

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Jurgita RUIBYTĖ

Viešojo administravimo studijų programos studentas

STRATEGINIS PLANAVIMAS RIETAVO
SAVIVALDYBĖJE DARNAUS VYSTYMOSI
KONTEKSTE

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2012

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Jurgita RUIBYTĖ

STRATEGINIS PLANAVIMAS RIETAVO
SAVIVALDYBĖJE DARNAUS VYSTYMOSI
KONTEKSTE

Bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (03S2)

Darbo vadovas:
doc. dr. Rimantas KRANKALIS

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu viešojo administravimo studijų programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Ruibytė, J. (2012). Strateginis planavimas Rietavo savivaldybėje darnaus vystymosi kontekste: universitetinių pagrindinių studijų Viešojo administravimo programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovas doc. dr. R. Krankalis. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, p. 67 (p. 81)

SANTRAUKA

Šiuolaikinės visuomenės plėtra neįmanoma be darnaus vystymosi. Praktiniam darnaus vystymosi pritaikymui, savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo procese, yra būtinas suprantamas vertinimo būdo suformavimas ir naudojimas. Jis padėtų valdyti ir atskleisti realią esamą situaciją bei nustatyti sritis, kurioms reikia skirti daugiau dėmesio, siekiant efektyvaus, darnaus vystymosi įgyvendinimo. Darnus vystymasis yra šiuolaikinė, visuomeninė, visa apimanti vystymosi strategija. Jis suprantamas ir kaip filosofija, ir kaip politika. Tai savotiškas aplinkosaugos, ekonomikos ir socialinio vystymosi kompromisas.

Bakalauro baigiamajame darbe yra analizuojamas darnus strateginis planavimas Rietavo savivaldybėje bei darnaus vystymosi politikos įgyvendinimas.

Baigiamasis darbas susideda iš dviejų dalių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų. Teorinėje dalyje nagrinėjama strateginio planavimo samprata, darnaus vystymosi koncepcija. Analizuojamas darnaus strateginio planavimo įgyvendinimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje bei pagrindiniai, darnaus strateginio planavimo Rietavo savivaldybėje, bruožai. Antroje dalyje yra atliktas Rietavo savivaldybės integruoto darnaus vystymosi indekso skaičiavimas bei darnaus vystymosi savivaldybėje vertinimas. Pateikiama ekspertinės interviu apklausos rezultatų analizė.

Darbo tikslas – išanalizuoti darnų strateginį planavimą Rietavo savivaldybėje. Išanalizavus prieita prie išvados, kad darnus strateginis planavimas Rietavo savivaldybėje nėra visapusiškai ir pilnai įgyvendinamas.

Pagrindinės sąvokos: strateginis planavimas, darnus vystymasis, savivaldybė.

Ruibytė, J. (2012). Strategic planning in the Rietavas municipality in the context of sustainable development: The thesis of university undergraduate of Public administration program / thesis supervisor / doc. dr. R. Krankalis. Šiauliai University, Department of public administration, p. 67. (p. 81)

SUMMARY

The enlargement of modern society is impossible without sustainable development. In the practical sustainable development adaptation into the municipality strategical plan development process the understandable comparing way formation and use is crucial. Due to its help in controlling and revealing the current situation, as well as determining the fields, which require more attention in order to achieve an effective accordant development implementation. The accordant development is a modern, social, comprehensive development strategy. It is comprehended as philosophy and as politics. It is a compromise of environmental safety, economy and social development.

In the bachelor paper the strategic planning in Rietavas municipality and the politic of sustainable development use implementation is analyzed.

The thesis consists out of two part, conclusions, recommendations, list references and appendixes. In the theoretical part the conception of strategic planning and accordant development concept are analyzed. The accordant strategic planning implementation Lithuania and the European Union and the main aspects of accordant strategic planning in municipality of Rietavas are analyzed. In the second part the calculation of sustainable development index of Rietavas municipality is executed also an evaluation of sustainable development is fulfilled. Provides analysis of the results of the expert interview.

The aim of the paper is to analyze the sustainable strategic planning in the municipality of Rietavas. In the end conclusions were made, which state that the sustainable strategic planning in the municipality of Rietavas is not completely implemented.

Key words: strategic planning, sustainable development, municipality.

TURINYS

IVADAS.....	8
1. STRATEGINIO PLANAVIMO IR DARNAUS VYSTYMOSI TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1 Strateginio planavimo samprata.....	11
1.2 Darnaus vystymosi samprata.....	17
2. DARNUS STRATEGINIS PLANAVIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE	21
2.1 Darnus strateginis planavimas Europos Sąjungoje	21
2.2 Darnus strateginis planavimas Lietuvoje	23
2.3 Strateginio planavimo metodologija	28
3. DARNAUS STRATEGINIO PLANAVIMO RIETAVO SAVIVALDYBĖJE ESMINIAI BRUOŽAI	30
3.1 Strateginis planavimas Rietavo savivaldybėje	30
3.3 Darnaus vystymosi vertinimas	36
3.4 Rietavo savivaldybės darnaus vystymosi indekso skaičiavimas 2006 – 2010m.....	38
4. DARNAUS STRATEGINIO PLANAVIMO RIETAVO SAVIVALDYBĖJE TOBULINIMO GALIMYBĖS	43
4.1 Darnaus strateginio planavimo Rietavo savivaldybėje įgyvendinimo aspektai...	43
4.2 Darnaus vystymosi planavimo tobulinimo galimybės.....	49
4.3 Tyrimo dizaino esminiai aspektai	51
4.4 Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.....	53
IŠVADOS	59
REKOMENDACIJOS	61
LITERATŪROS SĄRAŠAS	63
PRIEDAI	68

LENTELĖS

3.1 lentelė. Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros institucinė struktūra.....	33
3.2 lentelė. Ekonominio vystymosi indeksas (EVI) 2006 – 2010 m.....	39
3.3 lentelė. Socialinio vystymosi indeksas (SVI) 2006 – 2010 m.....	39
3.4 lentelė. Aplinkos vystymosi indeksas (AVI) 2006 – 2010 m.....	40
3.5 lentelė. Procentinis integruoto darnaus vystymosi indekso pasiskirstymas pagal prioritetus 2006 – 2010m.....	42
4.1 lentelė. Vizijos rodikliai ir siekiamybė.....	46
4.2 lentelė. Informacija apie ekspertus.....	52
4.3 lentelė. Strateginio plėtros plano ir darnaus vystymosi derinimas.....	54
4.4 lentelė. Prioritetinių darnaus vystymosi sričių išskyrimas.....	55
4.5 lentelė. Darnaus vystymosi suderinamumas su savivaldybės vykdoma veikla bei projektų įgyvendinimu.....	57
4.5 lentelė. Darnaus strateginio planavimo Rietavo savivaldybėje SSGG.....	58

PAVEIKSLAI

1. 1 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai.....	12
1. 2 pav. Strateginis procesas.....	14
1. 3 pav. Strateginio planavimo savybės.....	16
1. 4 pav. Darnus vystymasis – kompromisas.....	18
3. 1 pav. Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros procesas.....	34
3. 2 pav. Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano rodiklių sistema.....	35
3. 3. pav. Darnaus vystymosi indeksai Rietavo savivaldybėje 2006-2010m.....	41
3. 4. pav. Integruotas darnaus vystymosi indeksas Rietavo savivaldybėje 2006 – 2010m....	42
4. 1 pav. Rietavo savivaldybės veiklos kryptys, kurias reikėtų gerinti.....	45

IVADAS

Temos aktualumas. Praktiniam darnaus vystymosi pritaikymui savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo procese yra būtinas suprantamas vertinimo būdo suformavimas ir naudojimas, nes jis padėtų valdyti ir atskleisti realią esamą situaciją bei nustatyti sritis, kurioms reikia skirti daugiau dėmesio, siekiant efektyvaus ir darnaus vystymosi įgyvendinimo. Taip pat nustatyti tikslus ir priemones tam įgyvendinimui pasiekti.

Didėjantis nedarbas, prastėjančios gyvenimo sąlygos, vis didėjantys regionų skirtumai - Lietuvos savivaldybėse šie pokyčiai jau dabar kelia daug iššūkių. Vykstančių įvairių neigiamų procesų sparta reikalauja greitų, inovatyvių ir darnių sprendimų.

Darnus vystymasis yra šiuolaikinė, visuomeninė, visa apimanti vystymosi strategija. Jis suprantamas ir kaip filosofija, ir kaip politika. Tai aplinkosaugos, ekonomikos ir socialinio vystymosi kompromisas. Aplinkosauginiai reikalavimai jau seniai yra visuose Lietuvos Respublikos teisės aktuose, be aplinkosaugos jokia veikla negalima, pareigūnai turi teisę stabdyti įmonių ar įstaigų veiklą, net visai uždaryti. Taigi ekonomikos ir aplinkosaugos sąveika yra privaloma. Dauguma įmonių savanoriškai yra socialiai atsakingos, nes tai vertinama Europos Sąjungos. Bendrosios socialinės atsakomybės pagrindą sudaro 3 pamatiniai elementai: ekonominis, aplinkosauginis ir socialinis, kurie sutampa su pagrindiniais darnaus vystymosi elementais.

Dėl šios priežasties natūraliai kyla darnaus strateginio planavimo poreikis, t.y. jau planavimo stadijoje darnaus vystymosi principai turi būti įtraukiami į būsimas veiklas.

Lietuvoje darnaus strateginio planavimo gaires numato Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (priimta 2003 m.; pakoreguota 2009 m.). Iš strateginės pusės tai yra teigiamas aspektas, bet yra itin svarbu, kad darnų vystymą reglamentuojančiuose dokumentuose nustatytos normos būtų reliabiliai įgyvendinamos tiek šalies, tiek mažesnių administracinių vienetų lygmeniu. Galima teigti, kad pagrindinį vaidmenį, įgyvendinat darnų strateginį planavimą, atlieka valdžios institucijos, esančios arčiausiai žmonių - pirmiausia savivaldybės. Rietavo savivaldybės pirmasis strateginis plėtros planas parengtas 2003 m. (2010 m. šis planas atnaujintas), tačiau kaip rodo statistiniai duomenys parengti planai yra sunkiai įgyvendinami. Todėl akyvaizdu, būtina tirti tokių planų įgyvendinimo situaciją, konkrečioje savivaldybėje

Problemos ištyrimas. Yra išleista gana daug publikacijų, apimančių regiono plėtrą, kurių tematika priklauso nuo to, kas yra regionas iki strateginio planavimo įgyvendinimo įvairių

regionų aspektu. Šiuos klausimus nagrinėja Lietuvos mokslininkai: R. Bagdzevičienė (2003), T. Tamošiūnas (2009), R. Čiegis (2003; 2004; 2008), M. Arimavičiūtė (2005; 2007; 2009; 2011), J. Bivainis, Ž. Tunčikienė (2009), V. Ačaitė (2005), V. Domarkas (2004), B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007), G. Mačys (2006), V. Naruševičius, I. Lazdinis (2011), R. Tijūnaitienė, R. Tijūnaitis, R. Petrauskaitė (2004) ir daugelis kitų, taip pat užsienio šalių autoriai H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (2001), G. Soloner, A. Shepard, J. Podolny (2001), F. R. David (2011) ir kt. Dalis šių autorių strateginį planavimą ir regionų plėtrą analizuoja per darnaus vystymosi prizmę.

Tyrimo pagrindas. Darbe buvo naudojamosi mokslinė literatūra lietuvių ir anglų kalbomis, moksliniais ir periodiniais straipsniais, atliktų tyrimų ataskaitomis, mokamąja, statistine medžiaga, žodynais, LR įstatymais, internetiniais šaltiniais. Empiriniam tyrimui atlikti buvo naudotas kokybinis apklausos metodas - ekspertinis interviu. Jo tikslas - išanalizuoti Rietavo savivaldybės atsakingų pareigūnų kompetencijas, darnaus strateginio planavimo aspektais bei jų taikymą ir efektyvumą strateginėje savivaldybės plėtroje.

Tyrimo objektas – darnus strateginis planavimas savivaldybėje.

Tyrimo dalykas – darnus strateginis planavimas Rietavo savivaldybėje.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti darnų strateginį planavimą Rietavo savivaldybėje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti darnaus strateginio planavimo sampratą;
2. Išnagrinėti darnaus strateginio planavimo viešajame sektoriuje veiksnius;
3. Išanalizuoti darnaus strateginio planavimo aspektus Rietavo savivaldybėje;
4. Pateikti darnaus strateginio planavimo Rietavo savivaldybėje tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodai: dokumentų analizė, mokslinių straipsnių, duomenų sisteminimas ir analizė, apibendrinimas interviu metodu.

Tyrimo praktinė reikšmė: Remiantis mokslinių straipsnių, statistinių duomenų ir palyginamosiomis analizės metodais, parengtas integruotas darnaus vystymosi indekso skaičiavimas, atspindintis Darnaus vystymosi būklę Rietavo savivaldybės strateginio planavimo įgyvendinimo procese.

Tyrimo etapai: Tyrimas susideda iš šių etapų – kokybinio tyrimo duomenų analizės (surinktus duomenis suvedant į MS Word 2007 ir MS Excel 2007 programas ir juos apdorojant loginiu bei statistiniu būdu), interpretacijos bei apibendrinimo, kuriuo remiantis teikiamos tyrimo situaciją atitinkančios rekomendacijos.

Darbo viešinimas: Baigiamojo darbo autorė tyrimo rezultatus publikavo 12 – ojoje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS” (žr. 12 priedas).

1. STRATEGINIO PLANAVIMO IR DARNAUS VYSTYMOSI TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Strateginio planavimo samprata

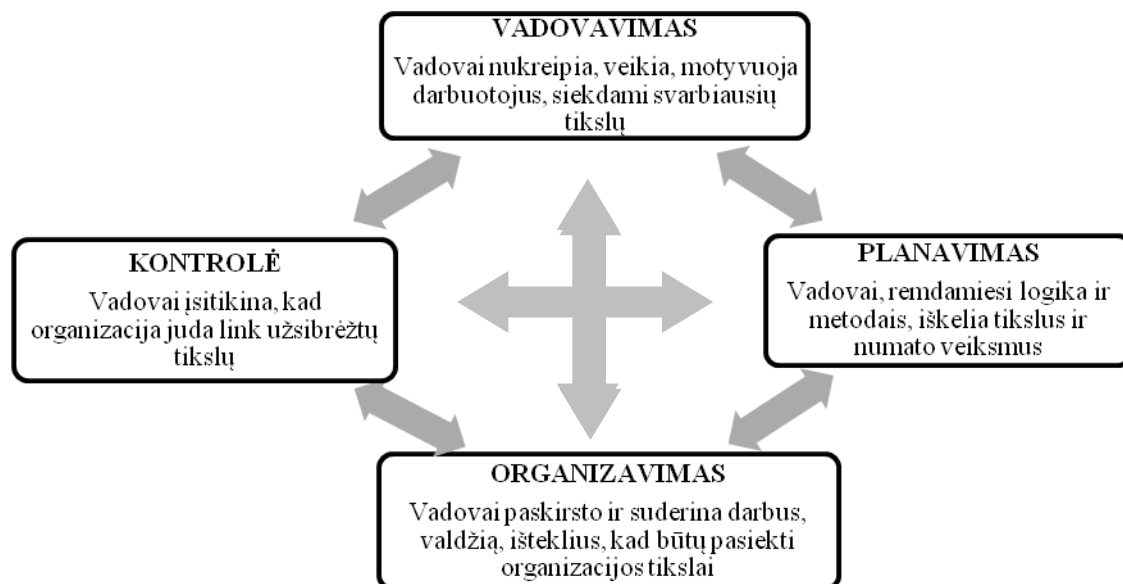
Analizuojant strateginį planavimą, pirmiausia reikėtų išsiaiškinti šios sąvokos reikšmę. Bendrąja prasme, strategija yra veiksmų planas arba schema tikslo įgyvendinimui. Lietuvių kalbos žodyne ši sąvoka apibrėžiama kaip karo mokslo dalis, nagrinėjanti karo veiksmų parengimą, planavimą, vykdymą bei vadovavimą, karybą. || prk.politinės, visuomeninės kovos vadovavimo mokslas. Šis apibrėžimas atspindi karinę žodžio kilmę, jis kildinamas iš graikų kalbos žodžio “strategia”, reiškiančio vadovavimą, meną ar mokslą būti generolu. Strategija anuomet padėjo išspręsti daugelį karinių ir civilinių problemų. Ir šiais laikais yra nemažai įrodymų, kaip gerai parengta strategija organizacijai padeda pasiekti sėkmę.

Palubinskas (1997, p. 23) strategiją apibūdina kaip organizacijos vadybos planą, kuris yra reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Anot Melniko ir Smaliukienės (2007, p. 7), strategija – tai valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniais pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie naujų aplinkos ar kitų sąlygų. Toks valdymo sprendimas padeda numatyti dabartinės problemiškos būsenos pokytį – perėjimą į kokybiškai naują būseną, kad nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu (tokia strategijos samprata reiškia jos, kaip valdymo sprendimo ar sprendimų, orientavimą į dabartinės būsenos kokybinius pokyčius bei į neproblemišką ar mažiau problemišką, palyginti su ankstesne, būseną).

Planavimas bendrąja reikšme – valdymo ciklo funkcija, kurios įgyvendinimo galutiniame etape yra nusakomi organizacijos tikslai ir aprašomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas, kaip teigia Vasiliauskas (2006, p. 17), tai valdymo ciklo funkcija, kurią realizavus apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti.

Planavimas, anot Melniko, Smaliukienės (2007, p. 30) ir Vasiliausko (2002, p.24) – pirmoji iš keturių pagrindinių valdymo funkcijų, sudaranti pagrindą kitoms trimis funkcijoms (vadovavimui, organizavimui ir kontrolei). Planavimą kaip svarbiausią vadybos funkciją kitoms

funkcijoms realizuoti nusako ir Želvys (2003). Tinkamai suplanavus, organizacijoje lengviau atlikti įvairius pakeitimus ir taip siekti užsibrėžtų tikslų. Tikėtina, kad strategijos neįmanoma sukurti ir įgyvendinti be strateginio planavimo sistemos. Planavimas parengia organizaciją pokyčiams, kurie įvyks, kai bus įvertintos galimybės ir išspręstos kilusios problemos.



1. 1 pav. **Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai.**

Šaltinis: Stoner ir kt. (2001, p. 13).

Planavimas ir kitos valdymo proceso sudedamosios dalys – organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų delegavimas, grupių sudarymas ir kt.), vadovavimas (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų nustatymas, plano koregavimas ir t.t.) sudaro uždarą valdymo ratą, kur kiekvienas elementas turi grįžtamąjį ryšį ir sąveiką su kitu valdymo proceso elementu. Planavimas apima išorinės veiklos analizę, tikslų formavimą ir pačios strategijos kūrimą. Kai turime planą, tai pereiname prie organizavimo, šita funkcija apimtų organizacinę struktūrą, žmonių parinkimą, tikslų ir vertybių sistemos sukūrimą, valdymo politiką, filosofiją ir kultūrą, valdymo mechanizmus – metodus, nuostatas, taisykles, standartus, inovacijas, mechanizmą. Taip nustatomi būdai, kaip bus siekiama tikslų. Visa tai turi realizuoti konkreti struktūra. Taigi kaip teigia anksčiau minėti autoriai, galima pritarti teiginiui, kad planavimas yra viena iš svarbiausių valdymo proceso dalių, tinkamai nesusiplanavus, bus sunku pasiekti norimų rezultatų, užsibrėžtų tikslų, be to planavimas padeda prisitaikyti organizacijai prie įvairių pokyčių.

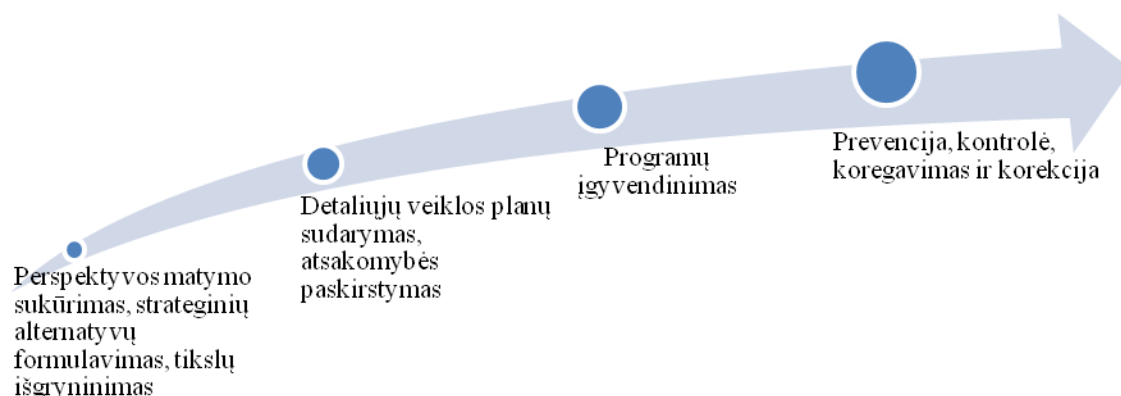
Strateginis planavimas atsirado 1960 – 1970 m. Iki to laiko atskiros organizacijos kūrė savo veiklos strategijas ir jų įgyvendinimo būdus, tačiau teoriniai šios srities darbai iki to laiko praktiškai nebuvo skelbiami. Arimavičiūtė (2005, p. 12) teigia, kad praeities tendencijos nebūtinai turi kartotis ateityje. Todėl dėmesys buvo kreipiamas į institucijos aplinkos tyrimą, siekiant laiku pakeisti institucijos veiklos kryptis, plėtoti galimybes, sukurti konkurencinį pranašumą. Svarbiausias strateginio planavimo tikslas buvo metinis planavimo ciklas.

Kaip teigia Bivainis ir Tunčikienė (2009, p. 10), viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas – tai institucijos veiklos ilgalaikės plėtros problemų įvardijimas, sprendimo būdų bei priemonių numatymas.

Strateginis planavimas tai formali sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius numatytiems tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat plano įgyvendinimo priežiūrą ir vertinimą bei atsiskaitymą už rezultatus (Regionų planų parengimo ir atnaujinimo metodika, 2002). Jucevičius ir kt. (2003, p. 145) strateginį planavimą apibūdina kaip požiūrį į ateitį, kai numatomos veiklos kryptys, reikalingi ištekliai ir veiklos būdai. Taip suvokiamas viešojo sektoriaus institucijos strateginis planavimas, anot Bivainio, Tunčikienės (2009, p. 10), apima institucijos strateginę analizę, tikslinės orientacijos nustatymą, strateginių sprendimų rengimą ir priėmimą, strateginių sprendimų įgyvendinimo procesą bei veiksmų plano rengimą.

Bosas (2004, p. 109 - 112) teigia, kad strateginį procesą galima supaprastintai pavaizduoti kaip keturių pakopų procesą, kurį sudaro perspektyvos matymo sukūrimas, strateginių alternatyvų formulavimas, tikslų išgryninimas, detaliųjų veiklos planų sudarymas, atsakomybės paskirstymas, programų įgyvendinimas, prevencija, kontrolė, koregavimas ir korekcija. Tuo tarpu viešojo administravimo procesas daugiausiai apima tik programų įgyvendinimą bei paliečia detaliųjų veiklos planų sudarymą, atsakomybės pasiskirstymą, prevenciją, kontrolę, koregavimą ir korekciją.

Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas yra pripažįstamas kaip viena iš efektyviausių valstybės darnios plėtros priemonių (Bivainis, Tunčikienė, 2009, p. 5). Tamošiūnas (2009, p. 9) taip pat teigia, kad darnus regionų vystymasis neatsiejamas nuo strateginio planavimo. Strateginis planavimas teikia daug privalumų. Jis leidžia analizuoti ir vertinti instituciją kaip sistemą ir siekti, kad visi jos padaliniai siektų užsibrėžtų tikslų.



1. 2 pav. **Strateginis procesas**

Šaltinis: Bosas, A. (2004, p. 124).

David (2011, p. 50) nurodo priežastis, dėl kurių kai kurios įmonės ir įstaigos nesiima strateginio planavimo:

- Trūksta strateginio planavimo žinių ar dėl asmeninių interesų (kai kurie vadovai tiesiog nėra linkę į naujoves, prioritetu laiko kitus dalykus);
- Maža organizacijos struktūros įvairovė;
- Mano, kad planavimas tai laiko švaistymas ir nelaiko plano pirmo būtinumo dokumentu, o veikla yra pakankamai sėkmingai vystoma ir be strateginio plano;
- Mano, kad strateginis planavimas yra per brangus jų organizacijai;

Šiuo metu strateginį planavimą propaguoja vis daugiau įmonių ir įstaigų. Yra dalijamasi gera patirtimi. Todėl vis daugėja pavyzdžių, kai strateginis planavimas tampa sėkmės garantu.

Strateginis planavimas savivaldybėse yra gana sudėtingas procesas. Sprendimų priėmimui bei įgyvendinimui dažnai kliūtis sudaro įvairios politinės permainos (kurios gali įvykti ateityje), administracinės veiklos kaita (apskričių administracijos panaikinimas), finansinės kliūtys, kartais net viešųjų bei privačių interesų sankirtos. Remiantis Arimavičiūte (2009, p. 5), savivaldybių veiklą lemia kintanti ekonominė, socialinė ir politinė aplinka, ir ypač viešojo administravimo reforma, savivaldybių teikiamų paslaugų „komercializacijos“ užmojai, savivaldybių valdymo dekoncentravimas ir decentralizavimas, informacijos naudojimo pokyčiai, valstybės tarnautojų vaidmens pokyčiai ir kt. Strateginių problemų atranka yra svarbi dėl kelių dalykų: Dėl to, kad ne

visos institucijos problemos yra vienodai svarbios ir todėl, kad institucijų veikla pasižymi atsitiktiniais įvykiais bei dėl institucijos prioritetinių krypčių nusistatymo.

Beresnevičiūtė ir kt. (2006) savo mokomojoje medžiagoje įvardino pagrindines strateginio planavimo savybes (žr. 1. 3 pav.).

Planuojant atliekama daug svarbių funkcijų, kurias nurodo Saloner et al., (2001, p. 9):

- Vizijos ir misijos formuluotė bei strateginių tikslų nusistatymas;
- Organizacijos išteklių vidinės struktūros bei išorinės aplinkos įvertinimas;
- Pagrindinių veiklos krypčių, ilgalaikiams tikslams pasiekti, nustatymas;
- Kiekvienos veiklos krypties specifinių tikslų, kurie turi būti pasiekti per planuojamą laikotarpį, nustatymas;
- Veiksmų, priemonių reikalingų tikslams pasiekti, parinkimas;
- Numatomų pinigų srautų ir finansinės veiklos apimčių nustatymas.

Planuojant savivaldybės veiklą šios funkcijos yra ypač svarbios. Vizijos sukūrimas, kaip teigia Mintzberg et al. (2001, p. 124 – 125), tai tarsi strategijos pristatymas. Vizija pateikia pagrindinę idėją, kurios bus siekiama. Aplinkos esamos būklės įsivertinimas yra svarbus nusistatant tikslus, nes reikia įsivertinti įstaigos galimybes, įsivertinus nustatyti, ar įmanoma bus pasiekti tikslus. Veiklos sričių nusistatymas – reikšmingas todėl, kad nusistačius sritis yra paprasčiau siekti tikslų, kryptinga ir nuosekli veikla labiau sukoncentruoja į patį tikslo siekimą. Veiklos sričių specifinių tikslų nusistatymas taip pat padeda greičiau pasiekti atitinkamų rezultatų. Na, o pasirinkus priemones, kuriomis bus siekiama atitinkamų tikslų, bei jų alternatyvų parinkimas padeda įstaigai įvertinti galimus pokyčius ir greičiau prie jų prisitaikyti. Lėšų numatymas iš dalies yra labai svarbus faktorius planuojant veiklą. Nes neretai nusistatyti tikslai taip ir lieka neįgyvendinti dėl lėšų stygiaus.

Strateginio planavimo procesas ir jo galutinis rezultatas – strateginis planas – kartu su jo įgyvendinimui parengtomis programomis ir projektais sisteminiu požiūriu yra tiek savivaldybių, tiek regionų bendruomenių plėtros pagrindas. Strateginį planavimą progresyvios bendruomenės naudoja savo ateities kontroliavimui (Bagdzevičienė, 2003). Strateginis planavimas yra nuolat vykstantis nesibaigiantis procesas. Strateginis planas, kaip teigia Melnikas, Smaliukienė (2007, p. 31), nusako pagrindines kryptis, kuriomis bus dirbama ateinančius penkerius metus (ar ilgiau). Strategiškai planuojant taip pat numatoma, kaip bus dirbama ir kodėl pasirinktos būtent šios

kryptys. Taip planuojant būtina turėti išsamios informacijos, kuria remiantis galima nustatyti alternatyvas ir įvertinti priimamų sprendimų poveikį.

Apibendinant galima teigti, kad strateginio plano tikslas yra remiantis išskirtais privalumais ir trūkumais nustatyti savivaldybės vaidmenį šalies ir tarptautiniame kontekste, suformuluoti plėtros perspektyvas, siekiant nukreipti viešąsias ir privačias investicijas į didžiausią naudą duodančias priemones savivaldybėje ir už jos ribų. Viena iš esminių priežasčių, lemiančių strateginio plano poreikį, efektyvus turimų išteklių arba planuojamų gauti lėšų panaudojimas (Kauno miesto strateginis plėtros planas, 2008).

Aptarus strateginio planavimo sampratą, kitame poskyryje bus nagrinėjama darnaus vystymosi samprata ir jos analizė.

Strateginis planavimas yra susijęs su prisitaikymu prie besikeičiančios aplinkos

- Sudarant strateginius planus reikia atsižvelgti ne tik į tai ko norima, tačiau ir į besikeičiančią aplinką, kuri neišvengiamai daro įtaką vykdomai veiklai.

Strateginis planavimas nukreiptas į ateitį

- Praeitis planuojant reikalinga tik tiek, kiek iš jos galima spręsti apie ateitį ar pasimokyti nedaryti tų pačių klaidų.

Strateginis planavimas yra išsamus ir visapusiškas

- Jis apima ne tik tiesiogiai su vykdoma veikla susijusius klausimus, bet visą organizacijos aplinką: politiką, ekonomiką, socialinę situaciją, technologijas ir t.t.

Strateginis planavimas yra susitarimo ieškojimo procesas

- Tai svarbiausia strateginio planavimo proceso savybė.
- Susitarimas turi būti priimtas pritariant kiekvienam organizacijos atstovui, balsavimas čia netinka, nes sudaro galimybę priimti sprendimą prieš kieno nors valią.

1.3 pav. Strateginio planavimo savybės

Šaltinis: sudaryta pagal Beresnevičiūtę, Kadziauską, Diržį (2006).

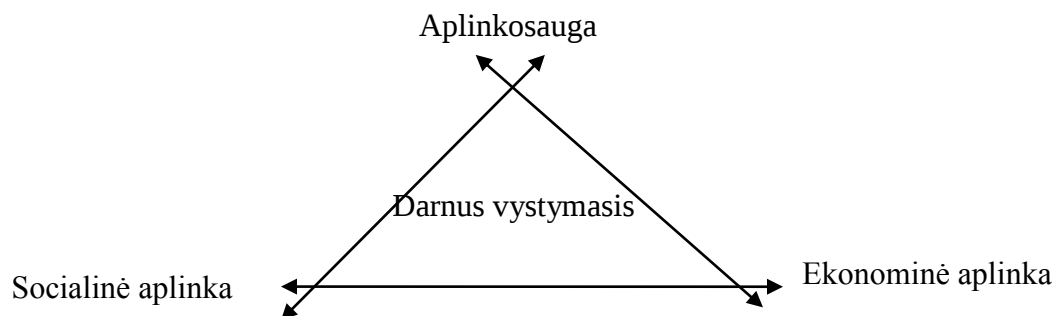
1.2 Darnaus vystymosi samprata

Subalansuota plėtra, ar darnus vystymasis, teoriškai bei praktiškai su tuo susiję klausimai ir problemos tampa vis aktualesnės ir svarbesnės. Atskirų subalansuotos plėtros apraiškų būta visoje žmonijos civilizacijos eigoje siekiant harmonijos kaip prasmingo ir kilnaus tikslo. Tačiau dabartinei subalansuotos plėtros sampratai yra dar tik trys dešimtmečiai. Būtinybę pabandyti subalansuoti globalios visuomenės vystymąsi lėmė antroje praėjusio amžiaus pusėje vykęs ypač spartus gyventojų skaičiaus augimas, jų poreikių didėjimas, kurių įgyvendinimui reikalinga vis daugiau aplinkos išteklių (Trakų rajono subalansuotos plėtros strategija, 2007).

Visuomenės vystymasis ilgą laiką rėmėsi nuostata, kad tik auganti ekonomika ir didėjanti gamyba yra pagrindinė vertybė ir visuomenės gerovės pagrindas, todėl spartus ekonomikos augimas lėmė vis gausesnį gamtos išteklių naudojimą ir nuolat didėjantį aplinkos teršimą, kuris septintajame praeito amžiaus dešimtmetyje pasiekė tokį lygį, kad iškilo akivaizdi ekologinės krizės grėsmė. Kaip teigia Čiegis (2008, p. 9), iki tol kol mūsų ekonominės veiklos mastai, lyginant su ekologinių sistemų mastais, buvo gana nedideli, tiek ekonomikos teorijoje, tiek veikiant praktiškai, buvo galima ignoruoti esminį faktą, kad žmonių veikla priklauso nuo mūsų planetos ekologinių sistemų ir yra neatskiriama jų dalis. Anot Juknio (2003), kaip atsvara vyravusiam vartotojiškam požiūriui į gamtą atsirado Žmonijos išlikimo koncepcija, pagal kurią spartus ekonominis vystymasis yra visiškai nesuderinamas su švaria ir sveika aplinka. Pradėję aktyviai veikti to meto visuomeniniai judėjimai matė vienintelę žmonijos išlikimo galimybę – atsisakyti tolimesnio ekonominio vystymosi bei griežtai apriboti žmonių norus turėti vis daugiau civilizacijos teikiamų malonumų.

Kaip nurodoma Subalansuotosios plėtros įgyvendinimo nacionalinė ataskaitoje (2002, p. 12), darnus vystymasis, tai toks vystymasis, kuris tenkina dabartinius visuomenės poreikius, nemažinant ateinančių kartų galimybių tenkinti savo poreikius. Remiantis Nacionaline darnaus vystymosi strategija (2003), darnus vystymas yra apibrėžiamas kaip kompromisas tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, sudarantis galimybes pasiekti visuotinę gerovę dabartinei ir ateinančioms kartoms, neperžengiant leistinų poveikio aplinkai ribų. O Jungtinių Tautų aplinkos ir vystymosi komisijos ataskaitoje „Mūsų bendra ateitis“ (1987) darnus vystymasis yra apibrėžiamas kaip vystymasis, kuris tenkina dabartinius visuomenės poreikius, nemažinant ateinančių kartų galimybių tenkinti savus poreikius. Pagal Čiegį ir kt.

(2010, p. 23) darnus vystymasis – tai savotiškas kompromisas tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, leidžiantis siekti visuotinės gerovės sau ir ateinančioms kartoms.



1.4 Darnus vystymasis – kompromisas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis darnaus vystymosi apibrėžimais.

Darnaus vystymosi koncepcijos pagrindinės nuostatos buvo suformuluotos 1992 m. Rio de Žaneire vykusioje pasaulinėje Jungtinių Tautų aplinkos ir plėtros konferencijoje, kuri aukščiausiu lygiu įteisino darnų vystymąsi kaip pagrindinę ilgalaikę visuomenės vystymosi ideologiją (United Nations Conference on Environment & Development). Apibrėžta, kad darnaus vystymosi koncepcijos pagrindą sudaro trys lygiaverčiai komponentai – aplinkosauga, ekonominis ir socialinis vystymasis. Tačiau darnaus vystymosi valdyme Čiegis (2003), Žičkienė (2004) be ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių aspektų išskiria dar ir institucinį aspektą.

Ekologinis matmuo- tai aplinkos apsaugos užtikrinimas;

Socialinis – socialinio darnumo ir teisingumo stiprinimas;

Ekonominis – materialinių poreikių patenkinimas;

Institucinis – teisingų politinių sprendimų priėmimas, visuomenės dalyvavimo sprendimų priėmime užtikrinimas.

Tuo pačiu metu, kai buvo įteisintas darnus vystymasis, Rio de Žaneire priimta ir darnaus vystymosi įgyvendinimo veiksmų programa – Darbotvarkė 21 (Darbotvarkė 21: subalansuotos plėtros veiksmų programa, 2001). Joje nurodyti pagrindiniai darnaus vystymosi principai. „Darbotvarkė 21“, kurią sudarė keturios dalys: socialiniai ir ekonominiai aspektai, plėtrai reikalingų išteklių išsaugojimas ir tvarkymas, pagrindinių veiklos grupių stiprinimas ir įgyvendinimo priemonės.

Čiegis (2003) išskiria šiuos visuomenės darnaus vystymosi valdymo principus:

- kompleksiskumo principas: jis reikalauja subalansuotą plėtrą nagrinėti kaip keturių sistemų- ekologinės, ekonominės, socialinės ir institucinės – sąveiką;

- bendruomeniškumo principas: norint užtikrinti socialiai stabilią plėtrą būtina šiuolaikinėje visuomenėje ir toliau skatinti kuo platesnį visų žmonių dalyvavimą priimant sprendimus;

- prevencijos principas: jis reikalauja šiuo metu skirti išteklius, norint garantuotai apsisaugoti nuo dabartinės veiklos potencialių katastrofiškų efektų ateityje;

- holistinio mąstymo principas: sprendžiant sudėtingą subalansuotos plėtos problemą, reikia, kad būtų atsižvelgta į kiekvieną problemą sąlygojančią veiksnį;

- subordinacijos principas teigia, kad instituciniai sprendimai turi būti priimami galimai žemiausiame lygmenyje;

- planavimo principas: visuomenės subalansuotos plėtos įgyvendinimo procesas turi būti planuojamas, panaudojant „Vietos darbotvarkę 21“ (Local Agenda 21) kaip vieną iš galimų planavimo stadijų;

- pelningumo principas: įmonės ir ūkinės organizacijos galiausiai turi suprasti, kad verslas ir aplinka turi padėti vienas kitam, o ne riboti ir trukdyti, kad joms yra pelninga dalyvauti visuomenės subalansuotos plėtos įgyvendinimo procese.

Darnaus vystymosi koncepcija, kaip teigia Čiegis (2003) - tai požiūris, leidžiantis nenutrūkstamai pagerinti dabartinę gyvenimo kokybę ne taip smarkiai naudojant išteklius, kartu paliekant ateities kartoms nesumažėjusias ar net išaugusias gamtos išteklių ir kitų vertybių atsargas. Ši koncepcija neprieštarauja klasikinei ekonominio augimo teorijai. Taigi darniam vystymuisi būtina ir kokybiškai nauja ekonomika, pripažįstanti biosferos raidos procesus bei ribas, garantuojanti ekonominės ir ekologinės sistemų pusiausvyrą bei subalansuotumą. Anot Žičkienės (2004), darnios plėtos koncepcija grindžiama teiginiu, kad sėkmė kuriant ateitį yra paremta nuosekliu, vienalaikiu trijų tikslų – ekonominio augimo, socialinio teisingumo ir aplinkos kokybės – realizavimu, tačiau dabartinė ekonomikos sistema nėra pajėgi spręsti ekologinių ir socialinių problemų.

Pagrindinis darnaus vystymosi siekis – užtikrinti tinkamą asmens gyvenimo kokybę, siekti visuomenės gerovės ir saugumo, išmintingai suderinus ekonomikos, socialinės plėtos bei aplinkos apsaugos reikmes. Šis siekis yra įvardytas svarbiausiuose Jungtinių Tautų, Europos Sąjungos ir Baltijos jūros regiono strateginiuose dokumentuose. Lietuvos vyriausybė 2003 m. rugsėjo mėn. patvirtino Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją. Ši strategija yra atnaujinta ir šiuo metu galiojanti yra 2009 m. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija.

Darnus vystymasis yra susijęs su įtraukimu į veiklą. Reikia, kad kuo daugiau žmonių būtų įtraukti į šį procesą. Darnaus vystymosi valdymas – tai žmonių valdymas – o ne aplinkos, pinigų, ar kitokios nors tam tikros visuomenės (Integruotas valdymas, 2008). Visuomenės darnaus vystymosi strategija, anot Čiegio (2008), visada turi siekti sudaryti sąlygas sinergijos efektui, t.y. įvairios politikos bei įvairios globalios, regioninės ir nacionalinės paramos formos turi viena kitą papildyti. Darnus strateginis valdymas savivaldybėse yra gana sudėtingas procesas. Sprendimų priėmimui bei įgyvendinimui kliūtis dažnai sudaro įvairios permainos: politinės permainos, administracinės veiklos kaita, finansinės kliūtys, kartais net viešųjų bei privačių interesų sankirtos. Pastovus ir nuoseklus darnus planavimas padeda išvengti įvairių konfliktų su gyventojais, galimos žalos aplinkai, kartu gerina strateginio planavimo efektyvumą, patikimumą investuotojams, didina jų pasitikėjimą regionu.

Kalbant apie įvairius darnaus vystymosi aspektus, iki šiol dažniausiai buvo skirstomos 2 valstybių kategorijos – išsivysčiusios ir neišsivysčiusios (besivystančios) valstybės (žr. 1 priedas). Nors bendrieji skirtumai tarp šių valstybių gali būti gana dideli, žvelgiant iš darnaus vystymosi pusės dauguma vienos grupės valstybės bruožų yra gana panašūs. Kaip teigia Juknys (2005), jei besivystančiose šalyse būdingiausios problemos yra labai spartus žmonių skaičiaus augimas, skurdas, lyčių lygybės problema, švietimo, medicininio aptarnavimo problemos, tai išsivysčiusios šalys daugiausia susiduria su per daug intensyvaus gamtos išteklių naudojimo ir aplinkos teršimo problemomis. Sąžiningas gamtos išteklių paskirstymas tiek tarp skirtingų kartų, tiek ir tarp dabartinės kartos pirmojo, antrojo ir trečiojo pasaulio šalių gyventojų bei pozityvaus konsensuso tarp vystymo aplinkos, socialinės ir ekonominės dimensijos radimas (Čiegis ir kt. 2010b p. 24).

Remiantis autorių diagrama, galima teigti, kad darnus vystymas nėra atskiras darnaus vystymosi elementų plėtojimas, tai bendras tvarus vystymasis, kai vieno elemento vystymasis nepažeidžia ar nestabdo kito vystymosi, tai yra savotiškas bendras visų šių dimensijų vystymasis išlaikant jų pusiausvyrą.

Kaip teigia Čiegis (2004), darnus vystymas – tai savotiškas ekologiškai toleruotinas kompromisas tarp besivystančių šalių akivaizdžių poreikių, labiausiai industrializuotų šalių jau pasiekto aukšto lygio ir būtinybės palikti ne mažesnes galimybes ateityje.

Šiuolaikiniame vis modernėjančiame pasaulyje visuomenė turi vis greičiau prisitaikyti prie įvairių pokyčių. Šiuo atveju darnus vystymasis yra itin svarbu. Dažniausiai plėtojant veiklą yra orientuojamasi į vienos srities vystymą, kitos sritys yra vystomos mažiau arba nevystomos visiškai. Gamtos turtų gausa vis mažėja, teršiama ir kitaip niokojama gamta, o atsinaujinantys

gamtos ištekliai yra naudojami tokiais tempais, kad gamta nebespėja jų atkurti. Stiprėjantis globalizacijos procesas atvėrė naujų galimybių stiprioms ekonomikos šakoms, o smulkiajam ir vidutiniam verslui iškilo įvairios kliūtys. Todėl šiuo metu visame pasaulyje jaučiamos pastangos saugoti aplinką ir gerinti žmonių gyvenimo kokybę. Išanalizavus darnaus vystymosi koncepciją, galima teigti, kad darnaus vystymosi politikos diegimas į savivaldybių strateginio planavimo procesą yra pagrindinė išeitis siekiant užtikrinti visapusišką ir darnią savivaldybės plėtrą.

Kitame skyriuje bus analizuojamas darnus strateginis planavimas viešajame sektoriuje, plačiau analizuojant darnų strateginį planavimą bendrai Europos Sąjungoje ir Lietuvoje bei strateginio planavimo metodologiją.

2. DARNUS STRATEGINIS PLANAVIMAS VIEŠAJAME SEKTORIJE

2.1 Darnus strateginis planavimas Europos Sąjungoje

2001 m. Europos Vadovų Taryba Geteborge priėmė pirmą Europos Sąjungos tvaraus vystymosi strategiją (angl. - EU Sustainable Development Strategy) (Atnaujinta ES darnaus vystymosi strategija, 2006). Joje buvo teigiama, kad darnus vystymasis yra ilgalaikė Europos Sąjungos strategija, užtikrinanti švarią ir sveiką aplinką bei gerėjančią gyvenimo kokybę dabartinei ir ateities kartoms. Siekiant įgyvendinti šią strategiją svarbiausia yra tai, kad ekonominis regionų augimas skatintų socialinę pažangą ir kartu gerintų ekonomikos būklę. Socialinė politika spartintų ekonominį augimą, o aplinkos politika būtų efektyvi ir iš ekonominės pusės (Naruševičius, Lazdinis, 2011, p. 16). Kitaip tariant, yra būtinas visų darnaus vystymosi elementų tarpusavio ryšys. Galima teigti, kad dėl šios priežasties socialinis, aplinkosaugos ir ekonomikos vystymas tapo vienodos reikšmės objektais pasirašant Europos Sąjungos sutartis.

Kaip rašoma „Darbas regionų labui“ (2003), regionų konkurencingumo didinimas panaudojant ir tinkamai įsisavinat tikslingas investicijas visoje Europos Sąjungoje ir sudarant didesnes ekonomines galimybes, kurios padėtų žmonėms įgyvendinti savo gebėjimus, turėtų tapti visuotinai naudinga ES ekonomikos augimo potencialo pagrindu. Europos Sąjunga šitaip skatina, kad investicijos pasiektų ne tik didelius regionus, kurie ir taip jau yra pakankamai ekonomiškai stiprūs, bet ir mažesnius, kartu padėdama jiems greičiau vystyti ekonominę politiką ir skatindama jų konkurencingumą. Tinkamai vykdoma regioninė politika padeda mažinti dėl įvairių ekonomikos netolygumų atsiradusį per didelį gyventojų tankumą ir „piltuvo efekto“ poveikį.

Pagrindiniai Europos Sąjungos vykdomos darnaus vystymosi politikos tikslai pirmiausia yra pagrindiniai darnaus vystymosi objektai: aplinkosauga, socialinė plėtra ir ekonominis augimas. Naruševičius, Lazdinis (2011, p. 23), šiuos darnaus vystymosi objektus apibrėžia taip:

Aplinkosauga – garantuoti, kad Žemės aplinka būtų palanki visoms gyvybės formoms, atsižvelgiant į gamtos išteklių ribotumą ir užtikrinti aukštą aplinkos apsaugos bei kokybės gerinimo lygį, užkirsti kelią aplinkos taršimui, ją mažinti ir skatinti darnų vartojimą bei gamybą.

Socialinė lygybė ir sanglauda – skatinti demokratinę, sveiką, saugią ir teisingą visuomenę, pagrįstą socialine įtrauktimi ir sanglauda, kurioje būtų gerbiamos pagrindinės teisės ir kultūrų įvairovė, užtikrinamos lygios galimybės visiems ir kovojama su visų formų diskriminacija.

Ekonominis klestėjimas – skatinti klestinčią, novatorišką, turtingą žinių, konkurencingą ir ekologiniu požiūriu veiksmingą ekonomiką, užtikrinančią aukštą gyvenimo lygį ir užimtumą Europos Sąjungoje (Naruševičius, Lazdinis, 2011, p. 23).

Šie elementai yra apibūdinami platesne prasme lyginant su Lietuvos darnaus vystymosi politikos apibrėžtimi. Taip yra todėl, kad Europos Sąjungą sudaro skirtingi regionai, kurių kiekvienas skiriasi ne tik dydžiu, bet ir demografiniais duomenimis (gyventojų skaičiumi, ekonominiu išsivystymu ir t.t.). Kaip teigia Čaplikas (2006, p. 21), kiekvienas regionas yra savitas savo valdymo bruožais, papročiais, gamtinėmis savybėmis, kultūra. Dėl šių priežasčių problemos yra platesnės ir apimančios daugiau globalius, bendresnius reiškinius, kurie yra svarbūs ir aktualūs daugeliui regionų, jų sprendimai nėra sukoncentruoti vienai vietai.

Tačiau šalia šių pagrindinių tikslų Naruševičius, Lazdinis (2011, p. 23) išskiria ir naują tikslą (objektą) - Tarptautinių įsipareigojimų vykdymas.

Tarptautinių įsipareigojimų vykdymas – visame pasaulyje skatinti taiką, saugumą ir laisvę pagrįstų demokratinių institucijų kūrimą ir ginti jų stabilumą, aktyviai skatinti darnaus vystymosi politikos įgyvendinimą visame pasaulyje.

Juknys (2005, p. 308), teigia, kad vienas iš pagrindinių Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategijos bruožų – kiekybiškai suformuluoti pagrindiniai darnaus vystymosi tikslai ir numatyti jų įgyvendinimo terminai.

Kaip nurodoma Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2003), Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategijoje nagrinėjamos kelios svarbiausios problemos. Yra nustatyti 6 darnaus vystymosi prioritetai:

- Pasaulinės klimato kaitos sušvelninimas;
- Transporto poveikio aplinkai mažinimas;

- Pavojaus žmonių sveikatai mažinimas;
- Efektyvesnis gamtos išteklių naudojimas;
- Skurdo ir socialinės atskirties mažinimas;
- Visuomenės senėjimo problemos sprendimas.

2006 m. atnaujintos ES darnaus vystymosi strategijos prioritetai yra: klimato kaita ir švari energijos gamyba, darnus transportas, darnus vartojimas ir gamyba, gamtos išteklių apsauga ir valdymas, visuomenės sveikata, socialinė įtrauktis, demografija ir migracija, skurdas pasaulyje ir darnaus vystymosi iššūkiai (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2009).

Visos Europos Sąjungos vystymosi strategijos įgyvendinimo priemonės, pagal pagrindines ir aktualiausias problemas, kurias siekiama išspręsti, buvo suskirstytos į kompleksiškus sektorius, kuriuose ir yra apibrežiamos tos problemos. Darnus vystymasis yra vienas iš pagrindinių ir svarbiausių Europos Sąjungos tikslų. Europos Sąjungos sudaryta darnaus vystymosi strategija, yra pripažįstama kaip viena iš esminių integravimo principų. Anot Juknio (2005, p. 309), strategijoje yra ypač pabrėžta, kad norint užtikrinti sėkmingą šios strategijos įgyvendinimą reikia iš esmės pakeisti ES ir šalių narių politiką. Visų pirma, turi būti numatytos priemonės tarpžinybiniais barjerams įveikti ir kiekvienas politinis sprendimas turi būti priimtas tik įvertinus jo galimą poveikį ekonomikai, socialiniam vystymuisi ir aplinkai. Be to svarbų vaidmenį, anot Juknio (2005, p. 309), vaidina kainų politika. Labai svarbu atsisakyti subsidijų, skatinančių intensyvesnį gamtos išteklių panaudojimą, ir skatinti pažangių, mažiau aplinką teršiančių technologijų diegimą. Investicijos į mokslą ir technologijų tobulinimą yra viena iš svarbiausių priemonių, užtikrinančių sėkmingą darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimą.

Priėmus Europos Sąjungos tvaraus vystymosi strategiją, darnaus vystymosi įgyvendinimas tapo privalomas visoms šalims narėms. Dėl šios priežasties daugelyje šalių pradėtos rengti nacionalinės darnaus vystymosi strategijos, kurios kiek įmanoma yra įgyvendinamos tiek šalies, tiek savivaldybių lygmeniu. Šie pagrindiniai Juknio (2005) nurodyti Europos Sąjungos darnaus vystymosi aspektai glaudžiai siejasi su darniu strateginio planavimo įgyvendinimu Lietuvoje, kuris bus aptariamas kitame skyriuje.

2.2 Darnus strateginis planavimas Lietuvoje

Lietuvai, tapus Europos Sąjungos nare, buvo ieškoma būdų, kaip mažinti skirtumus tarp regionų, efektyviai spręsti jų problemas ir kelti gyvenimo lygį visoje šalyje. Anot Ačaitės (2005),

daug dėmesio skiriama regioninės politikos planavimo, įgyvendinimo, strateginio valdymo klausimams tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmeniu. Ieškoma optimalių priemonių, kuriomis būtų galima spręsti regionų netolygios plėtros problemas. Lietuva kaip ir daugelis kitų valstybių propaguoja darnaus vystymosi koncepciją. Siekiant užtikrinti darnaus vystymosi proceso koordinavimą aukščiausiu lygmeniu 2000- aisiais metais, Lietuvoje buvo sudaryta Nacionalinė darnaus vystymosi komisija, kuriai vadovavo LR Vyriausybės Ministras Pirmininkas. 2003-ųjų metų rugsėjo 11 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, vadovaudamasi Europos Tarybos susitikimo (Barselona, 2002) rekomendacijomis ir Pasaulio valstybių ir vyriausybių vadovų susitikimo Johannesburge (2002) įgyvendinimo plano 162 punktu, patvirtino vieną svarbiausių Lietuvos vystymosi kryptis nustatančių teisės aktų – Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją (Subalansuotosios plėtros įgyvendinimo nacionalinė ataskaita, 2002). Aplinkos ministeriją Vyriausybė paskyrė atsakinga už šios strategijos įgyvendinimo koordinavimą. Prie Aplinkos ministerijos buvo sudaryta įvairių sričių ekspertų grupė, kuri turi reguliariai nagrinėti vykstančius išorinius ir vidinius pokyčius, vertinti strategijos įgyvendinimo eigą ir rengti rekomendacijas, kad išryškėję trūkumai būtų laiku šalinami. Be to, buvo numatyta, kad turi būti rengiamos dvimetės strategijos įgyvendinimo ataskaitos ir teikiamos Nacionalinei darnaus vystymosi komisijai (Naruševičius, Lazdinis, 2011 p. 74).

Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2009) darnus vystymasis suprantamas kaip kompromisas tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, sudarantis galimybes pasiekti visuotinę gerovę dabartinei ir ateinančioms kartoms, neperžengiant leistinų poveikio aplinkai ribų. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija – tai ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas.

Strategijoje buvo suformuluoti pagrindiniai ilgalaikiai, vidutinės trukmės bei trumpalaikiai tikslai ir uždaviniai, numatytos jų įgyvendinimo priemonės. Be to, Strategijoje numatyta sukurti efektyvią Strategijos įgyvendinimo priežiūros sistemą, kuri leistų reguliariai vertinti pasiektą pažangą bei įvardyti iškilusias kliūtis ir susidariusias problemas. Prie Aplinkos ministerijos sudaryta įvairių sričių ekspertų grupė, kuri turi reguliariai analizuoti vykstančius pokyčius, vertinti strategijos įgyvendinimo procesą ir rengti rekomendacijas, kad išryškėję trūkumai būtų laiku šalinami (Darnaus vystymosi rodikliai, 2005).

Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos priežiūrai vykdyti yra parengtas darnaus vystymosi rodiklių, kurie tiesiogiai siejasi su Strategijoje suformuluotais tikslais ir uždaviniais, sąrašas. 2004-ais metais šie rodikliai pradedami skelbti Lietuvos statistikos metraštyje, Aplinkos ministerijos ir Statistikos departamento interneto tinklalapiuose. Tai yra labai svarbus žingsnis,

užtikrinantis darnaus vystymosi proceso viešumą ir palengvinantis efektyvią Strategijos įgyvendinimo kontrolę. (Darnus vystymasis, 2006).

Įvairios darnaus vystymosi nuostatos ir siekiamybės yra įtraukiamos į svarbiausius Lietuvos strateginio planavimo nacionalinio lygmens dokumentus: Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, Valstybinį strateginį atliekų tvarkymo planą, Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo priemonės, Valstybės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatų įgyvendinimo programą, Jungtinių Tautų bendrosios klimato kaitos konvencijos įgyvendinimo iki 2012 metų nacionalinę strategiją. Vienas naujausių darnaus vystymosi valdymo Lietuvoje dokumentų – Lietuvos 2007 – 2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija ir Veiksmų programa.

Lietuvoje yra ryškūs regioniniai gamtinių, ekonominių, demografinių ir infrastruktūrinių išteklių skirtumai, lemiantys šalies regionų socialinės-ekonominės padėties neatitikimus. Subalansuota plėtra Lietuvoje iki paskutinio praėjusio amžiaus dešimtmečio vidurio tebuvo tik teorinė sąvoka. 1996 metais Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos strategijoje buvo įteisinti subalansuotos plėtros principai. Palaipsniui subalansuotos plėtros reikšmę ir svarbą pradėta jausti ir kai kurių Lietuvos savivaldybių veikloje (Trakų rajono subalansuotos plėtros strategija, 2007). Kaip teigia Juknys (2003), siekiant subalansuoti ūkio plėtrą šalyje, pasinaudojant Europos Sąjungos šalių patirtimi, yra sukurta ir įgyvendinama darni veiklos planavimo sistema – rengiama nacionalinė plėtros strategija (Bendrasis programavimo dokumentas), regionų plėtros planai ir savivaldybių plėtros strateginiai planai, kurie yra integrali regionų plėtros planų dalis. Visi šie dokumentai privalo būti tarpusavyje suderinti tam, kad būtų pasiektas maksimalus įgyvendinamų priemonių efektyvumas ir užtikrintas raidos darnumas. Anot Čiegio (1997, p. 58), kryptingas ir efektyvus darnios plėtros principų įgyvendinimas gali būti realizuotas sutelktomis vyriausybės, verslo ir visuomenės pastangomis.

Kaip nurodoma Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2003), Lietuvos darnaus vystymosi strateginiai prioritetai ir principai išdėstyti atsižvelgiant į nacionalinius Lietuvos interesus, savitumą, Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategijos, kitų programinių dokumentų nuostatas. Europos Sąjungai 2006 metais atnaujinus Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategiją, Europos Sąjungos Taryba įpareigojo ir valstybes nares atlikti nacionalinių darnaus vystymosi strategijų peržiūrą, kad būtų užtikrintas tarpusavio suderinamumas ir nuoseklumas, atsižvelgiant į konkrečią valstybių narių situaciją. 2009 metų rugsėjo 16 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino atnaujintą Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją.

Kaip teigia Naruševičius, Lazdinis (2011, p. 76), strategija buvo papildyta tokiais esminiais strategijos įgyvendinimą itin sukonkretinančiais elementais, kaip Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimo priemonių planas su terminais ir atsakingais vykdytojais. Buvo paskirtos konkrečios institucijos, atsakingos už darnaus vystymosi rodiklių duomenų rinkimą ir teikimą Lietuvos statistikos departamentui, o į LR Vyriausybės nutarimą įtraukiamas specialus punktas, kuriuo Vyriausybė numato siūlyti savivaldybėms dalyvauti įgyvendinant Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją.

Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2009), Darnaus vystymosi koncepcijos pagrindas Lietuvoje – aplinkosaugos, ekonominio ir socialinio vystymosi suderinimas. Strateginis tikslas – suderinti aplinkosaugos, ekonominio ir socialinio vystymosi interesus, užtikrinti švarią ir sveiką aplinką, efektyvų gamtos išteklių naudojimą, visuotinę ekonominę visuomenės gerovę, stiprias socialines garantijas ir per Strategijos įgyvendinimo laikotarpį (iki 2020 metų) pagal ekonominius, socialinius ir gamtos išteklių naudojimo efektyvumo rodiklius pasiekti 2003 metų ES-15 valstybių vidurkį, o pagal aplinkos taršos rodiklius neviršyti ES leistinių normatyvų, įgyvendinant tarptautinių konvencijų, ribojančių aplinkos taršą ir poveikį pasaulio klimatui, reikalavimus.

Kaip nurodo Juknys (2005, p. 302), įgyvendinti šiuos siekius įmanoma tik tolesnį ūkio vystymąsi grindžiant pažangiomis, aplinkai palankiomis technologijomis, tai nurodo ir Naruševičius, Lazdinis (2011, p. 85). Todėl mokslinei pažangai, žinioms, o ne ištekliams imlių technologijų kūrimui ir diegimui šioje strategijoje skiriama daug dėmesio. Jau įvadinėje Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos dalyje yra pabrėžiama, kad darnus vystymasis neįmanomas be plataus visuomenės dalyvavimo ne tik sprendžiant konkrečius Strategijoje nurodytus uždavinius, bet ir priimant darnaus vystymosi požiūriu svarbius įvairaus lygio sprendimus, tai yra nurodoma ir Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategijoje.

Kaip buvo minėta ankstesniame poskyryje, Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategijoje buvo apibrėžiamos kelios pagrindinės problemos. Kadangi nepakankamai stiprios ekonomikos šalyse įvairių vystymosi problemų yra daug daugiau ir jos yra konkretesnės, Lietuvoje prioritetų sąrašas buvo išplėstas.

Lietuvos darnaus vystymosi prioritetai, išdėstyti Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje:

- Nuosaikus darnaus ūkio šakų ir regionų ekonomikos vystymas;
- Socialinių ir ekonominių skirtumų tarp regionų ir regionų viduje mažinimas, išsaugant jų savitumą;

- Pagrindinių ūkio šakų poveikio aplinkai mažinimas;
- Daugiabučių namų modernizavimas ir šilumos energijos sąnaudų būsto sektoriuje gerokas sumažinimas – tai, be kita ko, prisidėtų prie pastangų švelninti klimato kaitą (naujas aktualus prioritetas, įtrauktas 2009 metais);
- Pavojaus žmonių sveikatai mažinimas;
- Pasaulio klimato kaitos padarinių švelninimas;
- Geresnė biologinės įvairovės apsauga;
- Nedarbo, skurdo ir socialinės atskirties mažinimas;
- Visuomenės švietimas (įskaitant aplinkosauginį švietimą ir aplinkai palankaus gyvenimo būdo propagavimą);
- Mokslinių tyrimų vaidmens didinimas ir modernių, mažesnę neigiamą poveikį aplinkai darančių gamybos ir informacijos technologijų kūrimas ir diegimas.

2009 m. Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją lyginant su 2003m. Nacionalinės darnaus vystymosi strategija, jos įgyvendinimo pagrindiniai prioritetai buvo patikslinti, apibrėžti plačiau. Be to, buvo suformuluoti du nauji prioritetai: tausojantis vartojimas ir vystomasis bendradarbiavimas. Kaip nurodoma Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2009), pastarasis prioritetas yra atnaujintos Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategijos prioriteto – „Skurdas pasaulyje ir darnaus vystymosi iššūkiai“ atitikmuo, atspindintis svarbiausius Lietuvos įsipareigojimus taikos užtikrinimo pasaulyje ir skirtumų tarp išsivysčiusių ir besivystančių valstybių mažinimo srityse. Principų pavadinimai supaprastinti, jie tapo lengviau suprantami visuomenei. Taip pat buvo atsisakyta sudėtingų tarptautinių terminų. Sudėtingesni ir ilgesni principai buvo išskaidyti į kelis. Be to, taip pat prisidėjo pagrindinių teisių rėmimo ir apsaugos principas, įtvirtintas Lisabonos sutartyje kaip viena esminių politikos formavimo Europos Sąjungoje krypčių.

Lietuvos nacionalinės darnaus vystymosi strategijos sukūrimas galutinai įteisino darnaus vystymosi įgyvendinimą viešose institucijose, tarp jų ir savivaldybėse. Taip savo ruožtu yra stengiamasi užtikrinti darnų strateginį planavimą. Strategijos pakeitimas ir jos priežiūros sistema parodo skiramą dėmesį strategijos įgyvendinimui ir suinteresuotumą siekti darnios plėtros.

2.3 Strateginio planavimo metodologija

Strateginio valdymo principai, o tuo pačiu ir strateginis planavimas, remiasi dviem pagrindinėmis metodologijomis: nustatybine ir plėtotine. Nustatybinė metodologija, anot Vasiliausko (2002, p. 36), strateginį valdymą apibūdina kaip tiesioginį (nuoseklų) ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant. Vasiliauskas (2002, p. 42) teigia, kad plėtotinė metodologija susiformavo kaip išeitis nustatytinės metodologijos trūkumams išvengti. Jos galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą.

Šias dvi metodologijas išskiria ir daugelis kitų autorių - Bivainis, Tunčikienė (2005); Arimavičiūtė (2005) ir kt. Strateginio planavimo metodologijų bruožų palyginimų schema pateikiama 3 priede.

Pasak Vasiliausko (2002, p. 26), hierarchinės struktūros organizacijose, tokiose kaip savivaldybė, vyrauja trys strateginio planavimo metodologijos:

- iš viršaus žemyn – planavimo procesą inicijuoja ir jam vadovauja centras;
- iš apačios į viršų – tiesiogiai už planavimą atsakingos struktūrinės grandys (pvz. skyriai), o centras nustato tik bendriausius planų sudarymo reikalavimus ir kritikuoja pateiktus planus;
- integruota – tarp centro ir struktūrinių padalinių vyksta nuolatinė diskusija.

Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikoje (2002), patvirtintoje LR vidaus reikalų ministro 2002-10-04 įsakymu Nr. 482, yra pateikiamos rekomendacijos dėl:

- regioninio strateginio planavimo principų ir etapų;
- regiono plėtros plano struktūros;
- regiono plėtros plano atskirų dalių rengimo metodų ir tvarkos;
- regiono plėtros plano rengimo organizavimo;
- regionų plėtros planuose nustatytų tikslų ir prioritetų įvertinimo, rengiant šalies ilgalaikės plėtros strategijas.

Nacionalinei regioninei politikai įgyvendinti rengiami: regionų plėtros planai; regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo programa; probleminių teritorijų plėtros programos. Strateginio planavimo metodika pateikiama 2 priede.

Planas rengiamas vidutiniam laikotarpiui (5-7 m.). Plano rengimo datos nustatomos atsižvelgiant į valstybės politikos ciklus – trimetį valstybės biudžeto planavimą bei Europos

Sąjungos biudžetinius planus (esminiai Europos Sąjungos biudžeto pajamų bei išlaidų paskirstymo principai apibrėžiami 7 metų laikotarpiui).

Kaip rašoma Strateginių planų rengimo metodikoje (2002), regioninės plėtros planavimo dokumentai rengiami vadovaujantis pagal Teritorijų planavimo įstatymą parengtais teritorijų planavimo dokumentais. Savivaldybės tarybos sprendimu gali būti rengiamas savivaldybės strateginis plėtros planas. Kaip nurodoma Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas (2000), Savivaldybės plėtros plane turi būti nurodyta: savivaldybės socialinės ir ekonominės būklės analizės pagrindiniai duomenys; savivaldybės plėtros strateginiai tikslai ir uždaviniai atskirų ūkio šakų (sektorių) specifinėms regioninėms ir vietinėms problemoms spręsti; galimos įgyvendinimo priemonės. Savivaldybių plėtros planai rengiami vadovaujantis metodika, kurią tvirtina Vidaus reikalų ministerija. Savivaldybės plėtros planą tvirtina savivaldybės taryba.

Regionų strateginio planavimo etapus sudaro:

- Plano rengimo iniciatyvos, poreikio formulavimas;
- Plano rengimo darbo grupių suformavimas ir tvarkaraščio parengimas;
- Bendruomenės informavimo ir aktyvinimo veikla;
- Duomenų surinkimas;
- Esamos situacijos analizė;
- Vizijos, strategijos rengimas ir politinis tvirtinimas;
- Priemonių rengimas;
- Plano įgyvendinimo dalies parengimas ir galutinis plano patvirtinimas;
- Plano įgyvendinimo priežiūra ir įvertinimas.

Plano struktūrą sudaro: įvadas, situacijos analizė, strategija. Plano įvade pateikiamas plano rengimo kontekstas bei pristatoma plane suformuluota plėtros vizija (trumpas pageidaujamos regiono situacijos ilguoju laikotarpiu (daugiau kaip 10 m.) aprašymas) bei strategija.

Situacijos analizė organizuojama sektoriniu (vertikaliu) pagrindu, pateikiant: pagrindinius ekonominę – socialinę situaciją regione apibūdinančius duomenis, plėtros veiksmų aptarimą, stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių matricą.

Plano strategijos dalyje pateikiama: plėtros vizija, plėtros prioritetai (prioritetinės plėtros kryptys), prioritetinių plėtros krypčių tikslai, uždaviniai, kuriuos užsibrėžiama įgyvendinti per atitinkamą laikotarpį siekiant kiekvieno iš tikslų, priemonės uždaviniams pasiekti ir plano įgyvendinimo tvarka (Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, 2002m.).

Planas yra pagrindinė regiono socialinės ir ekonominės politikos priemonė. Plano rengimas ir įgyvendinimas apibūdina svarbų regiono viešosios politikos ciklą, kuris turi būti derinamas su šalies ir Europos Sąjungos viešosios politikos ciklais. Planai rengiami regioniniu – apskričių lygiu, todėl ši metodika skirta skatinti ekonominei – socialinei plėtrai regionuose, todėl savivaldybėms, kaip ir kitiems socialiniams ir ekonominiams partneriams, būtų kur kas lengviau suderinti savo interesus regionų plėtros tarybose, rengiant regionų plėtros planus. Planus tvirtina regiono plėtros tarybose. Planai yra nuolat peržiūrimi ir redaguojami, atsižvelgiant į besikeičiančią situaciją (Lietuvos regioninė politika).

Kaip teigia Arimavičiūtė (2009), savivaldybių veiklos keitimas turi remtis veiklos strategija. Tik strategija gali nurodyti, kuri veikla yra svarbi ir kas yra jos prioritetai. Be strategijos visi kaitos veiksmai geriausiu atveju gali duoti kokią nors ekonominę naudą dėl sąnaudų mažinimo, tačiau vargu, ar leis padidinti sinerginį veiklos efektą ir užtikrinti darnią plėtrą. Be iš anksto parengtos strategijos neįmanoma įgyvendinti ir darnaus vystymosi politikos. Toliau bus analizuojamas konkretus atvejis – strateginis planavimas Rietavo savivaldybėje.

3. DARNAUS STRATEGINIO PLANAVIMO RIETAVO SAVIVALDYBĖJE ESMINIAI BRUOŽAI

3.1 Strateginis planavimas Rietavo savivaldybėje

Kaip teigia Dubinas (2005), dabartiniu metu Lietuvoje funkcionuojanti vietos savivalda ir regionų vadyba yra sukoncentruota elementarių administracinių problemų sprendimui. Anot Ačaitės (2005), savivalda yra viena iš svarbiausių vietinės demokratijos įgyvendinimo formų. Regioninė politika efektyviausiai ir intensyviausiai įgyvendinama vietos lygiu, nes tik šiame lygyje yra geriausiai suvokiami socialiniai ir ekonominiai regiono trūkumai, tiesiogiai išskiriamos problemos, iškeliami pagrindiniai regiono siektini tikslai bei numatomi uždaviniai bei priemonės regiono plėtrai garantuoti.

Strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika, anot Arimavičiūtės (2005), priklauso nuo institucijos veiklos pobūdžio, finansavimo šaltinių, nuosavybės, institucijos dydžio, diversifikacijos laipsnio (vienos ar kelių veiklos sričių institucija). Autorė atkreipia dėmesį į didesnę viešojo sektoriaus organizacijų jautrumą valstybės politikos ir politinių jėgų permainoms, bendradarbiavimo panaudojimą, platesnį ir įvairesnį vartotojų ratą, tikslų ir finansavimo skaidrumą ir pranašumą, rizikos vengimą, strateginių problemų įvairumą ir sudėtingumą, valstybės galios panaudojimą.

Atsakingas ir detalus savivaldybių strateginis planavimas bei valdymas padeda pasiekti ne tik jų socialinius ir ekonominius tikslus, bet ir išspręsti įvairias iškilusias problemas.

Strateginis plėtros planas yra rengiamas savivaldybės. Tarybos patvirtintą Rietavo savivaldybės strateginį plėtros planą įgyvendina savivaldybės administracija ir įvairūs jos padaliniai (seniūnijos, administracijos skyriai bei savivaldybės įsteigtos viešosios įstaigos). Kas įgyvendins priklausau nuo to, kokiomis priemonėmis tam tikras uždavinys bus įgyvendinamas.

Dauguma investuotojų, rinkdamiesi vietas savo investicijoms, dažniausiai nagrinėja strateginius planus. Tai yra vienas iš pagrindinių veiksnių, pasirenkant vietą investicijoms ar bent išsirenkant galimus variantus. Šiuo metu jau yra pradedama suprasti darnaus vystymosi svarbą ir šie principai pradedami realiai įgyvendinti (Čiegis, R., Česonis, G. 2004). Rietave pirmasis strateginis plėtros planas priimtas 2003 metais. Toms savivaldybėms, kurios jau turi parengtus savivaldybės plėtros planus, yra svarbu sutelkti dėmesį į plano įgyvendinimą, užtikrinti, kad planavimas taptų tęstiniu procesu (Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse, 2003, p. 8). Rietavo savivaldybė, prisitaikydama prie pokyčių, po pirmojo plano galiojimo pabaigos, 2010 m. parengė naują savivaldybės strateginį plėtros planą. Remiantis plano įgyvendinimo stebėsenos ataskaitomis, dalis ankstesnio plano sumanymų jau buvo įgyvendintos anksčiau, o kitos dalys, pasikeitus aplinkybėms, prarado aktualumą. Dėl šios priežasties rengiant naująjį planą nevisus neįgyvendintus uždavinius buvo galima perkelti į naująjį plėtros planą. Taip buvo nuspręsta atnaujinti dokumentą, papildant jį naujais punktais. Naujajame (2010 – 2016m.) Rietavo savivaldybės plėtros plane, lyginant su ankstesniu, atsiranda nauji prioritetai, nauja vizija bei tikslai. Plačiau bus analizuojamas 2010 - 2016m. Rietavo savivaldybės strateginis plėtros planas.

Integruotas modelis yra pirmas iš Europos Sąjungos politikos sričių, savivaldybėse naudojamas kaip darnaus vystymosi įgyvendinimo priemonė. Todėl integruota valdymo sistema gali duoti naudos miestams, kai jie kreipiasi dėl finansinės paramos iš Europos Sąjungos. Šio modelio tikslas yra skatinti darnų vystymąsi. O darnus vystymasis yra glaudžiai susijęs su integracija. Ji apima įvairių politikos sektorių integravimą, valdžios ir suinteresuotų asmenų lygius ir pan. (Integruotas valdymas, 2008). 2010 m. sausio mėnesį Rietavo savivaldybės administracija pradėjo vykdyti projektą „Rietavo savivaldybės plėtros 2010-2016 m. strateginio plano parengimas“. Projektas buvo rengiamas pasitelkiant Europos Sąjungos paramą pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą. Veiksmų programos prioritetas: Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas. Veiksmų programos

prioriteto priemonė: Regioninės plėtros tobulinimas, plėtros planai ir savivaldybių (ilgalaikiai / trumpalaikiai) strateginiai plėtros planai.

2010 metų spalio 21 d. Rietavo savivaldybės taryba vienbalsiai patvirtino 2010-2016 metų strateginį plėtros planą. Šiuo metu savivaldybėje yra ne tik parengtas Rietavo savivaldybės strateginis plėtros planas, bet ir rengiami trumpalaikiai bei ilgalaikiai veiklos planai, vykdomas planų monitoringas, kurio metu planai yra koreguojami. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl buvo rengiamas naujasis plėtros planas, buvo ta, kad savivaldybė ir po senojo plano galiojimo pabaigos galėtų ir toliau sėkmingai vykdyti planingą veiklą. Taigi savivaldybė, pasinaudodama ES lėšomis, parengė naują plėtros planą.

Strateginių veiklos planų sukūrimas dar negarantuoja laukiamų teigiamų pasikeitimų. Labai svarbi strateginio planavimo ciklo grandis – efektyvus planų įgyvendinimas. Planų įgyvendinimas privalo būti iš anksto apgalvotas, kruopščiai ir strategiškai (Integruotas valdymas, 2008). Siekiant užtikrinti darnią ir tolygią savivaldybės plėtrą, būtina vykdyti tinkamą strateginį planavimą. Pirmiausia, parengti savivaldybės strateginį plėtros planą. Tinkamai ir atsakingai planuojami strateginiai dokumentai bei strateginė plėtra sudaro pagrindą darniai savivaldybės plėtrai, tinkamam prioritetų nustatymui ir tikslų įgyvendinimui. Tai tampa ypač svarbu ir aktualu krizės metu mažėjant savivaldybės biudžetui.

Kartu su Strateginiu plėtros planu patvirtinta ir jo įgyvendinimo priežiūros sistema - tai sisteminis aplinkos, susietos su patvirtinto strateginio plano įgyvendinimo metu atsirandančiais kiekybiniais ir kokybiniais pokyčiais, stebėjimo ir vertinimo procesas, kurio metu periodiškai parengiama strateginio plano įgyvendinimo ataskaita. Dokumente nurodomi strateginio plėtros plano įgyvendinimo rezultatai rodantys rodikliai ir jų pradinės reikšmės, siekiamybės. Šiame dokumente taip pat apibrėžta strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros institucinė sistema ir strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros tvarka. Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros institucinę struktūrą sudaro trys lygmenys: politinis, administracinis ir visuomeninis.

Visuomenėje pripažintų prioritetų įvedimas į savivaldybės strateginį plėtros planą sudaro sąlygas sėkmingesniai ne tik pačios savivaldybės, bet ir joje esančių verslo įmonių, įstaigų, organizacijų, socialinių – ekonominių partnerių dalyvavimui bei jų įtraukimui į strateginio plano rengimo procesą. Įvairesnių interesantų įtraukimas sudaro pagrindą tikamam tikslų nustatymui bei sėkmingam ir efektyvesniai plano įgyvendinimui.

Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros institucinė struktūra

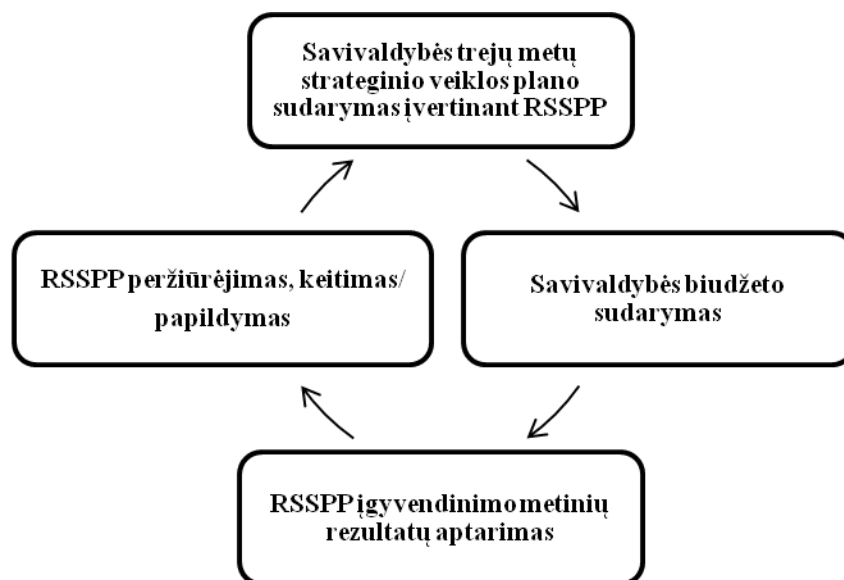
il. Nr.	Institucija	Pagrindiniai uždaviniai
Politinis lygmuo		
1.	Rietavo savivaldybės taryba	Išklauso RSSPP įgyvendinimo metinę ataskaitą, tvirtina dokumento pakeitimus ir papildymus.
Administracinis lygmuo		
2.	Strateginio planavimo grupė	Svarsto RSSPP įgyvendinimo metinę ataskaitą administraciniu lygmeniu, teikia pasiūlymus dėl RSSPP koregavimo ar papildymo bei kitais klausimais, susijusiais su strategine plėtra.
3.	Teisės ir finansų skyrius	Surenka informaciją apie RSSPP įgyvendinimo būklę iš Savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių/kitų RSSPP nurodytų vykdytojų,
4.		ją sistemina ir rengia RSSPP įgyvendinimo ataskaitą. Organizuoja RSSPP įgyvendinimo ataskaitos pristatymą Savivaldybės tarybai, socialiniams – ekonominiais partneriams, visuomenei. Surenka pasiūlymus dėl RSSPP koregavimo ar papildymo, teikia juos svarstyti Strateginio planavimo grupei, Savivaldybės tarybos komitetams bei tvirtinti Savivaldybės tarybai. Organizuoja Rietavo savivaldybės trejų metų strateginio veiklos plano rengimą.
5.	Savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių darbuotojai, atsakingi už RSSPP dalių įgyvendinimo priežiūrą.	Teikia Teisės ir finansų skyriui informaciją apie struktūriniams padaliniais priskirtų vykdyti RSSPP dalių įgyvendinimą bei pasiūlymus dėl RSSPP koregavimo ar papildymo.
Visuomeninis lygmuo		
6.	Socialiniai-ekonominiai partneriai	Dalyvauja pristatant RSSPP įgyvendinimo metines ataskaitas, teikia informaciją apie RSSPP įgyvendinimą, teikia pasiūlymus dėl RSSPP nuostatų koregavimo ar papildymo.

Šaltinis: patvirtinta Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros sistema (2010). Pastaba: RSSPP – Rietavo savivaldybės strateginis plėtros planas.

Remiantis patvirtintais savivaldybės duomenimis, Rietavo savivaldybės strateginis plėtros planas (RSSPP) yra įgyvendinamas jo priemonės, kurių patvirtinti vykdytojai yra Savivaldybės administracija ir Savivaldybės biudžetinės įstaigos, įtraukiant į Rietavo savivaldybės trejų metų strateginį veiklos planą (toliau – RSSVP).

Siekiant užtikrinti sklandų RSSPP ir RSSVP rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos procesą, Savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių bei Savivaldybės biudžetinių įstaigų veiklos nuostatuose turi atsispindėti strateginio planavimo funkcija, turi būti paskirti už strateginį planavimą atsakingi darbuotojai ir nustatyta asmeninė darbuotojų atsakomybė.

Remiantis Rietavo savivaldybės duomenimis, RSSPP tikslų, uždavinių ir priemonių įgyvendinimas turi būti koordinuojamas su plane numatytų kitų vykdytojų, pavyzdžiui, viešojo administravimo institucijų, valstybinių įmonių ir įstaigų, visuomeninių organizacijų, privačių įmonių parengtais planais. Rengiant RSSPP įgyvendinimo metinę ataskaitą, surenkama informacija iš visų RSSPP nurodytų vykdytojų. RSSPP įgyvendinimo ataskaita rengiama, svarstoma ir teikiama išklausti Savivaldybės tarybai kiekvienais metais. Įvertinus RSSPP įgyvendinimo rezultatus bei gautas pastabas ir pasiūlymus, RSSPP papildomas ir keičiamas. RSSPP numatytos priemonės kasmet integruojamos į Rietavo savivaldybės trejų metų strateginio veiklos plano programas, kurioms skiriamas finansavimas iš Rietavo savivaldybės biudžeto ir kitų finansavimo šaltinių (žr. 3.1 pav.).



3.1 Pav. Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros procesas

Šaltinis: patvirtinta Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros sistema (2010).

Kaip nurodoma Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros sistemoje (2010), reglamentuojama, kad RSSPP keitimas ir papildymas – tai procedūra, kurios metu strateginio plano prioritetai, tikslai, uždaviniai arba priemonės yra papildomi naujais ar pakeičiami. Rietavo savivaldybės duomenimis, priemonės bei priemonių įgyvendinimo rodikliai gali būti keičiami kasmet. Plėtros planas yra peržiūrimas kas 3 metus ir tuomet gali keistis jo prioritetai, tikslai ir uždaviniai. Vizija gali keistis tik iš esmės peržiūrint ir keičiant RSSPP. Pasiūlymus dėl RSSPP pakeitimo ar papildymo gali teikti Savivaldybės tarybos nariai, Savivaldybės administracijos ir jos struktūrinių padalinių vadovai, socialiniai-ekonominiai partneriai, kiti suinteresuoti fiziniai ar juridiniai asmenys. Pasiūlymai yra pateikiami raštu Teisės ir finansų skyriui iki einamų metų birželio 1 d. Pateikti pasiūlymai apsparstomi Strateginio planavimo grupėje bei Savivaldybės tarybos komitetuose. RSSPP pakeitimus ir papildymus tvirtina Savivaldybės taryba.

Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano rodiklių sistema. Rietavo savivaldybės strateginiame plėtros plano įgyvendinimo priežiūros sistemoje numatyta keturių lygių kiekybinių ir kokybinių rodiklių sistema, kurios pagalba kontroliuojamas Rietavo savivaldybės strateginio plano įgyvendinimas ir įvertinamas plano įgyvendinimo poveikis rajonui.



3.2 Pav. **Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano rodiklių sistema**

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis patvirtinta Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros sistema (2010).

Vizijos rodikliai yra pirmojo lygmens, jie parodo Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo poveikį savivaldybės raidai ir artėjimą prie vizijos. Tikslų rodikliai yra antrojo lygmens. Jie rodo ilgalaikius Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo rezultatus. Uždavinių rodikliai yra trečiojo lygmens. Juos sudaro rodikliai, parodantys Rietavo

savivaldybės strateginio plėtros plano uždavinių įgyvendinimo rezultatus. Priemonių įgyvendinimo rodikliai yra ketvirtojo lygio. Kiekviena iš priemonių turi po kelis rodiklius, kurie apibūdina jos įgyvendinimo rezultatus.

Kaip teigia, Mintzberg et al. (2001, p. 124 – 125), vizija dažnai būna labiau įsivaizduojama negu tiksliai apibrėžta. Todėl taip pat svarbu yra nusistatyti tikslus, tai tarsi patikslintos ir mažesnės apimties (laiko atžvilgiu) vizijos.

3.3 Darnaus vystymosi vertinimas

Darnaus vystymo koncepcija įpareigoja organizacijas keisti savo elgesį suinteresuotųjų šalių atžvilgiu, todėl organizacijos darna grindžiama ekonominiu, aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės aspektais (Bagdonienė, Galbuogienė, Paulavičienė 2009). Norint apibendrinti pagrindiniuose darnų vystymą apibrėžiančiuose dokumentuose nurodomus darnaus vystymosi uždavinius, numatyti jų veiksmingumą bei efektyvų įgyvendinimą regione taip pat užtikrinti tolygų ekonomikos, socialinės ir aplinkosauginės srities vystymą, yra būtini aiškiai suformuluoti darnumo vystymosi rodikliai (kriterijai).

Norint darnumą valdyti, visuomenei tenka suformuluoti aiškius išmatuojamus darnumo tikslus, kurie turi būti nuolat peržiūrimi bei tikslinami. Lygis, kuriuo šie tikslai įgyvendinti, gali būti išmatuotas darnaus vystymosi indeksais – apibrėžiamais ir išmatuojamais rodikliais, kurių vertė ir kaitos kryptys rodo konkretaus regiono ekologinio, ekonominio, socialinio stabilumo raidą (Šimanskienė ir kt, 2011).

Remiantis Čiegiu ir kt. (2010, p. 162), yra siūlomos integruoto darnaus vystymosi indekso skaičiavimo metodikos didžiausias privalumas yra tai, kad ši metodika yra pakankamai lanksti, nes ją galima pritaikyti bet kokiam darnaus vystymosi vertinimo laikotarpiui ir įvairiems pjūviams, pasirenkant geriausiai valstybės ar savivaldybės raidą atspindinčius darnumo aspektus bei norimą jų skaičių. Pavyzdžiui, jei tam tikras darnumo elementas tampa nebeaktualus šaliai, jį galima išimti ar pakeisti kitu, arba atvirkščiai, jeigu atsiranda kitų darnaus vystymosi aspektų svarbių rodiklių, juos galima įtraukti vietoj buvusių ar tiesiog papildyti visą skaičiavimo sistemą didesniu rodiklių kiekiu. Anot Čiegio ir kt. (2010, p. 29), bendru atveju integruotas darnaus vystymosi indeksas I_{DV} gali būti apskaičiuotas pagal formulę:

$$I_{DV} = \sum_i a_i I_i \quad (3.1)$$

čia: I_i – atskirų darnaus vystymosi aspektų indeksai; a_i – atskirų darnaus vystymosi aspektų indeksų svoriai (galioja sąlyga: $\sum_i a_i = 1$), I_{DV} – integruotas darnaus vystymosi indeksas.

Standartinis integruotas darnaus vystymosi indeksas I_{DV} apima tris darnaus vystymosi elementus – ekonominį, socialinį ir ekologinį, sumuojant ekonominio vystymosi I_{EV} , socialinio vystymosi I_{SV} ir aplinkos būklės I_{AB} indeksus:

$$I_{DV} = a_1 I_{EV} + a_2 I_{SV} + a_3 I_{AB} \quad (3.2)$$

čia: I_{EV} , I_{SV} ir I_{AB} – ekonominio vystymosi, socialinio vystymosi ir aplinkos būklės indeksai; a_1 , a_2 ir a_3 – ekonominio vystymosi, socialinio vystymosi ir aplinkos būklės indeksų svoriai (galioja sąlyga: $a_1 + a_2 + a_3 = 1$), I_{DV} – integruotas darnaus vystymosi indeksas.

Kiekvienas iš šių trijų indeksų (I_{EV} , I_{SV} , ir I_{AB}) savo ruožtu susideda iš eilės rodiklių, ką bendra forma galima išreikšti taip:

$$I_m = \sum_i a_i R_i \quad (3.4)$$

čia: R_i – atitinkamą indeksą sudarantis rodiklis; a_i – atitinkamą indeksą sudarančio rodiklio svoris (galioja sąlyga: $\sum_i a_i = 1$), I_m – atitinkamas indeksas.

Jeigu formuojant integruotą rodiklį, jį sudarančių tam tikrų rodiklių reikšmių augimas yra vertinamas kaip teigiamas ir pageidaujamas procesas, tokio rodiklio indekso kitimas nuo 0 iki bet kurių didesnių dydžių žymi palankų procesą, o rodiklį, kurių mažėjimas yra pageidaujamas procesas, indeksai yra perskaičiuojami (vienetą padalijant iš atitinkamo rodiklio). Taip rodikliai įgyja lyginimui tinkamų balų (svorių) turinį ir leidžia negrinėti integruoto indekso augimą kaip siekiamą procesą. Pastaraisiais metais yra ypatingai akcentuojamas darnus šalių vystymasis, kur vienodai vertinamos trys pagrindinės sudedamosios darnaus vystymosi dalys, t. y. šalies (ar kito administracinio vieneto) ekonomika, socialinė aplinka bei ekologinė aplinkos kokybė. Visos trys sudedamosios dalys yra vienodai svarbios ir nė viena iš jų neturėtų būti vertinama kaip prioritetinga darnaus vystymosi aspektu. Optimalus variantas būtų pasiektas tada, jei visos trys pastarosios sritys augtų vienodu greičiu bei dydžiu ir nė vienos jų augimas nebūtų pasiektas kitos srities augimo sąskaita. Šio indekso taikymo darnumo tendencijų prognozavimui patikimumą ilgesniu laikotarpiu padidintų diskontavimo principo panaudojimas patikslinto darnaus vystymosi indekso I_{DVt} paskaičiavimui (Čiegis ir kt, 2010, p. 163):

$$I_{DVt} = I_{DV} / (1 + r)^t \quad (3.5)$$

Čia: t – laiko indeksas metais, I_{DV} – integruotas darnaus vystymosi indeksas t metais, r – diskonto norma.

Darnus vystymasis yra daugiamatis reiškinys, apimantis didelį kiekį sudėtingos informacijos. Todėl šią informaciją būtina pateikti koncentruotai. Tokie rodikliai ir jų rinkiniai ypač svarbūs priimant veiksmingus sprendimus. Patikima analizė ir matavimai suteikia darnaus

vystymosi politikos įgyvendinimo pagrindą. Verta paminėti tai, kad patikima analizė numatoma tik reliai įvertinant ir nepervertinant atitinkamų rodiklių.

3.4 Rietavo savivaldybės darnaus vystymosi indekso skaičiavimas 2006 – 2010m.

Kaip vieną iš galimų darnumo vertinimo kriterijų pateiksiu Rietavo savivaldybės integruoto darnaus vystymosi indekso 2003 – 2010 m. skaičiavimo pavyzdį. Skaičiavimai atlikti, remiantis Čiegio ir kt. (2010, p. 162-183) pateiktais pavyzdžiais. Duomenys skaičiavimams surinkti iš Lietuvos statistikos departamento internetinio tinklalapio, gauti iš Plungės darbo biržos, Rietavo savivaldybės administracijos, Rietavo komunalinio ūkio. Kadangi savivaldybė yra maža daugelio iš nurodytų rodiklių nėra skaičiuojama, kiti rodikliai skaičiuojami tik rajono ar apskrities lygmeniu. Taigi dėl rodiklių stokos buvo pasirinktas lygių bazinių svorių indekso metodas, t. y. bazinių metų indeksas lygiomis dalimis paskirstytas kiekvienam iš 3 blokų, kuriuose vėl vienodu svoriu yra įvertinamai visi rodikliai. Tam, kad vienodai atspindėtų ekonomikos, socialinę ir aplinkos būklę, buvo pasirinktas vienodas rodiklių skaičius tam, kad kiekvienas darnaus vystymosi elementas turėtų vienodą įtaką integruotam darnaus vystymosi indeksui.

Rietavo savivaldybės darnaus vystymosi tarpams įvertinti baziniais metais pasirinkti 2006 m., bazinių metų indeksas – 100, lygiomis dalimis (po 33,33) padalytas ekonominio, socialinio, vystymosi ir aplinkos būklės indeksams. Toliau bus aptariams kiekvienas pasirinktas rodiklis.

Rietavo savivaldybės **ekonominiam** vystymuisi atspindėti pasirinkti rodikliai yra: Tiesioginės užsienio investicijos (TUI) – vienas iš svarbiausių veiksnių, sudarantis palankias sąlygas pasiekti spartesnę technologinę pažangą, efektyvesnę žinių ir informacijos sklaidą. Taip pat TUI yra svarbus pagrindinio kapitalo formavimo šaltinis. Toliau pasirinkti rodikliai: žemės ūkio (ekologinių ūkių plotas palyginti su bendru naudmenų plotu), transporto (senesnių kaip 10 m. lengvųjų automobilių dalis). Duomenys ir detalūs skaičiavimai pateikiami 4 priede. 3.2. lentelėje nurodomi ekonominio vystymosi indekso skaičiavimo rezultatai 2006 – 2010 metais.

Ekonominio vystymosi indeksas nagrinėjamu laikotarpiu, kito įvairiai. 2007 metais jis buvo sumažėjęs 14%. Nuo 2008 m. iki 2009 m. šis rodiklis kilo, atitinkamai 15,4 % ir 9,4% lyginant su praėjusiais metais. 2010 metais indeksas vėl krito 4,2%. Tokia įvairi rodiklio kitimo tendensija pastebima dėl pasirinktų ekonominio vystymosi rodiklių kaitos. Didžiausią teigiamą įtaką tam darė ekologinių ūkių ploto didėjimas, po truputį mažėjantis senų automobilių skaičius. Neigiamą

įtaką, iš pasirinktų rodiklių, ekonominio vystymosi indeksui darė tiesioginių užsienio investicijų, tenkančių 1 gyventojui, mažėjimas.

3.2 lentelė

Ekonominio vystymosi indeksas (EVI) 2006 – 2010 m.

Eil. Nr.	Ekonominiai vystymosi rodikliai	Bazinė EVI reikšmė 2006	EVI reikšmė 2007	EVI reikšmė 2008	EVI reikšmė 2009	EVI reikšmė 2010
1	TUI (LT/1gyv.)	11,11	5,56	5,69	5,42	5,42
2	Ekologinių ūkių plotas palyginti su bendru naudmenų plotu (%)	11,11	11,37	16,41	20,28	18,86
3	Senesni kaip 10 m. lengvieji automobiliai (%)	11,11	11,74	10,98	10,48	10,35
Ekonominio vystymosi indeksas EVI		33,33	28,66	33,08	36,18	34,64

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo, remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Rietavo savivaldybės duomenimis.

Socialinio vystymosi indeksą atspindintys pasirinkti rodikliai yra: nedarbo lygis (parodo gyventojų aktyvumą), nusikaltimų skaičius, kuris parodo savivaldybės gebėjimą užtikrinti saugumą, bei dėl įvairių ligų mirusiųjų skaičius. Duomenys ir atlikti skaičiavimai pateikiami 5 priede. 3.3 lentelėje pateikiami socialinio vystymosi indekso skaičiavimai 2003 – 2010 metais.

3.3 lentelė

Socialinio vystymosi indeksas (SVI) 2006 – 2010 m.

Eil. Nr.	Socialinio vystymosi rodikliai	Bazinė SVI reikšmė 2006	SVI reikšmė 2007	SVI reikšmė 2008	SVI reikšmė 2009	SVI reikšmė 2010
1	Nedarbo lygis (%)	11,11	7,90	6,46	2,63	2,40
2	Nusikaltimų skaičius 100000gyv.	11,11	13,30	11,08	9,45	10,14
3	Dėl įvairių ligų mirusiųjų skaičius 100000 gyv.	11,11	8,33	9,26	6,48	6,79
Socialinio vystymosi indeksas SVI		33,33	29,53	26,80	18,57	19,33

Šaltinis: Lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Plungės darbo biržos duomenimis.

Socialinio vystymosi indeksas nagrinėjamu laikotarpiu smarkiai mažėjo. Tam iš pasirinktų rodiklių didžiausią neigiamą įtaką darė vis didėjantis nedarbo lygis. 2007 ir 2008 metais socialinio vystymosi indeksas atitinkamai sumažėjo 11,4 % ir 9,2 %. 2009 m. SVI indeksas sumažėjo net 30,7 %, o 2010 metais lyginat su praėjusiais SVI padidėjo 4%.

Rietavo savivaldybės aplinkos būklę atspindintys rodikliai: Oro rodikliai (teršalų kiekis, išmestas į atmosferą tūkst. Tonų), vandens rodikliai (išvalytų iki normatyvų nuotekų dalis), gamtos rodikliai (miško žemės plotas). Duomenys ir detalūs skaičiavimai pateikiami 6 priede. 3.4 lentelėje pateikiami aplinkos vystymosi indekso skaičiavimo rezultatai 2003 – 2010 metais.

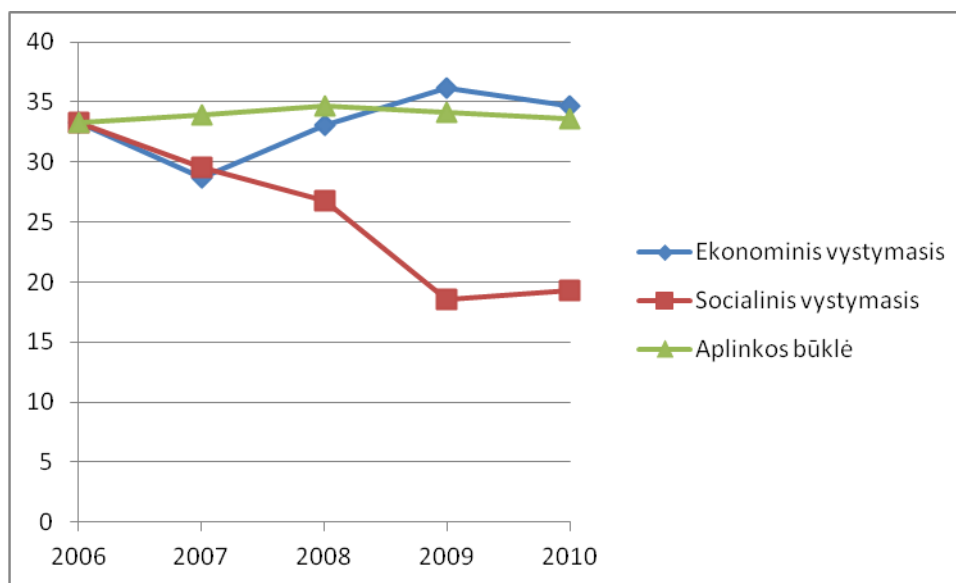
3.4 lentelė

Aplinkos vystymosi indeksas (AVI) 2006 – 2010 m.

Eil. Nr.	Aplinkos būklės rodikliai	Bazinė AVI reikšmė 2006	AVI reikšmė 2007	AVI reikšmė 2008	AVI reikšmė 2009	AVI reikšmė 2010
1	Teršalų kiekis, išmestas į atmosferą tūkst. tonų	11,11	10,75	10,82	10,15	9,19
2	Miško žemės plotas palyginti su šalies plotu (%)	11,11	11,11	11,11	11,11	11,11
3	Išvalytų iki normatyvų nuotekų dalis (%)	11,11	12,10	12,70	12,90	13,29
Aplinkos vystymosi indeksas AVI		33,33	33,96	34,63	34,15	33,59

Šaltinis: Lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Rietavo komunalinio ūkio duomenimis.

Aplinkos vystymosi indeksas nuo 2006 m. iki 2008 m. nežymiai didėjo. 2007m. šis rodiklis padidėjo 1,9 %, 2008 m., didėjo 2 %. 2009 m., lyginant su praėjusiais, sumažėjo 1,4 %, o 2010 m. sumažėjo 1,6 %. Šitokia kaita yra dėl nežymios pasirinktų aplinkos vystymosi rodiklių dinamikos. Pagrindinę ir, galima teigti, kad teigiamą įtaką indekso kaitai darė vis didėjanti išvalytų iki normatyvų nuotekų dalis ir mažėjantis į atmosferą išmetamų teršalų kiekis.

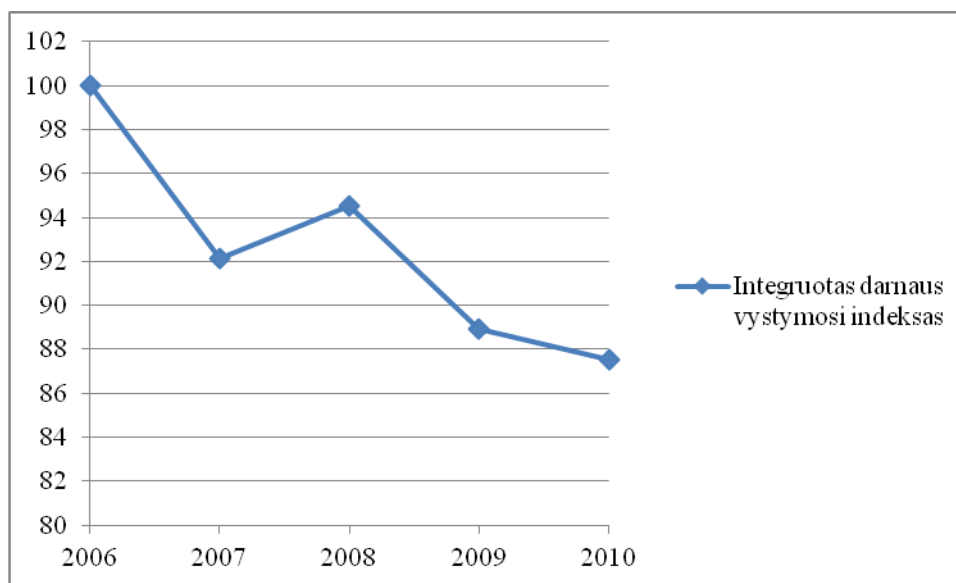


3.3. pav. **Darnaus vystymosi indeksai Rietavo savivaldybėje 2006-2010m.**

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atliktų skaičiavimų duomenimis.

Remiantis atliktu skaičiavimu galima teigti, kad socialinė padėtis Rietavo svaivaldybėje nagrinėjamu laikotarpiu buvo vystoma prasčiausiai. Ji pablogėjo 42 %. Ekonominio vystymosi kaita buvo gana įvairi, bet bendrame kontekste šis rodiklis padidėjo 3,9 %, panašiai pakito ir aplinkos būklė, lyginant su baziniais metais rodiklis padidėjo 0,8%. Nors kai kurių rodiklių indeksų reikšmė padidėjo, tai dar nereiškia darnaus vystymosi gerėjimo. Iš pateiktos diagramos galima teigti, kad visos sritys yra vystomos ne vienodai. Socialinė aplinka vystosi prasčiausiai, o ekonominė ir aplinkos sritys, remiantis pasirinktais rodikliais vystosi gana tolygiai. Lygių svorių indekso pokytis rodo, kad vienas iš pasirinktų socialinio vystymosi augimo rodiklių – nedarbo lygis – 2009 m., 2010 m. turėjo didžiausią neigiamą pokytį. Dėl šių netolygumų yra nusižengiama darnaus vystymosi principams (visi rodikliai turi kisti kartu). Taigi šiuo aspektu Rietavo savivaldybė turi kur tobulėti darnaus vystymosi atžvilgiu.

Šie rodikliai parodo ekonominę, socialinę ir aplinkos būklę Rietavo savivaldybėje, juos sujungus galima išvesti integruotą darnaus vystymosi indeksą (žr. 3.4 pav).



3.4. pav. **Integruotas darnaus vystymosi indeksas Rietavo savivaldybėje 2006 – 2010m.**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktų skaičiavimų duomenimis.

Gauti rezultatai parodė neigiamą darnaus vystymosi kaitos tendenciją Rietavo savivaldybėje. Integruotas darnaus vystymosi indeksas 2010 m., lyginant su 2006m., pablogėjo 10,51 %. Analizuojant išsamiau, tik 2008 m. šis rodiklis buvo šiek tiek pagerėjęs – 2,5 % lyginant su 2007 m. Nuo 2008 m. rodiklis pradėjo gana sparčiai kristi. Žymus nuosmukis yra matyti 2009 ir 2010 metais, atitinkamai, 5,19 % ir 0,4 %. Pirmiausia galima paminėti tai, kad tiriamu laikotarpiu integruotas darnaus vystymosi rodiklis smarkiai krito, yra matomos neigiamos darnaus vystymosi kitimo tendencijos. Labiau įsigilinus (3.3 lentelė) yra matoma, kad tolygiam darnaus vystymosi plėtojimui didžiausią neigiamą įtaką daro vis blogėjantis socialinės aplinkos indekso rodiklis, o aplinkos ir ekonomikos vystymas yra gana vienodas. Iš turimų rodiklių, bendrai galima teigti, kad kai kuriais aspektais Rietavo savivaldybės darnus vystymasis buvo netolygus ir nedarnus.

3.5 lentelė

Procentinis integruoto darnaus vystymosi indekso pasiskirstymas pagal prioritetus 2006 – 2010m.

Indeksai	2006	2007	2008	2009	2010
Ekonominio vystymosi indeksas	33,33	31,10	35,00	40,70	40,91
Socialinio vystymosi indeksas	33,33	32,05	28,36	20,89	21,58
Aplinkos būklės indeksas	33,33	36,85	36,64	38,41	37,51
Iš viso	100	100	100	100	100
Optimalus dydis	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis, Lietuvos statistikos departamento duomenimis

3.5 lentelėje pateikiamas procentinis kiekvieno bloko rodiklių indėlis į integruotą darnaus vystymosi indeksą. Ši lentelė rodo, kad 2 aspektais (t.y. ekonominis vystymas ir aplinkos būklė) Rietavo savivaldybės vystymasis buvo daugmaž tolygus, mažiausias indėlis ir mažiausiai buvo vystoma socialinė aplinka. Ekonominis ir aplinkos vystymas iš dalies spartėjo socialinio vystymosi kaina. Šiuos pokyčius didžiąja dalimi nulėmė neigiami socialinės aplinkos būklės pokyčiai savivaldybėje, konkrečiau didelis nedarbo lygis. Šie skaičiai neapima daugelio Rietavo savivaldybei aktualių darnaus vystymosi rodiklių, be to, jų skaičius buvo gana nedidelis – tik po 3 kiekvienai darnaus vystymosi dimensijai.

4. DARNAUS STRATEGINIO PLANAVIMO RIETAVO SAVIVALDYBĖJE TOBULINIMO GALIMYBĖS

4.1 Darnaus strateginio planavimo Rietavo savivaldybėje įgyvendinimo aspektai

Savivaldybių vaidmuo įgyvendinant šalies darnaus vystymosi politiką yra labai svarbus, nes kaip tik šios institucijos pirmiausia susiduria su tiesioginiais gyventojų lūkesčiais, liečiančiomis ekonominės plėtros, socialinės ir aplinkos apsaugos problemomis ir jas sprendžia.

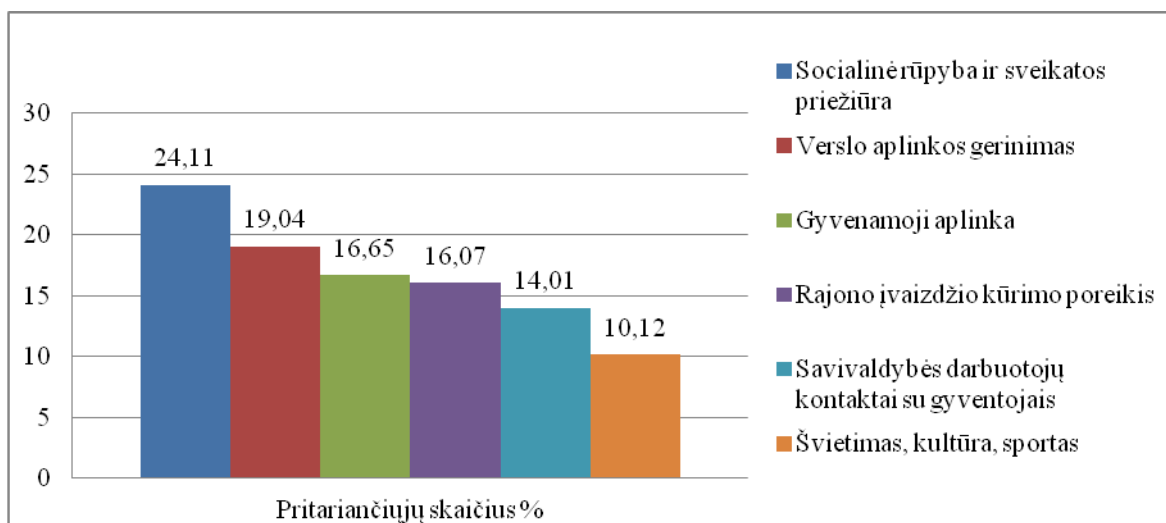
Kaip teigia Domarkas (2004), pastaraisiais metais šiek tiek nuslūgus žavėjimusi naujojo viešojo administravimo idėjomis, vis dažniau imama akcentuoti, kad viešajame administravime labiau turėtų dominuoti sąvokos demokratija, savigarba ir pilietis, o ne rinka, konkurencija ir klientas. Bendruomenių įtraukimas į viešąjį valdymą yra tarsi ėjimas darnaus valdymo link. Be to planuojant, rengiant strateginius plėtros planus, yra būtina atsižvelgti ir į regiono sociokultūrinę ir geopolitinę padėtį. Strategijos pilnai įgyvendinti praktiškai neįmanoma be aktyvios visuomenės paramos.

Rengiant Rietavo savivaldybės 2010-2016 m. strateginio plėtros planą, buvo atlikta oficialiosios statistikos rodiklių analizė, parengta Rietavo savivaldybės 2003-2010 metų strateginio plėtros plano įgyvendinimo ataskaita, kuri parodė, kad per nustatytą laikotarpį įgyvendinti 62 proc. suplanuotų priemonių. Be to, buvo atsižvelgta ir į gyventojų nuomonę. Kaip teigia Arimavičiūtė (2007), analizuojant interesų grupių lūkesčius, nustatoma: kokie yra pagrindiniai suinteresuotieji asmenys, kokie jų poreikiai, kokia strategija reikalinga, siekiant

užtikrinti, kad būtų patenkinti pagrindiniai ir svarbiausi suinteresuotųjų asmenų poreikiai, kokie veiksmai turi būti atlikti, kad būtų įgyvendinti strateginiai sprendimai, kokių galimybių reikia, kad galima būtų įvykdyti nusistatytus veiksmus, koks galėtų būti suinteresuotųjų asmenų įnašas.

Visiškas darnus planavimas gali būti įgyvendinamas tik remiantis demokratijos pagrindais. Remiantis Rietavo savivaldybės atliktos gyventojų apklausos duomenimis (2010), buvo parengtas klausimynas tam, kad tiek kiekybiškai, tiek kokybiškai įvertintų gyventojų nuomonę apie savivaldybės plėtros prioritetus. Plėtros prioritetai suprantami kaip strateginės plėtros kryptys, kuriomis, gyventojų nuomone, turėtų vadovautis savo veikloje Rietavo savivaldybės valdžia. Buvo vertinamos (ir detalizuojamos) įvairios galimos Savivaldybės veiklos sritys, atsižvelgiant į tai, kiek gyventojai patenkinti ar nepatenkinti esama situacija. Kaip nurodoma apklausos ataskaitoje, situacijos (esamos būklės) vertinimas buvo atliktas pagal sustambintas sritis, kurios išskirtos pagal Savivaldybės vykdomas funkcijas ir veiklos pobūdį:

- Gyvenamoji aplinka – įskaitant infrastruktūros gerinimo, saugumo didinimo poreikius, esamus ekologijos ir gamtosaugos vertinimus, poreikius visuomeninio transporto darbo gerinimui;
- Socialinė rūpyba ir sveikatos priežiūra – įskaitant organizacinių ir fizinių (materialinių) šių sistemų darbo aspektų vertinimus;
- Švietimas, kultūra, sportas – įskaitant organizacinių ir fizinių (materialinių) šių sistemų darbo aspektų vertinimus;
- Verslo aplinkos gerinimas – įskaitant palankių sąlygų verslui kūrimo bei investicijų pritraukimo į rajoną poreikių ir galimybių vertinimus;
- Rajono įvaizdžio kūrimo poreikis – įskaitant gyventojų požiūrį į rajono patrauklumą turistams, Savivaldybės pastangų formuojant rajono įvaizdį vertinimus;
- Savivaldybės darbuotojų kontaktai su gyventojais – įskaitant informacijos apie Savivaldybėje sprendžiamas aktualias problemas prieinamumą rajono gyventojams, aptarnavimo Savivaldybėje vertinimus, rajono bendruomenių įtraukimo į sprendimo priėmimo procesą vertinimus.



4.1 pav. Rietavo savivaldybės veiklos kryptys, kurias reikėtų gerinti

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Rietavo savivaldybės atliktos gyventojų apklausos duomenimis (2010).

Ryškių respondentų išskirtų sričių nėra, tai parodo, kad iki šiol savivaldybė pakankamai tolygiai ir darniai skirstė savo turimus išteklius visose srityse. Kaip matoma iš pateiktos diagramos, anot respondentų, didžiausią dėmesį reikėtų skirti socialinei rūpybai ir sveikatos priežiūrai, už tai pasisakė 24,11% respondentų, taip pat verslo aplinkos gerinimui, tam pritarė 19,04% apklaustųjų. Galima teigti, kad šitoks prioritetų paskirstymas yra dėl ekonominės situacijos: didelio nedarbo savivaldybėje, darbo vietų regione stygiaus, mažo verslumo lygio. Panašiai vertinamas poreikis tvarkyti bei gerinti gyvenamąją aplinką, tam pritaria 16,65% respondentų, kurti rajono įvaizdį 16,07%, gerinti Savivaldybės darbuotojų kontaktus su gyventojais 14,01%. Kiek mažiau akcentuojamas poreikis gerinti Savivaldybės veiklą švietimo, kultūros, sporto srityse, už tai pasisako 10,12%. Respondentai čia, matyt, nemato didesnių problemų. Kadangi nėra ryškiai matomų skirtumų, galima teigti, kad savivaldybė pakankamai darniai planuoja ir vykdo savo veiklą.

Remiantis Nacionaline darnaus vystymosi strategija (2009), darnus vystymasis neįmanomas be plataus visuomenės dalyvavimo ne tik sprendžiant konkrečius Strategijoje nurodytus uždavinius, bet ir priimant darnaus vystymosi požiūriu svarbius įvairaus lygio sprendimus. Taigi ypač svarbu sudaryti sąlygas plėtoti įmonių socialinę atsakomybę ir skatinti jas taikyti jos principus savo veikloje, kad jos norėtų svariai prisidėti ne tik prie valstybės darnaus

vystymosi, bet ir prie savivaldybės: socialinės gerovės didinimo, ekonominės plėtros ir aplinkos tausojimo. Strategijos pagrindinių nuostatų perkėlimas į regionų plėtros planus – viena svarbiausių jos sėkmingo įgyvendinimo sąlygų.

Regionų plėtros darbų vystymas įtakoja investicijų pritraukimą bei užtikrina darnų regiono vystymąsi, kuris gali būti sėkmingai įgyvendintas tik tada, kai jo pagrindines nuostatas ir idėjas supras ir palaikys visa visuomenė (Tijūnaitienė ir kt., 2004).

Rietavo savivaldybės vizijos analizė darnaus vystymosi aspektu

Anot Arimavičiūtės (2005), strateginis planavimas yra orientuotas į ateitį, jis kaip procesas, įvertina esamą padėtį, numato norimą ateities viziją ir nustatytos vizijos įgyvendinimo žingsnius. Rietavo savivaldybės vizija nurodyta strateginiame 2010 - 2016m. plėtros plane: Rietavo savivaldybė – patraukli ir saugi erdvė darbui, gyvenimui ir poilsiui su išplėta socialine infrastruktūra, gyvybingais žemės ūkio ir kitos veiklos sektoriais, sveika aplinka ir gražiu kraštovaizdžiu, geranoriškų, darbščių ir iniciatyvių žmonių bendruomene. Rietavo savivaldybės vizija yra suformuluota atsižvelgiant į gyventojų nuomonės tyrimo rezultatus, esamos būklės analizę ir pan. Vizija yra suformuluota iki 2025 metų.

Rietavo savivaldybės viziją sudaro 3 dimensijos:

1. Socialinės ir gyvenamosios aplinkos tvarumas ir saugumas, švara;
2. Palanki ekonominė terpė, gyvybingi verslai;
3. Kompetentingi žmonės ir tvari bendruomenė.

Platesnis suskirstymas pateikiamas 8 priede, jame taip pat nurodoma ir tikslų paskirstymas pagal 3 vizijos dimensijas. Akivaizdu, kad jaučiami trys svarbūs akcentai: ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių tikslų integracija, atsakomybė prieš ateities kartas už dabar priimtų sprendimų pasekmes ir teisingą gėrybių pasiskirstymą (Trakų subalansuotos plėtros strategija, 2007). Tai parodo, kad savivaldybė siekia harmoningo teritorijos plėtojimo. Dimensijos glaudžiai siejasi su darnaus vystymo elementais. Jei šios vizijos elementus suskirstytume konkrečiau pagal darnaus vystymosi sferas (ekonomika, socialinė plėtra, aplinkosauga) išeitų, kad pagrindinis siekis socialinėje sferoje būtų, kad savivaldybė taptų saugia erdve darbui, gyvenimui ir poilsiui su pakankamai išplėta socialine infrastruktūra. Iš ekonominės pusės savivaldybės siekiai – patraukli erdvė darbui, gyvybingais žemės ūkio ir kitos veiklos sektoriais. Aplinkosauginiai siekiai – sukurti sveiką ir gražią aplinką.

Pagrindinis savivaldybės siekis ir toliau išlieka, kad vystymasis vyktų darniai visose sferose. Atsižvelgiant į vizijos rodiklius, siekius, reikėtų didesnę dėmesį skirti ekonominiam

vystymui bei aplinkosaugai. Nes šiuo metu savivaldybės vizijoje šie rodikliai nėra itin akcentuojami.

4.1 lentelė

Vizijos rodikliai ir siekiamybė

Eil. Nr.	Rodiklio pavadinimas	Atskaitos taškas (2010m. arba ankstesni metai jei nėra 2010 metų duomenų)		Siekiamybė (2025m.)
		Rietavo sav	Šalies vidurkis	
	Gyventojų skaičiaus pokytis	-1,4	- 0,6	0,5
	Gyventojų skaičiaus pokytis kaimo vietovėse	-1,7	- 0,9	0
	Natūrali gyventojų kaita	-43	n.d.	Teigiama
	Vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė, m	n.d.	71, 94	Aukštesnis už šalies vidurkį
	Gyventojų vertinimas dėl gyvenimo kokybės savivaldybės teritorijoje (10-ies balų sistemoje)	6,6	n. d.	8

Sudaryta remiantis: Lietuvos statistikos departamento bei Rietavo savivaldybės pateiktais duomenimis.

Šiuo metu savivaldybės miesto teritorijos gyventojų skaičiaus pokytis yra neigiamas, tai sudaro -1,4 %, kai šalies mastu šis dydis yra -0,6 %. Kaimo vietovėse šis rodiklis yra šiek tiek didesnis -1,7%, šalies atžvilgiu šis rodiklis taip pat yra didesnis, lyginant su miesto gyventojų skaičiaus pokyčiu, jis lygus -0,9%. Iki 2025 m. savivaldybės siekis šį rodiklį padaryti teigiamu, padidinti iki 0,5% miesto teritorijoje ir stabilizuoti pokytį kaimo teritorijoje, kad jis būtų apie 0. Natūrali gyventojų kaita. Rietavo savivaldybėje šiuo metu yra -43, iki 2025 m., šį rodiklį norima padaryti teigiamu. Tikslų vidutinę gyvenimo trukmę savivaldybėje nurodančių duomenų nėra, šalies gyvenimo trukmės vidurkis yra 71,94 metai, iki 2025 m. Rietavo savivaldybės siekis yra, kad savivaldybės gyventojų gyvenimo trukmė būtų aukštesnė už šalies vidurkį. Gyventojų apklausos metu buvo prašoma įvertinti gyvenimo kokybę savivaldybės teritorijoje 10-ies balų sistemoje, gyventojai įvertino 6,6 balo, atsižvelgiant į šį vertinimą savivaldybės siekiamybė, kad šis rodiklis pasiektų 8 balų ribų. Bendrąja prasme vertinant šiuos vizijos rodiklius galima teigti, kad kai kurie siekiai yra šiek tiek nerealūs, pavyzdžiui, ilginti gyvenimo trukmę ar natūralią gyventojų kaitą iš neigiamos padaryti teigiamą.

Rietavo savivaldybės tikslų analizė darnaus vystymosi aspektu

Savivaldybėje rengiami strateginio planavimo dokumentai skirstomi į ilgalaikius, vidutinės trukmės bei trumpalaikius. Tikslų nusistatymas parodo regiono plėtros vystymo kryptis, kurių link eina savivaldybė. Tikslai yra suskirstyti pagal prioritетines sritis. Sritys sutampa su vizijos dimensijomis. Tikslų rodikliai pateikiami 11 priede. Pirmoji sritis: socialinis saugumas, patogi ir švari gyvenamoji aplinka. Ši sritis siejasi su socialine bei aplinkosaugine darnaus vystymosi sritimis. Įgyvendinant šį prioritetą, savivaldybės siekiai yra modernizuoti ir plėtoti inžinerinę infrastruktūrą pritaikant ją gyventojų poreikiams. Didinti socialinių bei sveikatos paslaugų prieinamumą bei kokybę. Užtikrinti ekologiškai švarią ir saugią gyvenamąją aplinką. Atsižvelgiant į šias plėtros kryptis reikėtų didesnę dėmesį skirti aplinkos apsaugai, į aplinką išmetamų taršalų mažinimui, nes šiuo metu savivaldybėje veikia nemažai įmonių, teršiančių aplinką bei darančių įtaką žmonių požiūriui, moralinei savijautai, tarp tokių būtų Rietavo veterinarinė sanitarija. O tiksluose yra įvardijama tik paviršinių vandenų kokybės gerinimas. Antrasis prioritetas – verslo skatinimas ir investicijų pritraukimas, šis prioritetas atitinka ekonominę ir socialinę dimensiją. Prioriteto tikslai būtų kurti verslui palankią aplinką, pritraukti turistus į Rietavą, ugdyti žemės ūkio sektoriaus gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos. Didžiausią dėmesį įgyvendinat šiuos tikslus reikėtų skirti nedarbo mažinimui, kuris savivaldybėje šiuo metu yra 9,5%, bei investicijų pritraukimui. Pastarasis rodiklis savivaldybėje yra itin mažas, jis lygus 0,043 tūkst. litų vienam gyventojui, kai kitose atitinkamai mažose savivaldybėse šis rodiklis siekia 0,6 tūkst. litų vienam gyventojui. Trečiasis prioritetas yra žmonių kompetencijų didinimas ir tvarios bendruomenės kūrimas. Šios prioritетinės srities tikslai yra kurti kokybišką, visiems prieinamą daugiapakopę švietimo sistemą; sukurti sąlygas gyventojams turiningai praleisti laisvalaikį; skatinti gyventojų bendruomeniškumą; plėtoti vietos valdžios ir bendruomenės bendradarbiavimą. Šie tikslai atitinka socialinę ir ekonominę tvaraus vystymo sferas. Žvelgiant į šiuos tikslus, ne visi jie yra savivaldybės kompetencijoje, nes švietimo sistemą kuria vyriausybė, švietimo ministerija t.y. aukštesnio lygio institucijos. Analizuojant tikslus ir darnaus vystymo komponentus, galima pastebėti, kad mažai dėmesio yra skiriama aplinkos apsaugai, be to, kai kurie tikslų uždaviniai yra šiek tiek nerealūs, pavyzdžiui, vidutinės gyvenimo trukmės didinimas ar natūralios gyventojų kaitos mažinimas ar neatitinka savivaldybės kompetencijų, pavyzdžiui, švietimo sistemos kūrimas.

4.2 Darnaus vystymosi planavimo tobulinimo galimybės

Darnus vystymasis yra plačiai analizuojamas, kuriamos įvairios strategijos ir pan., tačiau realūs veiksmai ne visada atitinka tai, kas yra parašyta teisės aktuose ar darnų vystymą reglamentuojančiuose dokumentuose. Pateikiant darnaus planavimo tobulinimo galimybes, buvo remtasi moksline literatūra bei praktikos (kuri atlikta Rietavo savivaldybės administracijoje) metu įgytomis žiniomis. Tobulinimo galimybės gali būti pritaikytos ir savivaldybėms.

Mačys (2006, p. 155), cit. Bertašiūtė (2001) išskiria tokias regioninio valdymo galimybes:

- Teisės aktų tobulinimas – formuojant ir įgyvendinant regioninę politiką Lietuvoje, būtina sustiprinti jos teisinį pagrindą. Kaip nurodo autorė, yra svarbu parengti poįstatyminius teisės aktus, nurodančius konkrečias regioninės politikos įgyvendinimo priemones, struktūrinių fondų administravimą, regioninės plėtros institucijų kompetenciją;
- Regioninio valdymo institucijų valdymo kokybės gerinimas – tai turėtų apimti regioninių institucijų valdymo strategijų kūrimą, regioninių institucijų valdymo technologinį modernizavimą, žmogiškųjų išteklių tobulinimą;
- Socialinio kapitalo formavimas (žmonių priklausymas įvairioms organizacijoms, socialinių normų paisymas ir tarpusavio pasitikėjimas) – formuojant socialinį kapitalą, regioninių institucijų dėmesys turėtų būti nukreiptas į visuomenės aktyvumo skatinimą, jos būrimąsi į įvairias grupes, regioninių valdžios institucijų, verslo ir nevyriausybinių organizacijų, privačių asmenų bendradarbiavimą.
- Visuomenės įtraukimas į regioninį valdymą – regioninės institucijos turėtų sukurti piliečių dalyvavimui palankią aplinką, informuodamos žmones, išklaUSDamos ir atsižvelgdamos į jų nuomonę ir suteikdamos realias galimybes dalyvauti priimant sprendimus.

Remiantis šiomis regioninės plėtros planavimo galimybėmis, galima paminėti šias darnaus vystymosi srateginiame planavime tobulinimo galimybes:

- Darnus vystymasis turėtų būti integruojamas į strateginių planų rengimo metodiką bei aktyviau įtraukiamas į pačius strateginius planus. Tobulinant su strateginiu planavimu susijusius teisės aktus būtų naudinga į savivaldybių strateginius plėtros planus įtraukti darnaus vystymosi rodiklius. Taigi būtų tikslinga šiek tiek

pakoreguoti Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano rodiklių sistemą (žr. 7 priedas). Įvedant į strateginį plėtros planą ar jo monitoringą atskiras skiltis, kuriose būtų pateikti strateginio plėtros plano tikslų rodikliai susieti su poveikiu darnaus vystymosi elementams bei strateginių uždavinių, veiksmų sąsajos su darnaus vystymosi dimensijomis.

- Gerinant regioninių valdymo institucijų valdymo kokybę, vertėtų plėsti darbuotojų, vykdančių strateginių planų rengimą, suinteresuotumą, kad planai ne tik teoriškai, bet ir praktiškai atitiktų darnaus vystymosi reikalavimus. Nes jei į įstatymus ir metodiką bus įvestas privalomas tam tikrų darnaus strateginio planavimo punktų įtraukimas, savivaldybės planus rengs atsakingiau ir labiau atsižvelgs į darnaus vystymosi postulatų tenkinimą. Be to, būtų galima skirti tam tikrą finansavimą atsižvelgiant į darnumo vystymą.
- Tinkamas socialinio kapitalo formavimas, kaip teigia Mačys (2006, p. 134), cit. Putnamas (1993), skatina ne tik regiono ekonominę plėtrą, bet ir socialinę vystymąsi. Aktyvus visuomenės įtraukimas į strateginių planų rengimo procesą sudaro galimybę efektyviai strateginei plėtrai. O susidariusi galimybė išgirsti ir sužinoti skirtingų bendruomenės grupių lūkesčius sudaro pagrindą darniai plėtrai. Rietavo savivaldybė šį aspektą pakankamai plėtoja. Rengiant strateginį plėtros planą yra sudaromas klausimynas gyventojams, yra atsižvelgiama į jų nuomonę, taip pat strateginio plėtros plano priežiūrai kaip viena iš grupių yra socialiniai – ekonominiai partneriai (plačiau apie juos pateikiama 3.1 skyriuje).

Remiantis užsienio šalių gerąja patirtimi, kurią išnagrinėjusi Arimavičiūtė savo straipsnyje „Savivaldybių strateginės plėtros planavimas užsienio šalių pagrindu“ pateikia Oksfordo pavyzdį. 2001–2016 m. Oksfordo vietinį planą sudaro trys pagrindinės dalys; įvadinė dalis, pagrindinės politikos ir siekiai. Trečiojoje strateginio plano dalyje pateikiama dvylika sričių, kurių darnus vystymasis yra planuojamas. Tai transportas, gamtinė aplinka, istorinė aplinka, gyvenamųjų namų plėtra, socialinis būstas, ekonomika, sveikatos apsauga, švietimas, mažmeninė prekyba ir pramogų paslaugos, turizmas, menas ir teritorijų vystymas. Kiekvienoje iš šių dalių apžvelgiama esama padėtis, nurodomas pagrindinis siekis atskiroje srityje ir keliami tikslai. Šiuo pavyzdžiu galėtų sekti ir Rietavo savivaldybė, siekdamas darnaus vystymosi, nes šiuo metu veikla nėra vystoma pakankamai darniai. Tai parodo ir apskaičiuotas darnaus vystymosi indeksas (žr. skyrių 3.4). Remiantis Rietavo savivaldybės strateginiu plėtros planu 2010–2016, paminėtos sritys

Rietavo savivaldybėje yra plėtojamos, tačiau netolygiai, labiausiai išskiriamos sritys yra švietimas, ekonomika, turizmas, gamtinė aplinka, istorinė aplinka. Likusioms išvardintoms sritims, tokioms kaip mažmeninė prekyba ir pramogų paslaugos, menas ir teritorijų vystymas yra skiriamas mažesnis dėmesys.

4.3 Tyrimo dizaino esminiai aspektai

2000 metais Lietuvos Respublikos strateginio planavimo procese įvyko esminių pokyčių, - buvo suformuota Nacionalinė Darnaus vystymosi komisija. 2003 metais patvirtinta Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. Strategijoje buvo numatyti, kad darnaus vystymosi postulatų taikymas savivaldybėse yra tik rekomendacinio pobūdžio. Jau praėjo keletas metų nuo patvirtintos pirmosios nacionalinės vystymosi strategijos Lietuvoje. Sukaupta minimali praktinė patirtis, išleista daug mokslinės literatūros darnaus vystymosi tematika, leido tobulinti darnų vystymą valstybiniu ir savivaldybės lygmeniu. 2009 metais ši strategija buvo atnaujinta, tačiau darnus socialinis, ekonominis ir aplinkosauginis vystymasis savivaldybėse taip ir liko rekomendacinio pobūdžio, rimtai į tai vis dar nėra žiūrima. Darnaus vystymosi įgyvendinimas yra nuolatinis ir nenutrūkstamas procesas, dėl šios priežasties nuolat atsiranda įvairios problemos susijusios su jo įgyvendinimu. Vis dėlto aktuali problema išlieka darnaus vystymosi plėtojimas, įgyvendinant savivaldybių plėtros planus.

Empiriniu tyrimu siekiama:

1. Išanalizuoti Rietavo savivaldybės atsakingų darbuotojų kompetenciją darnaus strateginio planavimo aspektu;
2. Pateikti darnaus strateginio planavimo Rietavo savivaldybėje tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodas. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas ekspertinis kokybinis - interviu tyrimo metodas, kuris leidžia pažinti organizaciją iš vidaus, plačiau atskleisti jos darnaus vystymosi prioritetus. Kaip teigia Bitinas ir kt. (2008, p. 153), interviu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais. Be to interviu metu galima surinkti daug naujos informacijos, svarbių detalių, dažnai nulemiančių naujas išvalgas, taip pat tyrėjas gali paaiškinti savo klausimus, padidinti tikimybę gauti naudingos informacijos. Anot, Kardelio (2005, p. 195), interviu suteikia platesnes galimybes pažinti tiriamąjį asmenį. Prasminga yra žinoti informantų požiūrį, vertinimus, nuomones. Taip pat buvo taikyta literatūros, teisės aktų, dokumentų, mokslinių straipsnių ir kitos informacinės medžiagos analizė.

Tyrimo laikas. Tyrimas buvo atliktas 2012 metų gegužės mėnesį.

Tyrimo vieta. Tyrimas atliktas Rietavo savivaldybės administracijoje.

Informacija apie ekspertus. Tyrime dalyvavo 6 Rietavo savivaldybės administracijos darbuotojai. Respondentai buvo atrinkti pagal specialius bruožus – pagal sąsajas su strateginio plano rengimo procesu, bei darnaus vystymosi plėtojimu. Rietavo savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotojas Antanas Aužbikavičius, kuris koordinuoja strateginio plano rengimo procesą. Sveikatos, socialinės paramos ir rūpybos skyriaus vyriausioji specialistė Sandra Rėkašienė, pasirinkta kaip – socialinio vystymosi srities atstovė. Teisės ir finansų skyriaus vedėjas Leonas Vespenderis bei vyresnioji specialistė Rita Vosyliūtė pasirinkti dėl to, kad šis skyrius yra labai svarbus strateginio planavimo procese. Teisės ir finansų skyrius surenka informaciją reikalingą plano rengimui apie savivaldybės būklę, rengia RSSPP įgyvendinimo ataskaitą ir t.t. (žr. 1.1 lentelę.). Vietos ūkio skyriaus vedėjas Juozas Auryla – pasirinktas dėl tiesioginių sąsajų su strateginio plano rengimo ir monitoringo vykdymui procesui. Taip pat vietos ūkio skyriaus specialistė – ekologė Jūratė Bitarytė – kaip aplinkosaugos srities atstovė.

4.2. lentelė

Informacija apie ekspertus

Eil. Nr.	Vardas, Pavardė	Užimamos pareigos	Darbo Rietavo savivaldybėje stažas
1	Antanas Aužbikavičius	Administracijos direktoriaus pavaduotojas	12 metų
2	Rita Vosyliūtė	Teisės ir finansų skyriaus vyresnioji specialistė	6 metai
3	Jūratė Bitarytė	Vietos ūkio skyriaus specialistė – ekologė	4 metai
4	Juozas Auryla	Vietos ūkio skyriaus vedėja	11 metų
5	Sandra Rekašienė	Sveikatos, socialinės paramos ir rūpybos skyriaus vyriausioji specialistė	8 metai
6	Leonas Vespenderis	Teisės ir finansų skyriaus vedėjas	4 metai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Duomenų fiksavimas. Pagrindiniai duomenys rinkti pusiau struktūruoto interviu metu. Klausimai buvo iš anksto paruošti, ir interviu metu keitėsi nežymiai. Gavus visų respondentų sutikimą, duomenys fiksuoti diktofonu bei užrašinėjami, vėliau tekstas surinktas kompiuteriu. Interviu trukmė nuo 30min. – iki 1val.

Tyrimo etika. Kiekvienam respondentui buvo paaiškintas tyrimo tikslas ir darbo panaudojimo galimybės. Paaiškinta, kad jei bus pageidaujama, bus laikomasi konfidencialumo, neminimi vardai, pavardės, užimamos pareigos ar kita identifikuojanči infomacija. Užtikrinta, kad gauta informacija bus naudojama tik moksliniame darbe ir ateityje nebus panaudojama prieš pačius savivaldybės darbuotojus, kad respondentai gali nekalbėti nepriimtina tema. Infomacija buvo įrašinėjama tik gavus tiriamųjų sutikimą. Dėl susitikimo iš anksto buvo tartasi tik su administracijos direktoriaus pavaduotoju. Jis savo ruožtu padėjo suderinti pokalbį su kitais respondентаis. Todėl buvo gauta visa reikiama informacija tyrimo tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Tyrėja baiminosi galimo išankstinio nusistatymo, tačiau nuogąstavimai nepasitvirtino. Visi informantai pažindami tyrėją pozityviai vertino galimybę bendraujant išsakyti savo nuomonę, nebijojo atvirai ją išdėstyti, išsakyti savo pozicijas.

4.4 Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

Turimos žinios darnaus vystymosi srityje: Vis dar aktuali problema yra savivaldybės darbuotojų žinių trūkumas darnaus vystymosi srityje. Metodinėse rekomendacijose, rengiant projektus, yra būtinybė plėtoti darnią veiklą, tačiau darbuotojų informuotumas lieka sąlyginis. Tai darbuotojai nurodė ir interviu metu, atsakinėdami į klausimus.

Pirmasis klausimas, kuris buvo pateiktas respondentams interviu metu, buvo pateiktas siekiant sužinoti jų informuotumą apie darnaus vystymosi konceptą bei turimas žinias. Jei kalbant kiekybiškai, tai iš 6 respondentų 1 neturėjo jokių žinių apie darnų vystymąsi, 2 žinios buvo menkos (kaip ir pirmajam respondentui teko papasakoti, kas tai yra), o 3 respondentai parodė patenkinamas žinias šioje srityje. Pagrindiniai šaltiniai, iš kurių respondentai buvo sužinoję apie darnų vystymąsi buvo internetas, konferencijos, taip pat žinios buvo įgytos praktiškai įgyvendinant projektus. Rengiant paraiškas Europos Sąjungos projektams, yra skiltis, kurioje reikia nurodyti, kaip projektas tenkins darnaus vystymosi plėtojimą, tačiau, kaip nurodė respondentas, ši skiltis dažniausiai yra pildoma remiantis kitų savivaldybių jau įgyvendintų ar patvirtintų projektų pavyzdžiu. Kitas klausimas buvo: „Ar teko susipažinti su darnaus vystymosi reikalavimus nusakančiais dokumentais?“. Pagrindiniai dokumentai, kuriuos nurodė respondentai, buvo Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. Ją nurodė 3 respondentai. 1 respondentas be anksčiau įvardinto dokumento buvo susipažinęs su Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategija. 2 respondentai nebuvo susipažinę su jokiais darnų vystymąsi

reglamentuojančiais dokumentais. Apibendrinant galima teigti, nors darnus vystymosi plėtojimas yra apibrėžiamas ir įtvirtintas ne tik Lietuvos Respublikos įstatymuose, bet ir Europos Sąjungos teisės aktuose Rietavo savivaldybės darbuotojams trūksta darnaus vystymosi žinių bei kompetencijos.

Kiekvieno respondento atsakymai į šio klausimų bloko klausimus nėra konkrečiai įvardijami dėl konfidencialumo.

Nuomonė apie darnų vystymąsi: Antruoju klausimų bloku siekta nustatyti savivaldybės darbuotojų požiūrį į darnaus vystymosi koncepciją, t.y. šio klausimo analize siekta nustatyti turimą nuomonę apie darnų vystymąsi ir jo taikymą, praktiškai įgyvendinant strateginius plėtros planus. Visi respondentai sutiko, kad darnaus vystymosi taikymas savivaldybėse yra reikšmingas dalykas. Administracijos direktoriaus pavaduotojas nurodė, kad „<...>darnaus vystymosi taikymas yra svarbus. Kuo darniau viskas bus vystoma, tuo savivaldybė taps patrauklesnė tiek gyventojams, tiek investuotojams“. Antrasis antrojo klausimų bloko klausimas buvo: Ar reikalinga planą suderinti su darniu vystymusi, ar jis ateina per metodiką?; Ar reikia atskirai apžvelgti, ar yra tenkinami darnaus vystymosi postulatai? Šiam klausimui išanalizuoti sudaryta lentelė 4.3. Atsakinėjant į šį klausimą išsiskyrė 2 kategorijos. Vieni teigė, kad planą reikalinga papildomai suderinti su darniu vystymusi, kiti teigė, kad tai ateina per metodiką. 1 respondentas atsakė, kad „<...> viskas tarpusavyje glaudžiai siejasi, tiek darnus vystymasis, tiek metodika, taikanti vieną yra atsižvelgiama į metodiką, jei viską darysi atskirai nieko „nesuklijuosi“. Kitas respondentas nurodė, kad „<...> vyresni žmonės darnų vystymąsi nelaiko esminiu dalyku, jie yra susikonscentravę ties savo darbu ir į naujoves, kaip šiuo atveju, darnaus vystymosi taikymą, nekreipia ypatingo dėmesio“. Čia galima išžvelgti kai kurių vadovaujančių asmenų vyraujančią konservatyvų požiūrį darnaus strateginio planavimo įgyvendinimo atžvilgiu. Vieningos nuomonės šiuo klausimu nebuvo. Galima teigti, kad esminės kliūtys darnaus vystymosi taikymui yra skirtingas požiūris į tai.

4.3 lentelė

Strateginio plėtros plano ir darnaus vystymosi derinimas

Strategijų derinimo aspektai	Patvirtintas teiginys*
Darnus vystymosi elementai yra įkomponuoti Strateginių planų rengimo metodikoje	„<...>darnus vystymasis ateina per metodiką, šią koncepsiją plane vertinti reikia, o derinti neturime su kuo“.

4.3 lentelės tęsinys

Reikalingas atskiras Darnaus vystymosi derinimas su strateginiu plėtros planu	„<...> yra reikalingas atskiras darnaus vystymosi suderinamumas, nes metodika yra viena, o praktika visisiškai kas kita. Planuojant savivaldybės plėtrą reikia žiūrėti ar visi „galai” sueina.”; <...> reikalingas papildomas suderinimas nes priklauso nuo to kur esi kur dirbi, ir tas vystymasis ateina labiau nuo mąstymo, o ne per metodiką. Priklauso nuo to ar išvis tu galvoji apie ta darną“.
---	--

*Patvirtintas teiginys yra interviu metu respondentui pateiktų atsakymų ištrauka. Pagal kokybinių tyrimų metodologijų tradiciją, šių teiginių tekstas negali būti keičiamas ir turi būti cituojamas tiksliai, kaip tai pasakė respondentas (Žydzūnaitė, 2007).

Trečiasis klausimų blokas buvo *Prioritetinių darnaus vystymosi sričių išskyrimas*. Čia vėl respondentai pasisakė įvairiai. Atsakymai pateikiami 4.4. lentelėje. Galima sakyti, kad vystant darnų vystymą savivaldybėje, darnaus vystymosi elementai nėra vystomi vienodai. Didžiausias dėmesys, anot respondentų, yra skiriamas socialinei sričiai plėtoti „<...> kiekvienas žiūri iš savo pozicijos, bet didžiausias dėmesys skiriamas socialinei sričiai“, mažesnis – ekonominei ir aplinkosauginei. Visiškai priešingus duomenis parodo integruoto darnaus vystymosi indekso apskaičiavimas (žr. 3.4 skyrių).

4.4. lentelė

Prioritetinių darnaus vystymosi sričių išskyrimas

Sritis		Patvirtintas teiginys*
Bendroji nuomonė (apie esamą strateginį plėtros planą)	Vienodas dėmesys visoms sritims	[1], „<...> yra stengiamasi skirti vienodą dėmesį visoms sritims. Įgyvendinant sprendimus yra žiūrima į ateities perspektyvas, sprendimai yra ne vienadieniai todėl prioritetinės sritys nėra išskiriamos”.
	Išskiriamos prioritetinės sritys	[3] „<...> kad ir kaip būtų yra išskiriamos prioritetinės sritys, didžiausias dėmesys skiriamas socialinės srities gerinimui”; [5] „<...> socialinė sritis vystoma mažiausiai, o aplinkosaugai yra skiriama daugiausia dėmesio”; [2] „<...> svarbiausia yra žiūrima į finansus, iš kur bus galima gauti lėšų taip ir išsiskiria tos prioritetinės sritys”.

4.4 lentelės tęsinys

Asmeninė nuomonė	Tikslinga išskirti prioritetus	[6], „<...> svarbiausia yra žmogus ir žmogiškasis faktorius, kuris atspindi socialinę sritį, pirmiausia žmogui turi būti saugu ir gera gyventi, todėl atsižvelgus į jų nuomonę reikia ir skirstyti tuos prioritetus.”.
	Vienodas visų sričių vystymas	[4], „<...> reikia plėtoti visas sritis, nes Rietavo savivaldybė visose srityse yra gerokai atsilikusi”; [2], „<...> visos sritys yra prioritetingos. Jei skirsi didesnę dėmesį aplinkosaugai – dides nedarbas, skirsi kitai – apsižiukšlins.”

*Patvirtintas teiginys yra interviu metu respondentui pateiktų atsakymų ištrauka. Pagal kokybinių tyrimų metodologijų tradiciją, šių teiginių tekstas negali būti keičiamas ir turi būti cituojamas tiksliai, kaip tai pasakė respondentas (Žydzūnaitė, 2007). Pastaba: Lentelėje respondentai sunumeruoti atsižvelgiant į 4.2 lentelėje nurodytą numeracijos tvarką.

Analizuojant šiuos atsakymus, galima teigti, kad atsakydami į klausimą „Kuri sritis Jūsų nuomone, plėtojant veiklą išsiskiria labiausiai?”, kiekvienas respondentas žiūrėjo iš savo pozicijos teigdami, kad būtent jų sritis yra vystoma mažiausiai. Svarbiausias faktorius nusistatant įvairius tikslus, planuojant veiklą ir įgyvendinant strateginį plėtros planą, visgi yra lėšos, o ne efektyvus darnaus strateginio planavimo įgyvendinimas. Aukštesnius postus užimantys savivaldybės darbuotojai, neišskiria prioritetingų sričių ir teigia, kad visos sritys yra plėtojamos tolygiai ([1] – administracijos direktoriaus pavaduotojas), o paklausus apie asmeninę nuomonę, nurodo, kad svarbiausia yra žmogus ir pirmiausia reikia atsižvelgti į jo nuomonę ([6] – teisės ir finansų skyriaus vedėjas). 2 respondentai šiek tiek atkreipė dėmesį į darnaus vystymosi politikos įgyvendinimą ir nurodė, kad turėtų būti skiriamas vienodas dėmesys visoms sritims.

Ketvirtasis klausimų blokas – *Darnaus vystymosi suderinamumas su savivaldybės vykdoma veikla bei projektų įgyvendinimu*. Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip realiai yra įgyvendinami projektai bei vystoma savivaldybės veikla darnaus vystymosi aspektu. Pirmasis bloko klausimas buvo: „Ar Jūsų nuomone, įgyvendinant atskirus projektus nėra pažeidžiamas darnus vystymasis? Čia vėl respondentų nuomonė pasiskirstė įvairiai. Vieni kategoriškai teigė, kad „<...>nepažeidžiamas“; <...> ne, nes yra dirbama pagal planą“. Kiti sakė, kad „<...> niuansų

yra, bet jie tik laikini. Nėra žiūrima į tai, ar atitinka, remiamasi kitų savivaldybių patirtimi“; „<...> kaip ir visur, darnus vystymas yra tik teorinis“. Remiantis šiais respondentų teiginiais bei įgyvendinamų projektų pasiskirstymo duomenimis (dauguma įgyvendinamų projektų yra tarpsektoriniai (žr. 10 priedas)), galima teigti, kad visgi darnaus vystymosi įgyvendinimas savivaldybėje yra tik teorinis. Ne visos sritys yra vystomos vienodai. Be to pagrindžiant projektų atitikimą darnaus vystymosi aspektams yra remiamasi kitų savivaldybių duomenimis, o ne konkrečia Rietavo savivaldybės situacija.

Kitas bloko klausimas buvo - „Kaip pavyksta suderinti gyventojų interesus, ekonomikos ir gamtosauginės srities interesus įgyvendinant projektus?“. Čia vėl respondentų nuomonė išsiskyrė.

4.5. lentelė

Darnaus vystymosi suderinamumas su savivaldybės vykdoma veikla bei projektų įgyvendinimu

Kategorijos	Patvirtintas teiginys*
Įgyvendinant projektus atsižvelgiama į įvairių sričių interesus.	„<...> pavyksta suderinti. Nėra, kad kiltų nesutarimų dėl tam tikrų sričių interesantų nuomonių išsiskyrimo.“; „<...> vyksta projektų rengimo, parengimo etapai ir viskas yra viešinama, skelbiami įvairūs konkursai ir kam aktualu, visuomenė yra informuota, kam kas aktualu tada ir ateina. Viskas priklauso nuo žmogaus.“
Darnaus vystymosi sričių derinimas yra tik sąlyginis	„<...> yra sprendžiama savivaldybės viduje kas būtina, o kas ne, arba yra atsižvelgiama, tiesiog į tai, kas yra numatyta pagal įstatymus.“; „<...> pagal lėšas yra stengiamasi suderinti visas sritis, ir pagal lėšas stengiamasi į tai atsižvelgti. Visos programos pagal tai derinamos. Yra atsižvelgiama į gyventojų interesus“; „<...> žiūrima įgyvendinat į finansus, iš kur bus galima gauti lėšų todėl tie punktai yra įrašomi, o ne žiūrima kaip darniai vystoma.“

*Patvirtintas teiginys yra interviu metu respondentui pateiktų atsakymų ištrauka. Pagal kokybinių tyrimų metodologijų tradiciją, šių teiginių tekstas negali būti keičiamas ir turi būti cituojamas tiksliai, kaip tai pasakė respondentas (Žydzžiūnaitė, 2007).

„<...>Iki šiol pavyko suderinti įgyvendinimo projektus, nes kol nesuderini su tų sričių žinybomis jų nepradedi...; „<...> Neblogai vykdomos gyventojų apklausos, kurios parodė, kad yra pritariama savivaldybės darbui, aktyviai yra įsisavinamos lėšos, savivaldybė įgyvendina dvigubai daugiau projektų negu yra apskrities vidurkis.“ Šiuos atsakymus į klausimą galima vertinti dvejopai. Kaip buvo minėta, projektų pagrindimui darnaus vystymosi klausimu yra remiamasi kitų savivaldybių pavyzdžiu, taigi nuoseklus darnaus vystymosi sričių derinimas nėra galimas. Pagrindžiant nėra atsižvelgiama į konkretų Rietavo savivaldybės atvejį arba atsižvelgiama tik iš tam tikros pusės. Apibendrinant galima teigti, kad visgi pagrindinis aspektas yra lėšos.

Išanalizavus respondentų atsakymus į pateiktus klausimus ir Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano viziją bei tikslus, pro darnaus vystymosi prizmę, galima išskirti darnaus strateginio planavimo Rietavo savivaldybėje stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių (SSGG) matricą.

4.6. lentelė

Darnaus strateginio planavimo Rietavo savivaldybėje SSGG

Stiprybės	Silpnybės
• Aktyvi vietos bendruomenė; • Valdžios atsižvelgimas į gyventojų lūkesčius; • Gyventojų pasitikėjimas savivaldybės institucija; • Valdžios pastovumas.	• Didelis nedarbas; • Mažas gyventojų įsitraukimas į politinę veiklą; • Nepakankamai sutvarkyta ir neįvairiapusiška aplinkosaugos sistema (nuotekų valymas); • Savivaldybės darbuotojų žinių ir kompetencijos trūkumas darnaus strateginio planavimo srityje.
Galimybės	Grėsmės
• Užsienio investicijos; • Bendradarbiavimas su tikslinėmis grupėmis atstovaujančiomis darnaus vystymosi sferas;	• Ekonominė krizė; • Nedidelės galimybės pritraukti investuotojus; • Gyventojų mažėjimas;

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Sudarytos SSGG analizės rezultatai leidžia teigti, kad pagrindinės plėtotinos sritys, siekiant darnaus strateginio planavimo Rietavo savivaldybėje išlieka, socialinės aplinkos gerinimas, už strateginį planavimą atsakingų pareigūnų žinių ir kompetencijų gilinimas darnaus vystymosi srityje. Patrauklaus investicinio klimato kūrimas, aplinkos būklės gerinimas.

IŠVADOS

1. Darnus strateginis planavimas tai savotiškas kompromisas tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų.

1.1 Strateginis planavimas pirmiausia suvokiamas kaip visuma priemonių, kuriomis siekiama įgyvendinti nusistatytus tikslus ir uždavinius. Darnus strateginis planavimas yra skatintina veikla savivaldybėje nes didina jos konkurencingumą.

1.2 Kai tarp pačios bendruomenės ir savivaldybės interesų atsiranda suderinamumas, yra skatinama ūkio plėtra, keliamas vietos ekonominis, kultūrinis lygis, strateginiai plėtros planai yra efektyviai įgyvendinami atsiranda darnus strateginis planavimas.

2. Strateginis planavimas yra vienas iš svarbiausių įrankių įgyvendinant darnaus vystymosi politiką viešajame sektoriuje, sutelkiant socialinius, ekonominius ir aplinkosauginius išteklius.

2.1 Lietuvos nacionalinės regioninės politikos kaip ir Europos Sąjungos regioninės politikos pagrindinis siekis, žvelgiant pro darnaus vystymosi prizmę, yra regionų socialinių ir ekonominių netolygumų bei aplinkos taršos mažinimas. Todėl svarbu yra įvertinti darnaus strateginio planavimo įgyvendinimo esamą padėtį.

2.2 Siekiant visiško tvaraus vystymo yra svarbu tinkamai atsižvelgti ir įvertinti kiekvieną rodiklį ir rasti jo sąsajas su darnos elementais. Vykdomas ataskaitos ir kontrolė padeda tinkamai įvertinti kiekvieną rodiklį.

2.3 Darnus vystymas turėtų būti įtraukiamas į strateginių planų rengimo metodiką ir kartu aktyviau įtraukti į pačius strateginius planus, galima paminėti tokius punktus: Vizijos rodiklių sąsajos su darnaus vystymosi elementais; Tikslų poveikis darnaus vystymosi elementams; Priemonių įgyvendinimo poveikis kiekvienai darnaus vystymosi dimensijai; Uždavinių poveikis darnaus vystymosi elementams. Strateginiame plėtros plane turėtų būti numatyti elementarūs kiekybiniai rodikliai susieti su plane numatytais tikslais, uždaviniais, priemonėmis. Šių rodiklių įvedimas leistų tinkamai įvertinti darnaus vystymosi įgyvendinimą

3. Yra neįmanoma apibrėžti bendros ir kartu universalios darnaus strateginio planavimo sistemos visoms savivaldybėms. Kiekviena iš jų yra savita tiek savo dydžiu, gyventojų skaičiumi, ekonominėmis, socialinėmis, aplinkos, kultūrinėmis sąlygomis.

3.1 Išanalizavus Rietavo savivaldybės viziją ir tikslus darnaus vystymosi aspektu galima pastebėti, kad jie glaudžiai siejasi su darnaus vystymosi elementais: socialine raida, ekonomikos vystymu ir aplinkosauga, tačiau dėmesys nėra vienodas visoms sritims.

3.2. Nesikeičianti valdžia yra tarsi stimulus atsakingai ir darniai strateginei plėtrai. Nes imtinai savivaldybės mero kadencija nėra ilgalaikė (4 metai), o strateginiai plėtros planai yra rengiami 5-7 metams;

3.3 Nedidelės organizacijos dažnai stokoja lėšų strateginiam planavimui ir praktiniam darnaus vystymosi pritaikymui. Rietavo savivaldybės atveju buvo tikslingai pasinaudota Europos Sąjungos lėšomis rengiant strateginį plėtros planą;

4. Darnus vystymas turėtų būti įtraukiamas į strateginių planų rengimo metodiką ir kartu aktyviau įtraukti į pačius strateginius planus, galima paminėti tokius punktus: Vizijos rodiklių sąsajos su darnaus vystymosi elementais; Tikslų poveikis darnaus vystymosi elementams; Priemonių įgyvendinimo poveikis kiekvienai darnaus vystymosi dimensijai; Uždavinių poveikis darnaus vystymosi elementams. Strateginiame plėtros plane turėtų būti nurodyti elementarūs integruoto darnaus vystymosi rodiklių duomenys susieti su plane numatytais tikslais, uždaviniais, priemonėmis. Šių rodiklių įvedimas leistų tinkamai įvertinti darnaus vystymosi įgyvendinimą.

4.1 Hierarchizuojant Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano rodiklių sistemą galima pastebėti, kad kiekvienas rodiklis tarsi papildo ir sukonkretina prieš tai esantį;

4.2 Aktyvus gyventojų, verslo atstovų įtraukimas į strateginio planavimo rengimo ir įgyvendinimo procesą bei atsižvelgimas į jų lūkesčius sudaro tvirtą pagrindą darniai strateginiai savivaldybės plėtrai. Dėl šios priežasties yra būtinas gyventojų švietimas darnaus strateginio planavimo aspektu. Savivaldybė yra tarsi pačių gyventojų kuriamas produktas.

4.3 Savivaldybės darbuotojų žinių ir kompetencijos trūkumas bei užsistovėjęs konservatyvus požiūris darnaus vystymosi atžvilgiu yra vienas iš didžiausių trūkumų darniai savivaldybės plėtrai.

REKOMENDACIJOS

1. Rietavo savivaldybėje didžiausią neigiamą įtaką, siekiant darnaus vystymosi, daro prasti socialinės sritys rodikliai, būtina kuo efektyviau naudotis įvairių Europos Sąjungos fondų teikiama parama skatinti socialinę plėtrą.

- Savivaldybės administracija turėtų rengti investicinius projektus atsižvelgdama į mažiausiai vystomas savivaldybės sritis.

2. Siekiant efektyvesnio darnaus vystymosi įgyvendinimo reikėtų sukurti vieningą strateginio planavimo metodiką, kuri apimtu ne tik detalų strateginį planavimą, bet ir į jį integruotą darnaus vystymo įgyvendinimą, pritaikant jį savivaldybių lygmeniu. Tokia sistema leistų vieningai laikytis tiek Europos Sąjungos, tiek Lietuvos Respublikos darnaus vystymosi normų.

- Vyriausybei: Patobultinti strateginio planavimo metodiką išskiriant aiškius darnaus vystymosi rodiklius palengvinančius strateginį planavimą vietiniu lygmeniu, kurie būtų orientuoti į visuomenę, o ne į administraciją.
- Skirti premijas ar papildomą finansavimą savivaldybėms propaguojančioms ir aktyviai įgyvendinančioms darnaus vystymosi strateginį planavimą. Papildomas finansavimo skyrimas už darnią savivaldybės plėtrą paskatintų savivaldybes labiau praktiškai juo domėtis.

2. Praplėsti Rietavo savivaldybės darbuotojų, susijusių su strateginio plano rengimu, kompetencijas darnaus vystymosi srityje.

Šios rekomendacijos įgyvendinimui reikia atlikti tokias pagrindines užduotis:

- Seminarų ir apmokymų rengimas;
- Kvalifikacijos kėlimo kursai darnaus strateginio planavimo srityje;
- Žinių ugdymas darnaus vystymosi aspektu.
- Metiniai darbuotojų turimos kvalifikacijos testavimai.

3. Savivaldybės administracijos veikloje turėtų būti skatinamas darnaus vystymosi taikymas.

Šios rekomendacijos įgyvendinimui reikia atlikti tokias pagrindines užduotis:

- Savivaldybės vykdomos veiklos vertinimas darnaus vystymosi aspektu, darnaus vystymosi rodiklių skaičiavimas jo poveikio vertinimas;
- Darnumo rodiklių, susijusių su savivaldybės veikla įvedimas į savivaldybės strateginį plėtros planą;
- Veiklos vertinimas socialiniu, ekonominiu, aplinkosauginiu aspektu.

4. Gyventojų supažindinimas su darnaus strateginio planavimo privalumais.

- Vieši susitikimai su gyventojais ir įvairiomis interesų grupėmis, atstovaujančioms darnaus vystymosi elementų sferas, supažindinant su darnaus vystymosi politika ir įgyvendinimo galimybėmis savivaldybėje;
- Parengti lankstinukus skirtus gyventojams su darnaus strateginio planavimo teikiama nauda;
- Gyventojų supažindinimas su darnaus vystymosi principais, akcentuojant bendrą ir tolygų visų darnos elementų vystymą, bei jų integravimą į strateginio planavimo procesą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ačaitė, V. (2005). Lietuvos regioninės politikos aspektai ES kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(5), 8-13.
2. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnus: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
3. Arimavičiūtė, M. (2007). Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 22.
4. Arimavičiūtė, M. (2009). Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (14), 5-12.
5. Arimavičiūtė, M. (2011). Savivaldybių strateginės plėtros planavimas užsienio šalių pavyzdžiu. *Socialinių mokslų studijos*. 3(1): 59–76.
6. *Atnaujinta ES darnaus vystymosi strategija*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.am.lt/VI/files/0.207844001174307767.pdf>>.
7. Bagdonienė, D., Galbuogienė, A., Paulavičienė E. (2009). Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14.
8. Bagdzevičienė, R. (2003). Regionų plėtotės ir vadybos aspektai. strateginio planavimo ypatumai. *Regionų plėtra 2003. Konferencijos pranešimų medžiaga*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html>>.
9. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų planavimas*. Vilnius: Technika.
10. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
11. Čaplikas, V. (2006). *Lietuvos ir Europos Sąjungos regioninė politika*. Vilnius: Atmintis.
12. Čiegis, R. (2003). *Darnus vystymasis: ekonominiai aspektai*. Kaunas: Aplinkosaugos valdymo ir technologijų centras.
13. Čiegis, R. (2004). *Ekonomika ir aplinka: subalansuotos plėtros valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
14. Čiegis, R. (2008). *Darus ekonomikos vystymasis*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

15. Čiegis, R., Česonis, G. (2004). Darnaus vystymosi strateginis planavimas: urbanistinis aspektas. *Strateginė savivalda*. Nr. 1. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-28]. Prieiga per internetą:
<http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/Strategine_savivalda/Leidiny/1/str2.pdf>.
16. Čiegis, R., Ramanuskienė J., Šimanskienė L. (2010a). *Lietuvos regionų darnaus vystymosi vertinimas*. Klaipėdos universiteto leidykla, Klaipėda.
17. Čiegis, R., Tamošiūnas T., Ramanauskienė. J., Navickas K. (2010b). *Darnaus industrinių zonų vystymosi vertinimas*. Šiauliai: Šiaulių Universiteto leidykla.
18. *Darbas regionų labui*. (2004). Liuksemburgas: Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras.
19. *Darbotvarkė 21: subalansuotos plėtros veiksmų programa*. (2001). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.am.lt/LSP/files/Agenda21.pdf>>.
20. *Darnus vystymasis*. (2006). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-25]. Prieiga per internetą: <http://www.am.lt/VI/article.php3?article_id=4893>.
21. David, F. R. (2011). *Strategic Management*. Prentice Hall.
22. Domarkas, V. (2004). Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešoji Politika Ir Administravimas*. Nr. 7. Kaunas: Technologija. P. 7 – 17.
23. Dubinas, V. (2005). Iššūkiai Lietuvos regionų vadybai ekonomikos globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2005 Nr. 2: Ernesto Galvanausko tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
24. ES struktūrinė parama: įgyvendinami projektai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-11-4]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/igyvendinami-projektai;jsessionid=B40B08A1849BF9655784B17A15F5C1FA?pgsz=10&order=&page=&proCode=&applicantName=Rietavo+savivaldyb%C4%97s+administracija&proName=&program=&amountSupportFrom=&amountSupportTo=&program_priority=&amountPaidFrom=&amountPaidTo=&measure=&kvietimoNr=&proStatusName=&intermediate_institution=&apskritis=&implementing_institution=&igyv_saviv=>>.
25. *JT Aplinkos ir vystymosi komisijos ataskaita „Mūsų bendra ateitis“ (1987)*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-04-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>>.

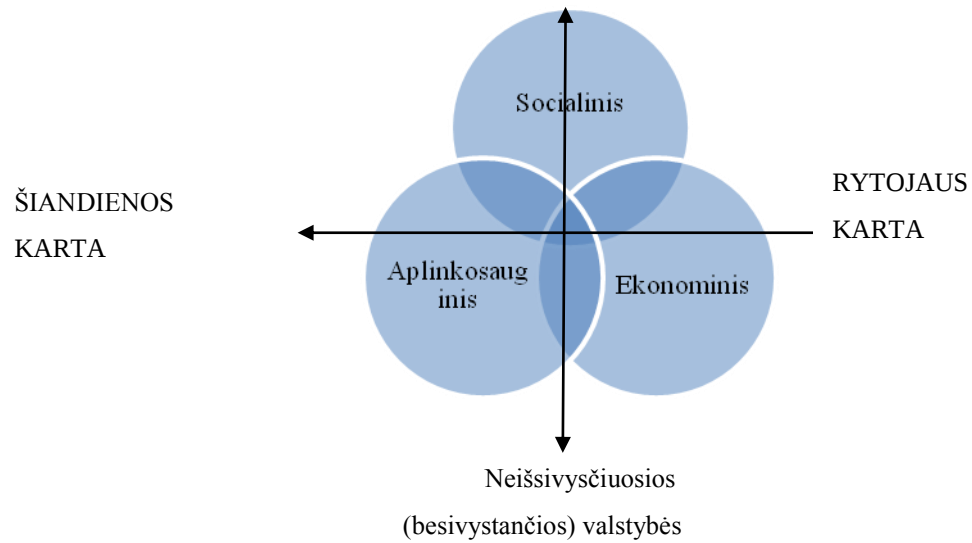
26. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
27. Juknys, R. (2005). *Aplinkotyra*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
28. Juknys, R. *Darnus vystymasis – pagrindinės nuostatos ir miškų ūkio vaidmuo jas įgyvendinant*. (2003). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.medis.lt/bmm-straipsnis.cfm?id=2>>.
29. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai : (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*: vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus.
30. *Kauno miesto 2005-2015 m. strateginio plano pakeitimas 2008-2015 metų laikotarpiu*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-25]. Prieiga per internetą: <http://www.kaunas.eu/kaunas/m/m_files/wfiles/file74.pdf>.
31. Lietuvos regioninė politika. *Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-11-2]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/nrp/index.php?id=172>>.
32. *Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas* // Valstybės Žinios. 2000, Nr.: VIII-1889. Nauja įstatymo redakcija // Valstybės Žinios. 2002, Nr.: IX-1285.
33. Mačys, G. (2006). *Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
34. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
35. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2001). *Strategy Safari. The guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall Europe.
36. *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija*. (2003). [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-11-2]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=217644>.
37. *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija*. (2009). [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-11-4]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/veikla/docs/dv_svietimas/0.816819001255418152.pdf>.
38. Naruševičius, V., Lazdinis, I., (2011). *Darnaus vystymosi politika ir valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
39. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.

40. *Regionų planų parengimo ir atnaujinimo metodika*. Patvirtinta LR vidaus reikalų ministro 2002-10-04 Nr. 482.
41. Rietavo savivaldybės 2010m. gyventojų apklausos duomenys.
42. Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros sistema. Patvirtinta: 2010 m. spalio 21d. Nr. T1-216.
43. Rietavo savivaldybės strateginis plėtros planas 2010 – 2016 m.
44. Šimanskienė, L., Čiegis, R., Ramanauskienė, J. (2011). Klaipėdos apskrities darnaus vystymosi vertinimas. *Tiltai: socialiniai mokslai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 01 (54).
45. Soloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. John Wiley & Sons, Inc.
46. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
47. *Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse: mokymo vadovas*. (2003). Sudare: Šiupinskas, S. VNG International.
48. *Subalansuotosios plėtros įgyvendinimo nacionalinė ataskaita*. (2002). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-18]. Ats. redaktorius Juknys, R. Prieiga per internetą: <<http://www.am.lt/LSP/files/SUB-PLET-NAC-AT.pdf>>.
49. Tamošiūnas, T. (2009). *Darnus regionų vystymasis: Šiaulių regiono socialinės ir ekonominės plėtros sisteminis tyrimas* (Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga, Vytauto Didžiojo universitetas).
50. Tijūnaitienė, R., Tijūnaitis, R., Petrauskaitė, R. (2004). Regionų plėtotės strateginio planavimo ypatumai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004: Ernesto Galvanausko tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
51. *Trakų subalansuotos plėtros strategija*. (2007). [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-11-4]. Prieiga per internetą: <<http://www.trakai.lt/index.php?1121064020#Toc36023847>>.
52. *United Nations Conference on Environment & Development*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-04-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/Agenda21.pdf>>.
53. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
54. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

55. Želvys, R. (2003) *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
56. Žičkienė, S. (2004). Socio-economic aspects of municipal waste management in the context of sustainable development. Summary of Doctoral Dissertation Social Sciences, Economics. Vilnius: „Technika”.
57. Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*: mokomoji knyga. Kaunas : Technologija.

PRIEDAI

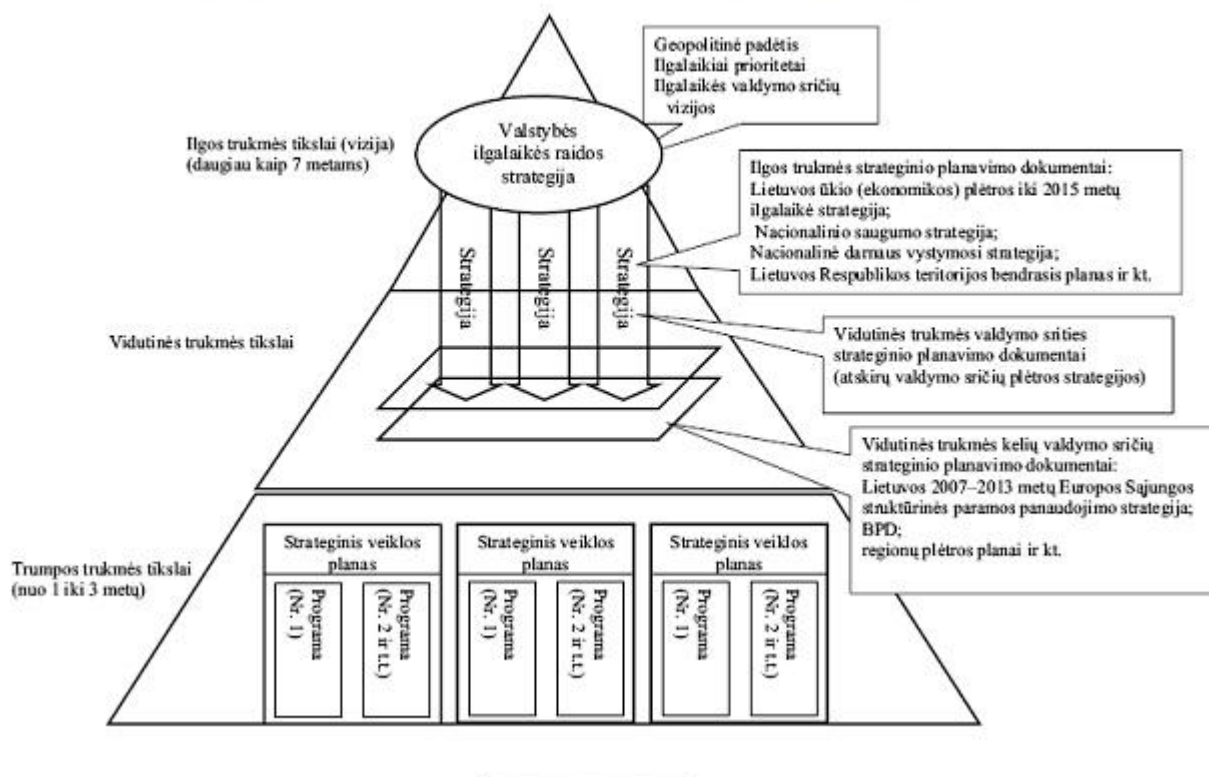
1 priedas



Darnaus vystymosi esmė

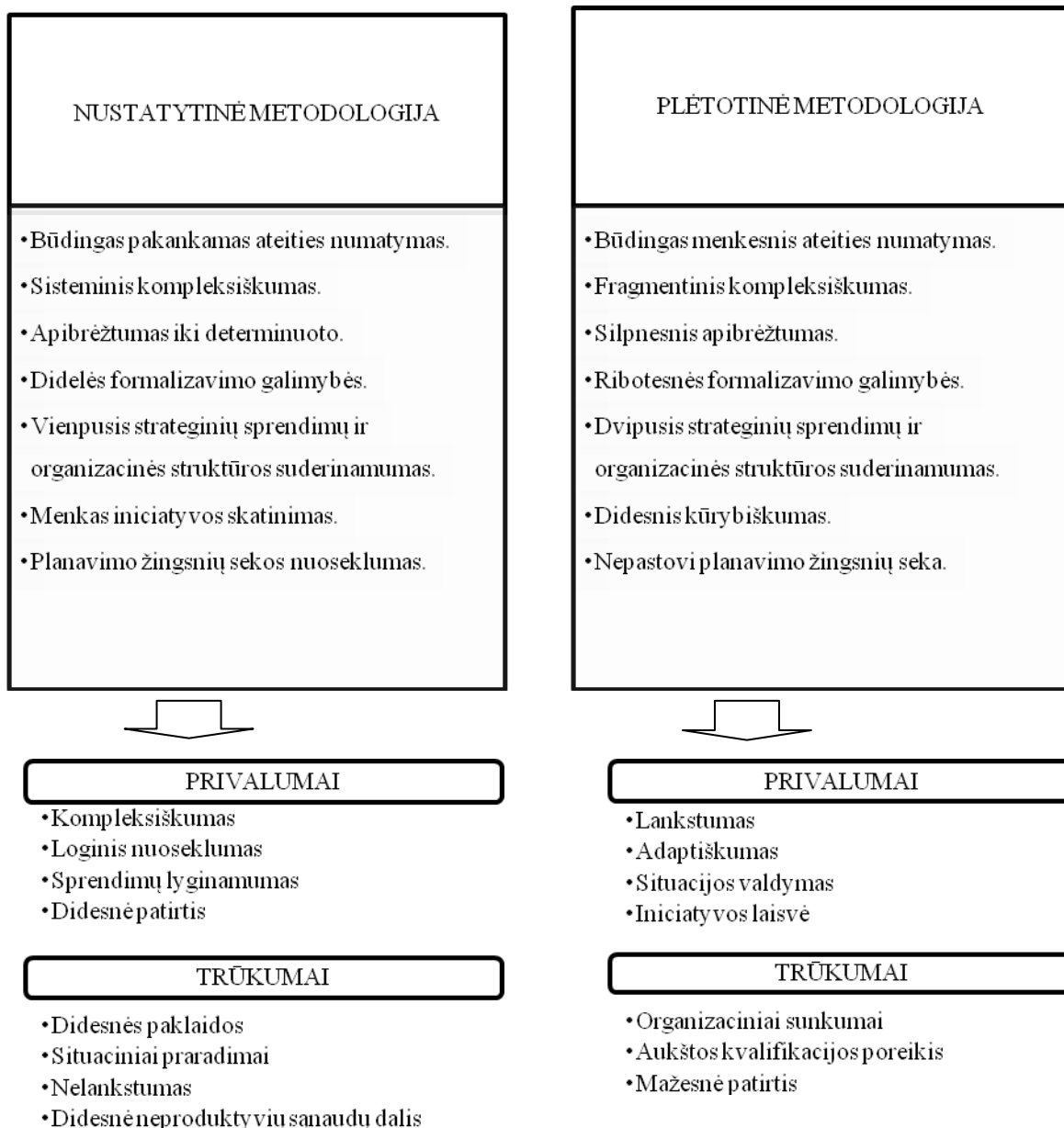
Šaltinis: Čiegis ir kt. (2010b, p. 24)

PRINCIPINIS STRATEGINIO PLANAVIMO SISTEMOS MODELIS



Strateginio planavimo metodika

Šaltinis: *Strateginio planavimo metodika*. Patvirtinta LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827. (Žin., 2002, Nr. 57-2312).



Strateginio planavimo metodologijų bruožų palyginimų schema

Šaltinis: sudaryta remiantis, Bivainis, J., Tunčikienė Ž. (2005).

Ekonominio vystymosi rodikliai Rietavo savivaldybėje. Absoliutūs dydžiai.

Eil. Nr	Ekonominio vystymosi rodikliai	2006	2007	2008	2009	2010
1	TUI (Lt/1 gyv.)	84	42	43	41	41
2	Ekologinių ūkių plotas palyginti su bendru naudmenų plotu (%)	0,86	0,88	1,27	1,57	1,46
3	Senesni kaip 10 m. lengvieji automobiliai %	88	93	87	83	82

Šaltinis: Lentelė sudaryta darbo autorės remiantis, Lietuvos statistikos departamento ir Rietavo savivaldybės duomenimis.

Augimo tempai paskaičiuoti baziniu būdu

Eil. Nr.	Ekonominiai vystymosi rodikliai	2006 baziniai metai	2007	2008	2009	2010
1	TUI (LT/1gyv.)	1	0,50	0,51	0,49	0,49
2	Ekologinių ūkių plotas palyginti su bendru naudmenų plotu (%)	1	1,02	1,48	1,83	1,70
3	Snesni kaip 10 m. lengvieji automobiliai (%)	1	1,06	0,99	0,94	0,93

Šaltinis: Lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Rietavo savivaldybės duomenimis.

5 priedas

Socialinio vystymosi rodikliai Rietavo savivaldybėje. Absoliutūs duomenys.

Eil. Nr	Socialinio vystymosi rodikliai	2006	2007	2008	2009	2010
1	Nedarbo lygis %	3,2	4,5	5,5	13,5	14,8
2	Nusikaltimų skaičius 100000 gyv.	1015	848	1018	1193	1112
3	Dėl įvairių ligų mirusiųjų skaičius 100000 gyv.	0.00036	0.00027	0.0003	0.00021	0.00022

Šaltinis: Lentelė sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Plungės darbo biržos duomenimis, Rietavo savivaldybės civilinės metrikacijos duomenimis

Augimo tempai paskaičiuoti baziniu būdu

Eil. Nr.	Socialinio vystymosi rodikliai	2006 baziniai metai	2007	2008	2009	2010
1	Nedarbo lygis (%)	1	1,41	1,72	4,22	4,63
2	Nusikaltimų skaičius 100000gyv.	1	0,84	1,00	1,18	1,10
3	Dėl įvairių ligų mirusiųjų skaičius 100000 gyv.	1	0,75	0,83	0,58	0,61

Šaltinis: Lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Plungės darbo biržos duomenimis, Rietavo savivaldybės civilinės metrikacijos duomenimis

Socialinio vystymosi rodikliai

Eil. Nr.	Socialinio vystymosi rodikliai	Bazinė SVI reikšmė 2006	SVI reikšmė 2007	SVI reikšmė 2008	SVI reikšmė 2009	SVI reikšmė 2010
1	Nedarbo lygis (%)	11,11	0,71	0,58	0,24	0,22
2	Nusikaltimų skaičius 100000gyv.	11,11	1,20	1,00	0,85	0,91
3	Dėl įvairių ligų mirusiųjų skaičius 100000 gyv.	11,11	0,75	0,83	0,58	0,61
	Socialinio vystymosi indeksas SVI	33,33	2,66	2,41	1,67	1,74

Šaltinis: Lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Plungės darbo biržos duomenimis, Rietavo savivaldybės civilinės metrikacijos duomenimis

6 priedas

Aplinkos vystymosi rodikliai Rietavo savivaldybėje

Eil. Nr	Aplinkos vystymosi rodikliai	2006	2007	2008	2009	2010
1	Teršalų kiekis, išmestas į atmosferą tūkst. tonų	313,4	303,2	305,3	286,3	259,1
2	Miško žemės plotas palyginti su šalies plotu (%)	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
3	Išvalytų iki normatyvų nuotekų dalis (%)	56	61	64	65	67

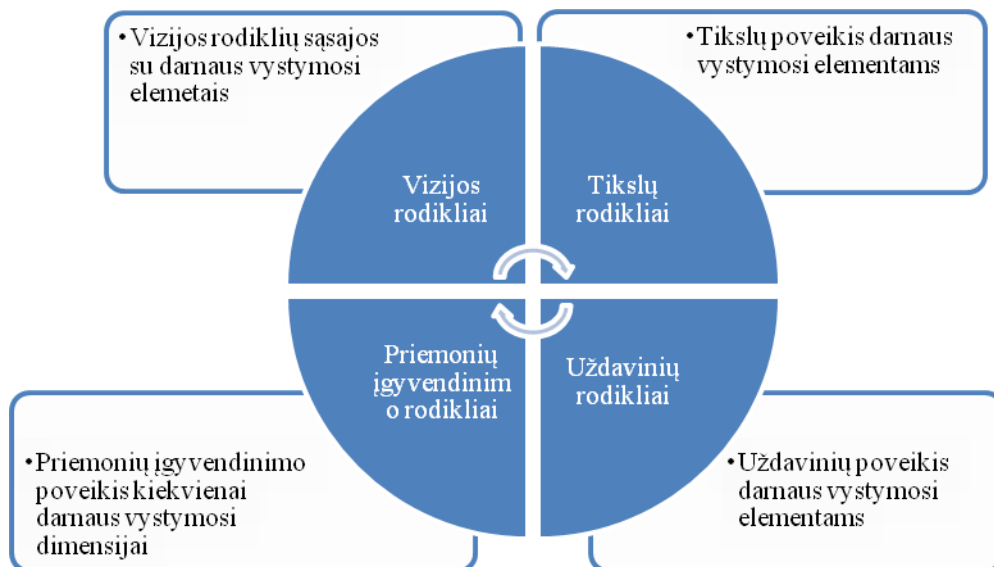
Šaltinis: Lentelė sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Rietavo komunalinio ūkio duomenimis.

Augimo tempai paskaičiuoti baziniu būdu

Eil. Nr	Aplinkos būklės rodikliai	2006 Baziniai metai	2007	2008	2009	2010
1	Teršalų kiekis, išmestas į atmosferą tūkst. tonų	1	0,97	0,97	0,91	0,83
2	Miško žemės plotas palyginti su šalies plotu (%)	1	1	1	1	1
3	Išvalytų iki normatyvų nuotekų dalis (%)	1	1,09	1,14	1,16	1,20

Šaltinis: Lentelė sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Rietavo komunalinio ūkio duomenimis.

Rietavo savivaldybės rodiklių sistema



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

RIETAVO SAVIVALDYBĖS VIZIJA: 3 DIMENSIJOS



I PRIORITETAS. SOCIALINIS SAUGUMAS, PATOGI IR ŠVARI GYVENAMOJI APLINKA

1.1 tikslas. Modernizuoti ir plėtoti inžinerinę infrastruktūrą pritaikant ją gyventojų poreikiams.

1.1.1 uždavinys. Tobulinti inžinerinės infrastruktūros planavimą įdiegiant modernias informacines duomenų bazes bei parengiant vystymui būtinus teritorijų planavimo dokumentus.

1.1.2 uždavinys. Modernizuoti elektros energijos tiekimo ir gatvių bei viešųjų erdvių apšvietimo sistemas.

1.1.3 uždavinys. Modernizuoti šilumos ūkį siekiant didinti energijos naudojimo efektyvumą;

1.1.4 uždavinys. Plėtoti vandentiekio ir nuotekų sistemas siekiant aprūpinti savivaldybės gyventojus geros kokybės geriamuoju vandeniu ir užtikrinti gamtos taršos sumažinimą.

1.1.5 uždavinys. Vystyti subalansuotą susisiekimo sistemą.

1.1.6 uždavinys. Sutvarkyti viešojo naudojimo teritorijas.

1.2 tikslas. Didinti socialinių bei sveikatos paslaugų prieinamumą bei kokybę

1.2.1 uždavinys. Plėsti teikiamų socialinių paslaugų įvairovę ir aprėptį.

1.2.2 uždavinys. Didinti teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir kryptingai plėtoti visuomenės



II PRIORITETAS. VERSLO SKATINIMAS IR INVESTICIJŲ PRITRAUKIMAS

2.1 tikslas. Kurti verslui palankią aplinką.

2.1.1 uždavinys. Tobulinti paramos smulkiam ir vidutiniam verslui sistemą.

2.1.2 uždavinys. Plėtoti rinkodaros veiklas siekiant pritraukti investicijas.

2.1.3 uždavinys. Sukurti verslui plėtotis reikalingą infrastruktūrą.

2.2 tikslas. Pritraukti į Rietavą turistus.

2.2.1 uždavinys. Plėtoti turizmo informacijos paslaugas.

2.2.2 uždavinys. Pritaikyti gamtos ir kultūros paveldo objektus turizmo reikmėms.

2.2.3 uždavinys. Vystyti turizmo infrastruktūrą ir turizmo verslus kaimo vietovėse.

2.3 tikslas. Ugdyti žemės ūkio sektoriaus gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos.

2.3.1 uždavinys. Skatinti ūkius, užsiimančius perspektyvia žemės ūkio veikla.

2.3.2 uždavinys. Plėtoti paklausių netradicinių žemės ūkio produktų gamybą bei skatinti alternatyvias žemės ūkiui veiklas.



III PRIORITETAS. ŽMONIŲ KOMPETENCIJŲ DIDINIMAS IR TVARIOS BENDRUOMENĖS KŪRIMAS

3.1 tikslas. Kurti kokybišką, visiems prieinamą daugiapakopę švietimo sistemą.

3.1.1 uždavinys. Gerinti formalaus ir neformalaus ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybę.

3.1.2 uždavinys. Plėtoti Žemaitijos kolegijos veiklas.

3.1.3 uždavinys. Tobulinti suaugusiųjų profesinio rengimo ir perkvalifikavimo sistemą.

3.2 tikslas. Sukurti sąlygas gyventojams turiningai praleisti laisvalaikį.

3.2.1 uždavinys. Puoselėti kultūros tradicijas ir skatinti gyventojų įsitraukimą į kultūrinę veiklą.

3.2.2 uždavinys. Skatinti gyventojus užsiimti sporto veiklomis.

3.3 tikslas. Skatinti gyventojų bendruomeniškumą.

3.3.1 uždavinys. Sukurti palankią aplinką jaunų žmonių savirealizacijai.

3.3.2 uždavinys. Plėtoti viešąją infrastruktūrą ir bendruomenių veiklas kaimo vietovėse.

3.4 tikslas. Plėtoti vietos valdžios ir bendruomenės bendradarbiavimą.

3.4.1 uždavinys. Optimizuoti savivaldybės

Interviu klausimų blokai

I Turimos žinios darnaus vystymosi srityje

1. Ką žinote ir kaip įvertintumėte savo žinias apie darnų vystymąsi?
2. Ar teko susipažinti su darnaus vystymosi reikalavimus nusakančiais dokumentais?

II Nuomonė apie darnų vystymąsi

3. Kokia Jūsų nuomonė apie darnaus vystymosi koncepciją ir jos taikymą, planuojant savivaldybės veiklą?
4. Ar reikalinga planą suderinti su darniu vystymusi ar jis ateina per metodiką, ar reikia atskirai apžvelgti ar yra tenkinami darnaus vystymosi postulatai?

III Prioritetinių darnaus vystymosi sričių išskyrimas

5. Kuri sritis plėtojant išsiskiria labiausiai? Ar kalbant apie Rietavo savivaldybės strateginį plėtros planą ir savivaldybės vystymą galima sakyti, kad strateginiame plane visoms darnaus vystymosi sritims yra skiriamas vienodas dėmesys? Jūsų nuomone, ar tas dėmesys turėtų būti vienodas ar reikėtų išryškinti vieną sritį? O gal išskirti 1 prioritetinę sritį ir ją plėtoti žiūrint, kad ta sritis nepažeistų kitų?
6. Ar realiai įgyvendinant planą yra išlaikoma vienodas dėmesys visoms sritims?

IV Darnaus vystymosi suderinamumas su su savivaldybės vykdoma veikla bei projektų įgyvendinimu

7. Ar Jūsų nuomone, įgyvendinant atskirus projektus nėra pažeidžiamas darnus vystymas?
8. Kaip pavyksta suderinti gyventojų interesus, ekonomikos ir gamtos sauginės srities interesus įgyvendinant projektus?

10 priedas

Rietavo savivaldybės įgyvendinamų projektų paskirstymas pagal darnaus vystymosi sritis

Ekonominiai	Socialinės	Aplinkosaugos
Rietavo miesto Dariaus ir Girėno gatvės rekonstrukcija		Rietavo Oginskių dvaro sodybos parko tvenkinių ant Juodupio ir Jaujupio upelių būklės gerinimas
Daugėdų gyvenvietės viešosios infrastruktūros plėtra		Rietavo savivaldybės vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros specialiojo plano parengimas
Labardžių gyvenvietės viešosios infrastruktūros plėtra		
Oginskių dvaro kariatinės pritaikymas turizmo poreikiams		
	Stovyklavietės prie nacionalinės Jūros upės vandens turizmo trasos Rietavo savivaldybėje įrengimas	
Dalies Rietavo Oginskių dvaro sodybos parko sutvarkymas, pritaikant turizmo reikmėms		
Rietavo lopšelio – darželio modernizavimas		
Rietavo savivaldybės institucijose ir įstaigose dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas		
Veiklos procesų optimizavimas Rietavo savivaldybėje	„Vieno langelio“ principo įgyvendinimas Rietavo savivaldybėje, kuriant ir pritaikant dokumentų ir paslaugų valdymo sistemą“	
Rietavo savivaldybės plėtros 2010-2016 m. strateginio plano parengimas		
Rietavo miesto Žemaičių gatvės rekonstrukcija		
Rietavo miesto Žaliosios gatvės rekonstrukcija		
Pastato Ivinskio g. 2, Rietave, pritaikymas nestacionarioms socialinėms paslaugoms teikti		

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis ES struktūrinė parama: įgyvendinami projektai.

Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano 2010-2016 tikslų rodikliai

Eil Nr.	Rodiklio pavadinimas	Atskaitos taškas (2010m. arba ankstesni metai jei nėra 2010 metų duomenų)				Siekiamybė 2016 m.
		Rietavo sav.	Šalies vidurkis	Apskritis vidurkis	Mažų savivaldybių vidurkis**	
I prioritetas. SOCIALINIS SAUGUMAS, PATOGI IR ŠVARI GYVENAMOJI APLINKA						
1.1 tikslas. Modernizuoti ir plėtoti inžinerinę infrastruktūrą pritaikant ją gyventojų poreikiams						
1	Gyventojų, kurie mano, kad vietinės reikšmės keliai yra tvarkomi pakankamai gerai, proc.	68	n.d.	n.d.	n.d.	75
2	Gyventojų, kurie mano, kad viešojo naudojimo teritorijos yra tvarkomos pakankamai gerai, proc.	80	n.d.	n.d.	n.d.	85
3	Gyventojų, kurie mano, kad susisiekimo viešuoju transportu paslaugos yra pakankamai gerai išvystytos, proc.	56,5	n.d.	n.d.	n.d.	75
4	Kelių eismo įvykių skaičius, tenkantis 100 000 gyventojų	89,24	142,56	129,77	164	Mažesnis nei šalies ir apskrities vidurkis
1.2 tikslas. Didinti socialinių bei sveikatos paslaugų prieinamumą bei kokybę						
5	Gyventojų, kurie mano, kad sveikatos priežiūros įstaigų tinklas yra išvystytas pakankamai gerai, procentas	68,66	n.d.	n.d.	n.d.	75
6	Gyventojų, kurie mano, kad visuomenės sveikatinimo programos vykdomos pakankamai efektyviai, proc.	49,7	n.d.	n.d.	n.d.	60
7	Gyventojų, kurie mano, kad pakankamai rūpinamasi neįgaliaisiais, proc.	66,27	n.d.	n.d.	n.d.	75
8	Gyventojų, kurie mano, kad pakankamai gerai rūpinamasi socialinės rizikos grupėms priskiriamais asmenimis, proc.	36,9	n.d.	n.d.	n.d.	50

11 priedo tęsinys

1.3 tikslas. Užtikrinti ekologiškai švarią ir saugią gyvenamąją aplinką

9	Gyventojų, kurie gyvenamoje teritorijoje jaučiasi saugūs, proc.	77,6	n.d.	n.d.	n.d.	Nenurodyta
10	Užregistruotų nusikalstamų veikų, tenkančių 100 000 gyventojų, skaičius	1138	2325	1361	1928,8	Mažesnis nei šalies ir apskrities vidurkis
11	Paviršinių vandenų kokybė (atitikimas ES Vandenų direktyvai 2000/60/EC, kurioje išskiriamos 5 vandens kokybės klasės - nuo labai geros iki labai blogos)	Nenurodyta	n.d.	n.d.	n.d.	Nenurodyta

II prioritetas. VERSLO SKATINIMAS IR INVESTICIJŲ PRITRAUKIMAS

2.1 tikslas. Kurti verslui palankią aplinką

2	11	Registruotų bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis, %	9,5	9,4	11,5	8,9	≈4
13		Gyventojų verslumo lygis (veikiančių SVV skaičius, tenkantis 1000 gyventojų)	13,5	19,5	14,6	Nenurodyta	Atitinka apskrities vidurkį
14		Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui (tūkst. Lt)	0,043	9,4	8,8	0,6	Atitinka mažų savivaldybių vidurkį
15		Materialinės investicijos, tenkančios vienam gyventojui (tūkst. Lt)	5,8	7,8	9,11	4,8	Atitinka šalies vidurkį

2.2 tikslas. Pritraukti į Rietavą turistus

16		Turistų, apsilankiusių TIC'e, vidutinis metinis skaičius	Nenurodyta	n.d.	n.d.	n.d.	Nenurodyta
----	--	--	------------	------	------	------	------------

2.3 tikslas. Ugdyti žemės ūkio sektoriaus gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos

17		Ūkių, veikiančių pelningai, proc.	Nenurodyta	n.d.	n.d.	n.d.	Nenurodyta
----	--	-----------------------------------	------------	------	------	------	------------

III prioritetas. ŽMONIŲ KOMPETENCIJŲ DIDINIMAS IR TVARIOS BENDRUOMENĖS KŪRIMAS

3.1 tikslas. Kurti kokybišką, visiems prieinamą daugiapakopę švietimo sistemą.

18		Gyventojų išsilavinimo lygis:					
		gyventojų, neturinčių pradinio išsilavinimo, proc.	7	4,9	5,5	n.d.	Priartėja prie apskrities vidurkio
		gyventojų, įgijusių žemesnįjį (pradinį ir pagrindinį) išsilavinimą, proc.	45,7	35,8	42,1	n.d.	
		gyventojų, įgijusių vidutinį	23,3	27,3	25,5	n.d.	

	išsilavinimą, proc.;					
--	----------------------	--	--	--	--	--

11 priedo tęsinys

	gyventojų, įgijusių aukščiausią (aukštesnįjį ir aukštąjį) išsilavinimą, proc.	24	32	26,9	n.d.	
3.2 tikslas. Sukurti sąlygas gyventojams turiningai praleisti laisvalaikį.						
19	Gyventojų, kurie yra patenkinti organizuojamais kultūros ir sporto renginiais, proc.	77,7	n.d.	n.d.	n.d.	85
20	Gyventojų, kurie mano, kad sąlygos įsitraukti į sporto veiklas yra pakankamai geros, proc.	50,9	n.d.	n.d.	n.d.	70
3.3 tikslas. Skatinti gyventojų bendruomeniškumą.						
21	Aktyviai veikiančių kaimo bendruomenių skaičius	Nenurodyta	n.d.	n.d.	n.d.	Nenurodyta
22	Gyventojų, kurie mano, kad skiriama pakankamai dėmesio jaunimo užimtumui ir nusikalstamo elgesio prevencijai, proc.	35,6	n.d.	n.d.	n.d.	50
3.4 tikslas. Plėtoti vietos valdžios ir bendruomenės bendradarbiavimą.						
23	Gyventojų vertinimas dėl savivaldybės institucijų darbo (10-ies balų sistemoje)	8,15	n.d.	n.d.	n.d.	9
24	Gyventojų aktyvumas vietos savivaldos rinkimuose, proc.	49,71	41,3	41,8	53,1	Aukštesnis nei šalies ir apskrities vidurkis

Šaltinis: Rietavo savivaldybės duomenys

Dalyvavimo konferencijoje pažymėjimas



PAŽYMĖJIMAS

Šis pažymėjimas liudija, kad

Ruibytė Jurgita

2012 m. balandžio 19 d. dalyvavo Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuojamoje
12-ojoje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“.
Pranešimo tema:

„Strateginis planavimas Rietavo savivaldybėje darnaus vystymosi kontekste“

Socialinių mokslų fakulteto dekanas

Organizatorius: ŠU Socialinių mokslų fakultetas

doc. dr. Gintaras Šaparnis

Šiauliai
2012 m. balandžio 19 d.

Registracijos Nr. 4574