilniaus miesto moderniojo tramvajaus įvedimo studiją (specialųjį planą)</p> <p>4.2.1.4. Gerinti VT teikiamų paslaugų kokybę ir konkurencingumą, ieškant galimybių naujos modernios transporto rūšies įvedimui, įvedus naują transporto rūšį, transformuoti esamą VT maršrutinį tinklą</p> <p>4.2.1.5. Įdiegti naują ir šiuolaikišką bilietų sistemą, užtikrinti pinigų už pervežimus atskirimą nuo vežėjų ir apmokėjimą už atliktą darbą pagal konkursų ir sudarytų sutarčių numatytas sąlygas, parengti metodiką gautų pajamų paskirstymui</p> <p>4.2.1.6. Sudaryti reikiamas sąlygas naujų maršrutų įvedimui naujai užstatomuose ir blogai aptarnaujamuose esamuose rajonuose - tai įrengtas gatvių apšvietimas, asfaltbetonio danga, galiniai punktai,</p>
Finansai		4.2.1.5. Padidėjusios pajamos		
Vidiniai procesai		4.2.1.6. Maršrutinio tinklo tankis		

<p>Vidiniai Proceasai</p>	<p>4.2.2. uždavinys. Vykdyti nuoseklią urbanistinę plėtros strategiją mažinant transporto poreikį.</p> <p>4.2.3. uždavinys. Formuoti reikiamo pralaidumo ir patikimumo susisiekimo infrastruktūros tinklą.</p>	<p>4.2.1.7. Įkurti nauji terminalai</p> <p>4.2.1.8. Naujos transporto priemonės</p> <p>4.2.1.9. Darbas reguliuojamos rinkos sąlygomis</p> <p>4.2.1.10. Parengta programa</p> <p>4.2.1.11. Takų tankio padidėjimas</p> <p>4.2.2.1. Įkurtas Transporto skyrius ar agentūra</p> <p>4.2.2.2. Metiniai statistiniai duomenys</p> <p>4.2.2.3. BP sprendinių realizavimas</p> <p>4.2.2.4. Sumažėję srautai piko valandomis</p> <p>4.2.2.5. Rezervuotos teritorijos</p> <p>4.2.2.6. Parengti projektai</p> <p>4.2.3.1. Suformuotas Centro žiedas</p> <p>4.2.3.2. Sumažėję transporto srautai</p> <p>4.2.3.3. Suformuotas vidinis žiedas ir pastatytos automobilių stovėjimo aikštelės</p> <p>4.2.3.4. Pastatyti ir pertvarkyti tiltai</p> <p>4.2.3.5. Projektinis tinklo tankis ir normatyvinis pralaidumas</p> <p>4.2.3.6. Pastatytos perėjos</p> <p>4.2.3.7. Nutiestos gatvės</p>	<p>stotelės</p> <p>4.2.1.7. Decentralizuoti esamą keleivių terminalą Stoties aikštelėje (pratęsiant dalį maršrutų iki Naujamiesčio) ir formuoti naują terminalą šiaurinėje miesto dalyje – Fabijoniškėse</p> <p>4.2.1.8. Atnaujinti VT parkus naujomis moderniomis transporto priemonėmis, pritaikyti VT tinklą ir transporto priemones neįgaliesiems</p> <p>4.2.1.9. Užtikrinti mažų autobusų integravimą į miesto VT sistemą ir jų darbą rinkos sąlygomis, įvertinant jų poreikį ir galimybes atskirose miesto teritorijose</p> <p>4.2.1.10. Parengti miesto susisiekimo sistemos pritaikymo neįgaliųjų, pėsčiųjų ir bevariklio transporto reikmėms programą</p> <p>4.2.1.11. Užtikrinti trasų ir infrastruktūros, skirtos neįgaliųjų, pėsčiųjų ir bevariklio transporto eismui, plėtrą, prioritetą teikti trasoms, izoliuotoms nuo transporto eismo</p> <p>4.2.2.1. Įkurti Transporto skyrių ar agentūrą, stiprinant ir išplečiant Savivaldybės funkcijas bei reguliuojant ir įgyvendinant bendrą miesto transporto politiką, kartu sprendžiant ir automobilių stovėjimo problemas</p> <p>4.2.2.2. Užtikrinti Vilniaus miesto susisiekimo sistemos duomenų banko formavimą, vykdant transporto sistemos stebėseną, gatvių tinklo inventorizaciją</p> <p>4.2.2.3. Siekti urbanistinėmis priemonėmis (darbo ir gyvenamųjų vietų subalansavimas) sumažinti transporto poreikį susisiekimui</p> <p>4.2.2.4. Aktyviai ieškoti priemonių transporto ir keleivių srautams sumažinti ryte ir vakare piko valandomis bei koreguojant darbo laiko pradžią</p> <p>4.2.2.5. Spręsti žemės nuosavybės klausimus perspektyvinių trasų rezervavimui ir statybai</p> <p>4.2.2.6. Parengti reikiamą projekcinę medžiagą svarbiausiems infrastruktūros objektams realizuoti bei bankų paskoloms gauti</p> <p>4.2.3.1. Realizuoti Vilniaus miesto transporto strategiją, formuojant Centro ir Senamiesčio žiedus ir sukuriant papildomą susisiekimo infrastruktūrą transporto srautams nukreipti nuo miesto centro ir senamiesčio</p> <p>4.2.3.2. Palaiapsniui riboti automobilių eismą miesto centre ir ypač senamiesčio branduolyje, pilną prioritetą suteikiant visuomeniniam transportui, pėsčiųjų ir dviratininkų eismui</p> <p>4.2.3.3. Suformuoti vidinį ir išorinį paskirstomąjį miesto žiedų tinklą su išvystyta automobilių stovėjimo aikštelių sistema</p> <p>4.2.3.4. Padidinti susisiekimo tinklo rišlumą miesto centre, pastatant naujus Karaliaus Mindaugo ir Kernavės tiltus bei atlikti Žvėryno, Lazdynų ir Valakupių tiltų dangų ir konstrukcijų</p>
---------------------------	--	---	--

Vidiniai procesai				<p>pertvarkymą</p> <p>4.2.3.5. Užtikrinti nuoseklią, skaičiavimais pagrįstą infrastruktūros plėtrą ir gatvių bei sankryžų pertvarkymą, jeigu jų techniniai parametrai neatitinka patvirtintų gatvių kategorijų ir transporto srautų</p> <p>4.2.3.6. Įrengti naujas ir pabaigti pradėtas statyti skirtingų lygių pėsčiųjų perėjas</p> <p>4.2.3.7. Laiku užtikrinti būtiną susisiekimo infrastruktūros plėtrą Pilaitės, Bajorų, Tarandės, Pavilionių, Gineitiškių, Pavilnio, Nemėžio ir kituose naujai užstatomuose rajonuose</p>
Vidiniai procesai	<p>4.3. tikslas. Sumažinti neigiamas transporto eismo pasekmes</p> <p>4.3.1. uždavinys. Spręsti automobilių stovėjimo vietų problemą.</p> <p>4.3.2. uždavinys. Sumažinti neigiamą transporto eismo poveikį aplinkai.</p>	<p>4.3.1.1. Padidėjęs eismo juostų skaičius</p> <p>4.3.1.2. Reguluojamas vietų skaičius</p> <p>4.3.1.3. Parengta studija</p> <p>4.3.1.4. Patvirtinti normatyvai</p> <p>4.3.1.5. Naujos automobilių stovėjimo aikštelės</p> <p>4.3.1.6. Naujos automobilių stovėjimo aikštelės</p> <p>4.3.2.1. Parengta studija</p> <p>4.3.2.2. Nustatytos diskomfortinės zonos</p> <p>4.3.2.3. Naujos eismo valdymo sistemos</p> <p>4.3.2.4. Didesnis greitis</p> <p>4.3.2.5. Įdiegtos priemonės</p> <p>4.3.2.6. Programos realizavimas</p> <p>4.3.2.7. Norminis apšvietimas</p> <p>4.3.2.8. Sumažinta rida</p> <p>4.3.2.9. Sumažėjusi oro tarša nuo transporto išmetamųjų dujų 1.---</p>		<p>4.3.1.1. Išlaisvinti svarbiausių gatvių važiuojamąją dalį nuo statomų automobilių, jeigu jie kliudo transporto eismui ir mažina tinklo pralaidumą</p> <p>4.3.1.2. Reguluoti kelių eismo ženklais ir mokamu parkavimu automobilių stovėjimo vietų skaičių miesto centrinėje dalyje ir senamiestyje</p> <p>4.3.1.3. Parengti Vilniaus miesto automobilių parkavimo studiją (specialųjį planą), apimančią visus miesto rajonus</p> <p>4.3.1.4. Parengti ir patvirtinti Vilniaus miesto centrinės teritorijos automobilių parkavimo normatyvus skatinant investicijų pritraukimą</p> <p>4.3.1.5. Patvirtinti ir įgyvendinti miesto centrinės dalies parkavimo schemas sprendinius</p> <p>4.3.1.6. Suformuoti automobilių stovėjimo aikštelių sistemą prie žiedų ir stambių visuomeninio transporto mazgų P+R sistemai įvesti, kai kelionės tęsiamos visuomeniniu transportu ir pėsčiomis</p> <p>4.3.2.1. Parengti naują ir patikslintą Vilniaus transporto eismo organizavimo studiją</p> <p>4.3.2.2. Parengti miesto triukšmo ir oro taršos žemėlapius</p> <p>4.3.2.3. Modernizuoti esamas eismo valdymo sistemas taikant šiuolaikines technologijas</p> <p>4.3.2.4. Padidinti esamo tinklo pralaidumą įvedant papildomas eismo juostas, siekiant optimalių šviesoforų darbo režimų ir vystant „žaliosios bangos“ principą</p> <p>4.3.2.5. Diegti technines ir kitas inžinerines apsaugos priemones (akustinės sienutės, apželdinimas, pylimai, triukšmą slopinantys langai) nuo transporto poveikio</p> <p>4.3.2.6. Patvirtinti ir vykdyti parengtos Vilniaus miesto saugaus eismo programos nuostatas, ypatingą dėmesį skiriant pėsčiųjų ir dviratininkų eismo saugumui</p> <p>4.3.2.7. Užtikrinti norminį gatvių apšvietimą tamsiuoju paros laiku</p> <p>4.3.2.8. Pagerinti miesto susisiekimo informacinę sistemą</p> <p>4.3.2.9. Skatinti ekologinio kuro naudojimą, prioritetą teikti</p>

				elektrinėms transporto priemonėms
Vidiniai procesai	<p>4.4. tikslas. Modernizuoti ir plėtoti inžinerinį aprūpinimą</p> <p>4.4.1. uždavinys. Sukurti miesto inžinerinės infrastruktūros plėtros planavimo ir valdymo sistemą.</p> <p>4.4.2. uždavinys. Modernizuoti ir plėtoti vandens tiekimo ir nuotėkų bei atliekų šalinimo sistemas.</p>	<p>4.4.1.1. Sukurta atsakomybės sistema</p> <p>4.4.1.2. Sukurtas finansavimo mechanizmas</p> <p>4.4.1.3. Pertvarkytas Žemės valdymo įstatymas</p> <p>4.4.1.4. Sukurtos teisinės ir ekonominės sąlygos</p> <p>4.4.1.5. Sukurta būsto inžinerinės įrangos atnaujinimo sistema</p> <p>4.4.1.6. Įsteigta inžinerinės infrastruktūros plėtros agentūra</p> <p>4.4.1.7. Sutaupyti žemės plotai</p> <p>4.4.1.8. Sukurta duomenų bazė</p> <p>4.4.2.1. Parengtas specialusis planas</p> <p>4.4.2.2. Nustatomas optimalus apdorojimo būdas</p> <p>4.4.2.3. Tiekiamas labai geros kokybės vanduo (vartotojų proc.)</p>	4.4.2.3. 38	<p>4.4.1.1. Sukurti inžinerinio valdymo sistemą, kuri apibrėžtų Savivaldybės kaip koordinatoriaus ir inžinerinių įmonių (kelių, vandens ūkio, energetikos, atliekų tvarkymo bei telekomunikacijų) teises bei atsakomybę plėtojant miesto inžinerinę infrastruktūrą</p> <p>4.4.1.2. Sukurti inžinerinės infrastruktūros finansavimo teisinius dokumentus ir integruotą mechanizmą, apimantį visuomeninio ir privataus kapitalo bendradarbiavimą bei nukreipiantį lėšas plėtrai, modernizavimui ir eksploatavimui vykdančioms bendrovėms</p> <p>4.4.1.3. Išstbulinti žemės valdymo įstatymine bazę, akcentuojant Savivaldybės kaip žemės savininko funkciją ir susiejant žemės kainą su realiu inžinerinės infrastruktūros poreikiu</p> <p>4.4.1.4. Sukurti teises ir ekonomines sąlygas privačios bendrojo naudojimo inžinerinės infrastruktūros funkcionavimui valstybinėje žemėje</p> <p>4.4.1.5. Sukurti būsto energijos taupymo priemonių programą ir sistemą lėšų kaupimui, skirtų daugiabučių namų susidėvėjusių šalto ir karšto vandens bei nuotėkų tinklų keitimui, o taip pat šildymo sistemų atnaujinimui</p> <p>4.4.1.6. Įsteigti inžinerinės infrastruktūros plėtros agentūrą, atsakingą už investicijų surinkimą ir vystymo planų realizavimą, nustatant, kad inžinerinės įmonės (kelių, vandens ūkio, energetikos bei telekomunikacijų) vykdytų bendrojo naudojimo inžinerinės infrastruktūros plėtrą iki sklypo ribų</p> <p>4.4.1.7. Planuojant miesto ir priemiesčio teritorijas neapsiriboti atskiro sklypo inžinerinio aprūpinimo sprendiniais, bet rengti rajono ar kvartalo inžinerinės infrastruktūros plėtimo detaliuosius ir specialiuosius planus, kuriuose būtų gatvių ir inžinerinių komunikacijų koridoriai</p> <p>4.4.1.8. Sukurti vieningą Vilniaus miesto inžinerinių komunikacijų GIS duomenų bazę ir ją nuolat atnaujinti</p> <p>4.4.2.1. Parengti miesto aprūpinimo vandeniu ir ūkinių nuotėkų šalinimo specialųjį su hidrauliniiais skaičiavimais planą</p> <p>4.4.2.2. Parengti Vilniaus apskrities su Vilniaus miesto buitinių atliekų ir vandenvalo dumblo kaupimo ir utilizavimo sistemos, kartu sprendžiant senų sąvartynų sutvarkymo ir pavojingų atliekų laidojimo galimybių studiją</p> <p>4.4.2.3. Baigti statyti geležies ir mangano šalinimo iš geriamojo vandens įrenginius Antavilių sistemos vandenvietėse ir atnaujinti bei pertvarkyti paruošto vandens tiekimo į Santariškių, Baltupių, Šeškinės, Fabijoniškių, Viršuliškių, Justiniškių ir Pašilaičių</p>

Vidiniai procesai		<p>4.4.2.4. Dalis miesto vartotojų (proc.), kuriems tiekiamas labai geros kokybės vanduo:</p> <p>4.4.2.5. Tiekiamas labai geros kokybės vanduo (vartotojų proc.)</p> <p>4.4.2.6. Tiekiamas labai geros kokybės vanduo (vartotojų proc.)</p> <p>4.4.2.7. Energijos naudojimas nakties metu</p> <p>4.4.2.8. Pagerinamos gyvenimo sąlygos nutiesiant vandentiekio ir nuotėkų tinklus (km).</p> <p>4.4.2.9. Gerinama aplinkos kokybė ir taupoma energija renkant, keliant ir valant nuotėkas (tūkst. kub. m/d)</p> <p>4.4.2.10. Gerinama aplinkos kokybė nutiesiant vandens surinkimo kolektorius (km tinklų).</p> <p>4.4.2.11. Saugoma geriamojo vandens kokybė</p> <p>4.4.2.12. Pagerinta aplinkos būklė, sumažintos energetinės išlaidos ir darbo sąnaudos</p> <p>4.4.2.13. Sutvarkyta atliekų</p>	<p>4.4.2.4. a)6, b)14, c)11, d)5, e)4.</p> <p>4.4.2.5. 6</p> <p>4.4.2.6. 14</p> <p>7.a)120, b)130, c)110, d)90</p> <p>8. 225</p> <p>9.a)20, b)30 c)180</p>	<p>rajonus tinklus</p> <p>4.4.2.4. Pastatyti geležies ir mangano šalinimo iš geriamojo vandens įrenginius ir atnaujinti bei pertvarkyti paruošto vandens tiekimo tinklus:</p> <p>a) Aukštųjų Panerių ir Tuputiškių vandenviečių su tinklais sistemų,</p> <p>b) Bukčių vandenvietės su Lazdynų, Karoliniškių tinklais sistemų,</p> <p>c) Vingio vandenvietės su Naujamiesčio tinklais sistemos,</p> <p>d) Naujosios Vilnios (vandens paruošimo sistemos pertvarkymas) vandenvietės su tinklais sistemos,</p> <p>e) Žemųjų Panerių vandenvietės su tinklais sistemos</p> <p>4.4.2.5. Atnaujinti arba perstatyti senamiesčio vandens tiekimo tinklus</p> <p>4.4.2.6. Atnaujinti Antakalnio, Žirmūnų, Žvėryno ir Naujininkų vandens tiekimo magistralinius tinklus</p> <p>4.4.2.7. Modernizuoti geriamojo vandens ėmimo ir kėlimo įrenginius, siekti kuo didesnio energijos naudojimo naktį</p> <p>4.4.2.8. Inicijuoti vandentiekio ir nuotėkų tinklų statybą mažaaukštės gyvenamosios statybos rajonuose:</p> <p>a) Gineitiškių, Tarandės, Bajorų, Riešės ir Balsių,</p> <p>b) Kairėnų, Galgių, Naujosios Vilnios, Grigaičių, Pavilnio, Kalnėnų, Užusienio,</p> <p>c) Pilaitės, Valakupių, Pagirių, Liudvinavo,</p> <p>d) Trakų Vokės</p> <p>4.4.2.9. Modernizuoti, atnaujinti ir pertvarkyti:</p> <p>a) Vilniaus miesto nuotėkų valyklą ir pastatyti dumblo aikšteles,</p> <p>b) ūkinių nuotėkų kėlimo siurbines ir slėgines linijas,</p> <p>c) ūkinių nuotėkų surinkimo kolektorius</p> <p>4.4.2.10. Tiesti lietaus vandens surinkimo kolektorius:</p> <p>a) Savanorių pr., Žirnių g., Sibiro g, T. Vrublevskio g. bei Gariūnuose ir Naujamiestyje, o taip pat pertvarkyti išleistuvus į upes ir spręsti užterštų teritorijų paviršinio vandens valymą,</p> <p>b) spręsti, kaip pagerinti mišrių nuotėkų kolektorių Senamiestyje, Centre, Žvėryne, Naujamiestyje ir Antakalnyje būklę,</p> <p>c) mažaaukštės statybos rajonuose</p> <p>4.4.2.11. Vykdyti municipalinio požeminio vandens ir atliekų sąvartynų stebėseną bei miesto vandenviečių II ir III zonų apsaugą</p> <p>4.4.2.12. Modernizuoti eksploatavimo bazes:</p> <p>a) vandens tiekimo ir ūkio nuotėkų šalinimo sistemos,</p> <p>b) lietaus vandens surinkimo ir valymo sistemos</p> <p>4.4.2.13. Vadovaujantis galimybių studija, rengti buitinių atliekų ir vandenvėlių dumblo kaupimo ir utilizavimo (kompostavimo/atliekų deginimo jėgainių) sprendinių projektą ir</p>
-------------------	--	---	--	---

<p>Vidiniai procesai</p>	<p>4.4.3. uždavinys. Modernizuoti energetikos sistemą.</p>	<p>šalinimo sistema</p> <p>4.4.3.1.Nustatyti pajėgumai ir išlaidos alternatyvių išteklių panaudojimui</p> <p>4.4.3.2.Parengti įstatymai ir mokesčių sistema</p> <p>4.4.3.3.Parengtas miesto energetikos plėtojimo planas</p> <p>4.4.3.4.Šiuolaikiškai sutvarkytos visos katilinės ir elektrinė</p> <p>4.4.3.5.Sumažintos energijos sąnaudos</p> <p>4.4.3.6.Sumažinti šilumos nuostoliai</p> <p>4.4.3.7.Sumažinti šilumos nuostoliai</p> <p>4.4.3.8.Atlaisvinta miesto žemė, pagerinta sanitarinė aplinkos būklė</p> <p>4.4.3.9.Sumažintos energijos ir eksploatavimo sąnaudos</p> <p>4.4.3.10.Nutiesta dujotiekio tinklų (km). Pertvarkyti tinklai ir pastotės,</p>	<p>4.4.3.10. 250</p> <p>4.4.3.11. 200 ir 220</p> <p>4.4.3.12. 100 ir 140</p>	<p>vykdyti buitinių atliekų ir vandenvalos dumblo kaupimo ir utilizavimo sprendinių realizavimą</p> <p>4.4.3.1.Parengti alternatyvių energijos išteklių panaudojimo pagrindimą, suskaldant miestą į atskiras teritorijas, kuriose būtų galima naudojant buitines atliekas ir vandenvalos dumblą išgauti energiją.</p> <p>4.4.3.2.Inicijuoti teisinių normatyvų kūrimus, kurie skatintų naktinės energijos naudojimą mieste (gatvėms ir statiniams apšviesti, akumuliacinių elektrinių statybai, vandens rezervuarams, statomiems ant kalvų, užpildyti vandeniui)</p> <p>4.4.3.3.Koreguoti baigiamą rengti miesto energetikos (elektros, dujų ir šilumos) plėtojimo specialųjį planą, įvertinant galimus naujus energijos šaltinius</p> <p>4.4.3.4.Modernizuoti Vilniaus elektrinę ir rajonines katilines:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Vilniaus elektrinę (VE-2 ir VE-3),</li> <li>Naujosios Vilnios RK-2 ar net pertvarkyti į elektrinę,</li> <li>Ateities RK-8,</li> <li>Paplaujos RK-6,</li> <li>Kirtimų RK-7, pertvarkant ir pritaikant įvairioms kuro rūšims,</li> <li>perimto iš UAB „Šilumnešis“ ir Savivaldybės energetinio šilumos ūkio</li> </ol> <p>4.4.3.5.Inicijuoti Aukštųjų Panerių RK-4 naikinimą, statant 9 mažesnes katilines, vykdyti kitų Savivaldybės katilinių modernizavimą</p> <p>4.4.3.6.Įrengti visame mieste vietines namų šilumokaitines, naikinant grupines, ir pertvarkyti siurbines pritaikant prie kintamo šilumos tinklo srauto bei diegti integruotą informacijos valdymo sistemą</p> <p>4.4.3.7.Atnaujinti šilumos vamzdynus nuo elektrinių ir katilinių iki vartotojų bei plėsti juos teritorijose, nustatytoje specialiuoju planu</p> <p>4.4.3.8.Spręsti vertingų miestui teritorijų prie VE-2 paėmimą, numatant rezervinio kuro tiekimą iš mažiau vertingose teritorijose pastatytų kuro saugyklų</p> <p>4.4.3.9.Modernizuoti dujų tiekimo sistemos įrangą ir pertvarkyti mažo slėgio dujotiekio tinklus Senamiestyje, Karoliniškėse, Žirmūnuose ir kt.</p> <p>4.4.3.10.Inicijuoti vidutinio slėgio dujotiekio tiesimą į mažaaukštės statybos Visorių, Kalnėnų, Užusienio, Pilaitės, Pagirių ir kt. rajonus</p> <p>Pertvarkyti 110 kV elektros tiekimo sistemą:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>modernizuoti esamas 110/10 kV pastotes,</li> <li>keisti 110 kV antžemines elektros linijas į kabelines,</li> <li>statyti Šnipiškių, Paupio, Kuprijoniškių ir Buivydiškių 110/10</li> </ol>
--------------------------	--	---	--	---



Vidiniai procesai	4.4.4. uždavinys. Plėtoti ir modernizuoti telekomunikacijų sistemą.	<p>atlaisvinama miesto žemė, gerinama sanitarinė aplinkos būklė</p> <p>4.4.3.11.Nutiesta tinklų (km)ir pastatyta pastočių.</p> <p>4.4.3.12.Nutiesta ir pertvarkyta tinklų</p> <p>4.4.4.1.Sukurta sistema</p> <p>4.4.4.2.Nustatyta ryšių plėtojimo tvarka</p> <p>4.4.4.3.Pastatyta tinklų</p>	4.4.4.3. 400	<p>kV elektros pastotes ir jas maitinančius kabelius</p> <p>4.4.3.11.Tiesti 10 kV tinklus ir statyti 10/0,4 kV pastotes naujuose Pilaitės, Pagirių ir kituose plečiamuose miesto rajonuose</p> <p>4.4.3.12.Modernizuoti ir plėsti gatvių apšvietimo tinklus</p> <p>4.4.4.1.Parengti telekomunikacijų plėtojimo Vilniaus mieste koncepciją, siekiant demonopolizacijos ir ryšių firmų konkurencingumo</p> <p>4.4.4.2.Inicijuoti ir koordinuoti privačių įmonių telekomunikacijų ir teleryšių plėtrą mieste</p> <p>4.4.4.3.Statyti teleryšių tinklus esamuose ir naujuose miesto rajonuose</p>
-------------------	---	--	--------------	--

2 lentelė (pagal T.Sudnicką [17] )

Perspektyva	Strateginis tikslas	Pažangos matavimo rodiklis	Siekiami rodiklio reikšmė	Iniciatyva*
Vidiniai procesai	1 prioritetas. Vilniaus tarptautinio konkurencingumo didinimas. 1.1. tikslas. Stiprinti Vilniaus kaip regioninės sostinės ir strateginės traukos centro reikšmę.	Vilniaus kreditų reitingas Stambių tarptautinių renginių, vykusių Vilniuje, skaičius. Tarptautinių projektų, kuriuose dalyvauja Vilniaus m. savivaldybė, skaičius.		---- 1.1.1.1.-1.1.1.4. 1.1.1.3.
Finansai	1.2. tikslas. Formuoti Vilniaus kaip žinių ekonomikos miesto įvaizdį.	Savivaldybės pritrauktų tarptautinių fondų lėšos (tūkst. Lt) Savivaldybės pritrauktų užsienio investuotojų lėšos (tūkst. Lt) ---		--- 2.2.1.1.-2.2.1.7.
Vidiniai procesai	1.3. tikslas. Pagerinti Vilniaus miesto urbanistinių architektūrinių įvaizdį.  1.4. tikslas. Išryškinti ir plačiau panaudoti Vilniaus kultūrinį ir gamtinį savitumą.	Restauruota istorinio užstatymo teritorijų (ha)  Atnaujinta miesto centro teritorijų (ha) Įrengtų miesto apžvalgos aikštelių skaičius Įrengtų želdynų plotas, tenkantis vienam gyventojui. Želdinių plotas, tenkantis vienam gyventojui Saugomų teritorijų dalis (proc.)	30	1.4.1.2., 1.4.1.3.  1.4.1.6., 1.4.1.7. 1.4.3.2. 1.4.2.2.-1.4.2.6. 1.4.2.2.-1.4.2.6. ---

	1.5. tikslas. Išplėtoti turizmo paslaugas	Atvykusių užsienio turistų skaičius. Užsienio turistų Vilniuje vidutinės išlaidos (Lt)		1.5.2.2.-1.5.2.8. 1.5.2.2.-1.5.2.8
Tobulėjimas ir plėtra	1.6. tikslas. Pagerinti miesto valdymą, padidinti miesto savivaldybės darbuotojų gebėjimus.	Savivaldybės teikiamų paslaugų įvertinimas pagal gyventojų ir įmonių apklausas.		---
Tobulėjimas ir plėtra	2 prioritetas. Naujosios ekonomikos plėtra. 2.1. tikslas. Sudaryti palankias sąlygas žinių ekonomikos plėtrai.	Aukštųjų technologijų srityje naujai įsisteigusių įmonių skaičius Aukštųjų technologijų įmonių apyvarta (mln. Lt) Aukštųjų technologijų sektoriaus eksportas (mln. Lt) Įmonių, įstaigų, institucijų aprūpinimo kompiuteriais lygis (proc.) Įmonių, įstaigų, institucijų aprūpinimo internetu lygis (proc.)		--- --- --- --- ---
Finansai	2.2. tikslas. Užtikrinti ekonominę aplinką, palankią verslui ir investicijoms	BVP, tenkantis vienam gyventojui (tūkst. Lt) Eksportas (mln. Lt) Pramonės efektyvumas (parduota pramonės produkcija, tenkanti vienam dirbančiajam, tūkst. Lt) BVP metinis pokytis (proc.) Šalies BVP dalis sukuriama Vilniuje (proc.) Materialinės investicijos, tenkančios vienam gyventojui (tūkst. Lt)	80 – apskrityje, 100-Vilniaus mieste      20	--- --- --- --- --- 2.2.1.1.-2.2.1.7.

Vidiniai procesai		Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui (tūkst. Lt)	30	2.2.1.1.-2.2.1.7.
		Tiesioginių užsienio investicijų metinis pokytis (proc.)		2.2.1.1.-2.2.1.7.
Tobulėjimas ir plėtra	3 prioritetas. Pažangios visuomenės kūrimas. 3.1. tikslas. Skatinti žinių visuomenės formavimąsi.	Eksportuojančių įmonių skaičius		---
		Išduotų patentų skaičius		---
		Teritorijos, tinkamai paruoštos investuotojams (ha)		---
		Darbo vietų skaičiaus pokytis (proc.)		2.2.2.2.
		Papildomai sukurtų darbo vietų skaičius (pagal sektorius)		2.2.2.2.
		Nedarbo lygis (proc.)	4	2.2.2.2.
		Naujai įsisteigusių įmonių, veikiančių ilgiau nei trejus metus, skaičius		---
		Moksleivių ir studentų, besimokančių mokymo įstaigose, skaičius (mokslo metų pradžioje)		3.4.2.3.
Vidiniai	3.2. tikslas. Kurti saugią	Studentų skaičius Vilniaus aukštosiose universitetinėse mokyklose		---
		Mokyklų aprūpinimas IT priemonėmis (kompiuteriais, internetu)		3.1.4.1.,3.1.4.2., 3.1.4.6.
		Gyventojų, besinaudojančių personaliniu kompiuteriu, skaičius		3.1.4.1.-3.1.4.8.
		Gyventojų, besinaudojančių internetu, skaičius		3.1.4.7.,3.1.4.8.
		Gyventojų, besinaudojančių mobiliuoju telefonu, skaičius		---
		Užregistruotų nusikaltimų skaičius		3.2.3.1.-3.2.3.7.

procesai	socialinę aplinką	10000-ių gyventojų Moksleivių, besimokančių II pamainoje, skaičius Bendruomenių centrų skaičius Gyventojų skaičiaus metinė kaita (proc.) Natūralus gyventojų prieaugis (proc.) Migracijos saldo	1	3.4.2.6. 3.2.5.4. --- --- ---
Finansai		Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis (Lt) Vidutinės disponuojamos pajamos (vienam namų ūkio nariui per mėnesį; Lt) Namų ūkių vartojimo išlaidos (vienam namų ūkio nariui; Lt) Namų ūkių vartojimo išlaidų ir pajamų santykis (proc.)	6400	--- --- --- ---
Vidiniai procesai	3.3. tikslas. Gerinti būstą ir gyvenamąją aplinką.	Gyventojų apsirūpinimas gyvenamuoju plotu (vienam gyventojui vidutiniškai tenka kv. m naudingojo ploto) Renovuotų daugiaaukščių gyvenamųjų namų skaičius Pastatytų naujų būstų skaičius Savivaldybės būstų dalis nuo bendro būstų skaičiaus (proc.)	32	--- 3.3.2.7.,3.3.2.8. 3.3.3.2. 3.3.3.2.
	3.4. tikslas. Plėtoti socialinę infrastruktūrą	Savivaldybės biudžeto išlaidos socialinei apsaugai, globai ir rūpybai (tūkst. Lt) Pastatytų ir renovuotų švietimo bei ugdymo objektų skaičius Pastatytų ir renovuotų kultūros objektų skaičius		--- 3.4.2.6. 3.4.4.1.,3.4.4.2.

		<p>Pastatytų ir renovuotų sporto bei pramogų objektų skaičius</p> <p>Atvykusių į ligoninę ligonių skaičius 10000-ui gyventojų</p> <p>Lovų skaičius ligoninėse 10000-ių gyventojų</p> <p>Perprofiluotų sveikatos apsaugos ir medicininio aptarnavimo objektų skaičius</p>		<p>3.4.4.3.,3.4.4.4., 3.4.4.10. 3.4.3.1.  3.4.3.1.  3.4.3.3.</p>
Vidiniai procesai	<p>4 prioritetas. Susisiekimo ir inžinerinės infrastruktūros plėtra.</p> <p>4.1. tikslas. Užtikrinti gerus tarptautinius ir išorės transporto ryšius.</p> <p>4.2. tikslas. Užtikrinti subalansuotą miesto sistemos struktūros plėtrą.</p>	<p>Vežta keleivių oro transportu</p> <p>Oro linijų skaičius</p> <p>Miesto teritoriją kertančių tranzitinių automobilių skaičius</p> <p>Dviračių takų ilgis (km)</p> <p>Bendras gatvių ilgis (km)</p> <p>A, B ir C kategorijų gatvių ilgis (km)</p> <p>Bendras gatvių tankis 1 kv. km (km)</p> <p>Gatvių su visuomeniniu transportu ilgis (km)</p> <p>Vežta keleivių miesto visuomeniniu transportu (autobusais ir troleibusais)</p> <p>Skirtingų lygių sankryžų skaičius</p> <p>Tiltų ir viadukų skaičius</p> <p>Skirtingų lygių požeminių perėjų skaičius</p> <p>Automobilizacijos lygis (individualių lengvųjų automobilių skaičius 1000-iui gyventojų)</p> <p>Vidutinis eismo intensyvumas mieste (automobilių skaičius / val.)</p> <p>Vidutinis eismo intensyvumas miesto centre (automobilių skaičius / val.)</p>		<p>4.1.1.2. 4.1.1.2. 4.1.2.1.-4.1.2.4.  4.1.1.8., 4.2.1.11 4.2.3.7. 4.2.3.7. 4.2.3.5.,4.2.3.7. 4.2.1.6.  4.1.1.7.  --- 4.2.3.4. 4.2.3.6.  4.2.2.3.  4.2.2.3.,4.2.2.4., 4.2.3.2.  4.2.3.2.</p>

Vidiniai procesai	4.3. tikslas. Sumažinti neigiamas transporto eismo pasekmes.	Avaringumo lygis (žuvusiųjų skaičius / 1 mln. gyvent.) Mokamųjų automobilių stovėjimo vietų skaičius 1000-iui gyventojų		4.3.2.6.,4.3.2.7. 4.3.1.2.-4.3.1.6.
Vidiniai procesai	4.4. tikslas. Modernizuoti ir plėtoti inžinerinį aprūpinimą	Vandens tinklo vamzdynų ilgis (km)  Nuotakyno linijų ilgis (km) Gyventojų aprūpinimas labai geros kokybės vandeniu (proc.) Skirstomųjų dujotiekių ilgis (km) Elektros energijos sunaudojimas vienam gyventojui	120, 130, 110, 90 (daugiau žr. 1 lentelėje) 120, 130, 110, 90 38, 6, 14 (daugiau žr. 1 lentelėje) 250 ---	4.4.2.8.  4.4.2.8. 4.4.2.3.-4.4.2.6.  4.4.3.10. 4.4.3.11.- 4.4.3.13.

\*Šioje skiltyje nurodomi veiksmų, pateiktų 1 lentelėje, numeriai