

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

LINA GUOBYTĖ

**REGIONO IR SAVIVALDYBIŲ STRATEGINIŲ
PLĖTROS PLANŲ KORELIACIJA/ UTENOS
REGIONO ATVEJIS**
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
doc. dr. S. Nefas**

VILNIUS, 2010

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**REGIONO IR SAVIVALDYBIŲ STRATEGINIŲ
PLĖTROS PLANŲ KORELIACIJA/ UTENOS
REGIONO ATVEJIS**

**Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204**

Recenzentas

2010 12

Vadovas

doc. dr. S. Nefas

2010 11

Atliko

Vakmn7-02 gr. stud.

L. Guobytė

2010 11 30

VILNIUS, 2010

TURINYS

| | |
|--|----|
| IVADAS | 7 |
| 1. REGIONO IR SAVIVALDYBIŲ STRATEGINIO PLANAVIMO ASPEKTAI | 11 |
| 1.1. Regiono ir savivaldybės samprata | 11 |
| 1.2. Strateginio planavimo samprata | 13 |
| 1.2.1. Strateginis planavimas regione | 15 |
| 1.2.2. Strateginis planavimas savivaldybėje | 18 |
| 1.3. Regioninės politikos samprata | 19 |
| 1.4. Regioninės politikos įgyvendinimas | 21 |
| 2. KORELIACIJŲ BŪTINYBĖ STRATEGINIUOSE PLĖTROS PLANUOSE | 25 |
| 2.1. Koreliacijų modeliai | 25 |
| 2.2. Strateginių plėtros planų koreliacijos | 29 |
| 3. UTENOS REGIONO STRATEGINIŲ PLĖTROS PLANŲ KORELIACIJOS TYRIMAS | 49 |
| 3.1. Tyrimo metodologija | 49 |
| 3.2. Tyrimo rezultatų analizė | 51 |
| IŠVADOS | 61 |
| REKOMENDACIJOS | 62 |
| LITERATŪRA | 63 |
| ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA | 68 |
| ANOTACIJA ANGLŲ KALBA | 69 |
| SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA | 69 |
| SANTRAUKA ANGLŲ KALBA | 71 |
| PRIEDAI | 73 |

LENTELĖS

| | |
|---|----|
| 1 lentelė. Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tikslo išskyrimas..... | 31 |
| 2 lentelė. Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų vizijos išskyrimas..... | 37 |
| 3 lentelė. Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų prioritetai..... | 39 |
| 4 lentelė. Vizijos neišskyrimo strateginiuose plėtros planuose priežastys..... | 52 |
| 5 lentelė. Efektyvesnio strateginių plėtros planų rengimo ir įgyvendinimo savivaldybėse tendencijos..... | 54 |
| 6 lentelė. Problemos, kurios susidaro, kai strateginiai plėtros planai tarpusavyje nesisieja..... | 57 |
| 7 lentelė. Priežastys, dėl kurių savivaldybė neturi naujos ir savos planų rengimo metodikos..... | 58 |

PAVEIKSLAI

| | |
|--|----|
| 1 pav. Savivaldos institucijų strateginio planavimo etapų ryšys su strateginio planavimo komponentais..... | 30 |
|--|----|

SANTRUMPOS

LR – Lietuvos Respublika.

ES – Europos Sąjunga.

BPD – Bendrasis programavimo dokumentas.

IVADAS

Integracijos į tarptautines erdves ir prisitaikymo prie globalizacijos ir informacinės visuomenės normų procesai, vykdant ir regioninę politiką, negali apsieiti be strateginių veiksmų. Strateginis planavimas savivaldos institucijose sukuria racionalią valdymo sistemą.

Rengiant strateginį veiklos planą ypatingas dėmesys skiriamas subalansuotos plėtros principams, visuomenės dalyvavimui strateginio plėtros plano rengimo procese ir plano įgyvendinimo mechanizmui. Tuo tarpu, strateginių plėtros planų įgyvendinimas yra atsakingas ir kūrybiškas procesas.

Strateginiai plėtros planai svarbūs ne tik dėl efektyvumo, bet ir dėl to, kad strateginė kultūra įtakoja savivaldybių, kaip organizacijų, elgseną.

Analizuojant strateginius plėtros planus ir koreliaciją naudinga žinoti, jog koreliacijos sąvoka reiškia savitarpio santykiavimą, tarpusavio priklausomybę. Atsakysime į klausimą, kodėl regiono ir savivaldybių strateginiai plėtros planai ne/koreliuoja?

Darbo aktualumas. Daug diskutuojama apie regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybės būtinybę strateginio planavimo procese. Tai gali būti aktualu šioms tikslinėms grupėms:

- Savivaldybių merams ir merų pavaduotojams, kadangi siekiama priimti ir įgyvendinti veiksmingus strateginius plėtros planus ir programas.
- Savivaldybių administracijų direktoriams, kadangi siekiama sustiprinti savivaldybių administracinius gebėjimus kuriant sąlygas vietos plėtrai.

Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybė yra naudinga įgyvendinant regioninę politiką. Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacija atlieka svarbų vaidmenį siekiant tarptautinio bendradarbiavimo ir galimybių Lietuvos regionų ir savivaldybių plėtrai. Taigi, aktualu paanalizuoti, kaip tai vyksta moksliniu aspektu.

Darbo naujumas. Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacija yra praktiškai ir mokslškai mažai ištirta sritis, todėl publikuotos informacijos šia tema nedaug. Tam tikri Lietuvos mokslininkai mini koreliacijos aspektus srateginiame planavime. Tai Astrauskas (2004), Arimavičiūtė ir kiti (2006), Akučkaitė ir Svirskienė (2007), Chlivickas ir kiti (2009). Užsienio mokslininkai – Fitzroy ir Hulbertas (2005). Tačiau nemažai Lietuvos bei užsienio mokslininkų darbų yra apie regiono ir savivaldybių strateginio planavimo aspektus. Iš Lietuvos mokslininkų tai Mačys (2005), Burbulytė (2005), Ačaitė (2005), Arimavičiūtė ir kiti (2006), Astrauskas ir Česonis (2008), Gražulis (2008), Chlivickas ir kiti (2009), Bivainis ir Tunčikienė (2009). Iš užsienio mokslininkų – Dessleris (2001), Robbinsas (2003), Simonas (2003), Fitzroy ir Hulbertas (2005).

Darbo problema – Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybės būtinybė įgyvendinant regioninę politiką.

Darbo tikslas. Remiantis literatūros šaltinių apžvalga ir analizuojant regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybę, nustatyti, kokią įtaką tai daro regioninės politikos įgyvendinimui.

Tikslui įgyvendinti keliami šie **uždaviniai**:

- pateikti regiono ir savivaldybių strateginio planavimo sampratos aspektus,
- išsiaiškinti strateginio planavimo bei regioninės politikos sąvokas,
- aptarti regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybės ypatumus,
- iširti regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacijų ryšį.

Darbo objektas – regiono ir savivaldybių strateginiai plėtros planai.

Darbo dalykas – regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacija.

Darbo paradigma – save organizuojančių sistemų. Ši paradigma buvo pasirinkta, nes tokias sistemas¹ regione sudaro savivaldybės. Ji tinka ir todėl, kad regionas įtakoja savivaldybių veiklos sprendimus, susijusius su strateginių plėtros planų kūrimu, priėmimu, įgyvendinimu. Tokių planų kūrimo etape numatyti prioritetai gali pasikeisti iki įgyvendinimo regione etapo, ir likti neįgyvendintais tame etape. Pagal paradigmą, tai galima įvardyti kaip chaoso² būseną, o jei plėtros planai įgyvendinami kaip buvo numatyta, tai galima įvardyti kaip savivaldybių veiklos aukštą lygį regione.

Lietuvos bei užsienio mokslininkai yra nagrinėję tam tikrus aspektus susijusius su šio darbo problema. Strateginių plėtros planų koreliacijos buvo analizuojamos pagal Arimavičiūtės (2003) pateiktą Harvardo, Sistemų ir naujovių struktūros modelius. Kiekvienas modelių etapas buvo papildytas kitų autorių darbais. Arimavičiūtei (2007) bei Chlivickui ir kitiems (2009) bendra tai, jog jie neabejoja savivaldos institucijų pirmojo strateginio planavimo etapo svarba, tačiau Arimavičiūtė (2003) papildė šį etapą dar grupių analizės ir strateginių klausimų nustatymo etapais. Arimavičiūtė (2003), Fitzroy ir Hulbertas (2005), Kaziliūnas (2009), Chlivickas ir kiti (2009) savo darbuose išskiria misijos

¹ „Organizacija tai natūraliai saviorganizuojanti sistema kurioje vyksta ne tik tai, kas numatyta vadovų sprendimais, bet ir daug kitų dalykų, kuriems yra pakankamai pagrindo“ (Gazarian. Šiuolaikinės vadybos pagrindinės idėjos ir priemonės. <http://www.artgazar.com/saugykla/failai/Intarpai/Siuolaikines%20vadybos%20pagrindines%20idejos.pdf>)

² „Chaosas – tai yra sistemos evoliucija su jautria priklausomybe nuo pradinių sąlygų - kai net labai mažas pokytis sąlygoja visiškai naujos trajektorijos atsiradimą“ (Chaosas. Ten pat).

svarbą, nes ji atspindi organizacijos gyvavimo prasmę, veiklos loginį pagrindą. Tam tikrų autorių požiūriai išsiskiria kalbant apie viziją. Kaziliūnas (2009) neišskiria vizijos bei Arimavičiūtė (2003) nepateikia vizijos minėtuose modeliuose. Programų rengimą analizavo Arimavičiūtė ir Mačys (2007), o įgyvendinimą – Akučkaitė ir Svirskienė (2007), Chlivickas ir kiti (2009). Šeštasis planavimo etapas buvo analizuojamas pagal Buteniene ir kitus (2008), kurie teigia, jog stebėseną atliekama viso strateginio planavimo metu ir visais lygiais.

Koreliacijų modeliai buvo analizuojami pagal Arimavičiūtę ir kitus (2006). Taip pat, regioninės politikos įgyvendinimas buvo analizuojamas pagal Arimavičiūtės ir kitų (2006), Ačaitės (2005) darbus.

Pastebėta, jog tos pačios sąvokos Lietuvos bei užsienio mokslininkų interpretuojamos skirtingai, todėl darbe laikysimės šių pagrindinių sąvokų sampratos:

- **Regionas** – teritorinis vienetas, įteisintas valstybiniais įstatymais, esantis žemesnėje nei Valstybė pakopoje ir turintis savo politinę savivaldą³.
- **Koreliacija** – tarpusavio santykiai, sąsajos, priklausomybė⁴.
- **Strateginis plėtros planas** – strateginio planavimo proceso galutinis produktas. Tai dokumentas, kuriame atsižvelgiant į aplinkos analizę, apibrėžiama organizacijos vizija, tikslai, priemonės, finansiniai ir intelektualiniai resursai tiems tikslams pasiekti⁵.
- **Strateginis planavimas** – formalizuota sistema, užtikrinanti realizavimą viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus⁶.
- **Savivaldybė** – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo⁷.

³Europos regionų asamblėjos deklaracija, 1996, p. 4

⁴Tarptautinių žodžių žodynas. <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=Koreliacija&wid=10639>

⁵ Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos, 2008, p. 27

⁶ Strateginio planavimo metodika, 2002, p. 2

⁷ LR vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, 2008, p. 2

Darbo metodai:

- Mokslinės bei teisinės literatūros analizė, kadangi taip bus galima pateikti problemos ir viso darbo esmę.
- Tiriamasis interviu, kadangi padės gauti tyrimui reikalingos informacijos.
- Atvejo analizė, kadangi bus analizuojamas konkretus regionas.

Darbo struktūra:

Pirmoje dalyje pateiksime literatūros apžvalgą regionio ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacijos tema. Supažindinsime su regiono, savivaldybės, strateginio planavimo, regioninės politikos samprata, kitų sąvokų ir terminų samprata. Atliksime regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybės būtinybės įgyvendinant regioninę politiką problemos analizę. Pateiksime kaip vyksta strateginis planavimas regione ir savivaldybėje. Supažindinsime su regioninės politikos įgyvendinimu. Susisteminsime įvairių pasaulio mokslininkų bei pateiksime asmeninę nuomonę tiriamą tema. Pagrįsime tyrimo metodiką.

Antroje dalyje pagrįsime tyrimo problemą bei tyrimo metodus. Aptarsime tyrimo eigą bei su tuo susijusią problemą ir instrumentarijaus parinkimą. Pateiksime koreliacijų modelius, strateginių plėtros planų koreliacijas.

Trečioje dalyje pateiksime faktinę tiriamos problemos informaciją ir jos analizę.

Darbo išvados ir rekomendacijos.

1. REGIONO IR SAVIVALDYBIŲ STRATEGINIO PLANAVIMO ASPEKTAI

1.1. Regiono ir savivaldybės samprata

Regiono terminas vartojamas socialiniuose, ekonomikos, politikos, sociologijos, vadybos, viešojo administravimo bei kituose moksluose. Lietuvos bei užsienio mokslininkai regioną apibrėžia skirtingai, todėl pirmiausia tikslinga išsiaiškinti, ką galima vadinti regionu. Taip pat, svarbu pateikti ir savivaldybės apibrėžimą, kadangi Lietuvos bei užsienio institucijų formaliuose dokumentuose ji apibrėžiama panašiai, tačiau nevienodai.

Mačys pateikia ne vieną regiono apibrėžimą. Anot Mačio (2005), „regiono, kaip politinio ar administracinio valdymo vieneto, idėja gana nauja“ (p. 9). Taip pat, Mačys (2005) teigia, kad „regionas yra pagrindinis regioninės politikos objektas“ (p. 90). Verta paminėti ir Mačio pateiktus užsienio autorių regiono apibrėžimus. Taigi, pagal Keatingą, Loughliną „regionas yra grynai dirbtinis darinys įvairių reiškinių analizei palengvinti“ (Mačys, 2005, p. 90). Tuo tarpu, Bilčakas, Zacharovas teigia, kad „regionas – tai socialinės ir ekonominės erdvės visuma, apibūdinama visų nuosavybės formų ir gamybos struktūra, gyventojų, darbo vietų koncentracija ir turinti savo teritorijos valdymo organus“ (Mačys, 2005, p. 90). Šimelevičienė, Bagdzevičienė teigia, kad „regionas – tai teritorija, pasižyminti tam tikromis specifinėmis gamtinėmis, demografinėmis, socialinėmis ir ekonominėmis sąlygomis, kurios jį charakterizuoja ir skiria nuo gretimų teritorijų“ (Mačys, 2005, p. 90-91). Iš pateiktų teiginių matyti, kad regionas pagal Mačį apibūdinamas kaip objektas, dirbtinis darinys, tam tikros erdvės visuma, teritorija.

Burbulytė pateikia keletą užsienio autorių regiono apibrėžimų. Pagal Soanes'ą ir kitus, regionas išskiriamas kaip „šalies ar pasaulio sritis, turinti apibūdinamus požymius, bet ne visada fiksuotas ribas“ (Burbulytė, 2005, p. 20). Pagal Mayhewą, tai „kiekvienas žemės paviršiaus plotas, natūraliais arba dirbtiniais bruožais išsiskiriantis iš kitų sričių“ (Burbulytė, 2005, p. 20). Anot Johnstono ir kitų, regionas yra „daugiau ar mažiau apibrėžta teritorija, pasižyminti tam tikru vientisumu ar valdymo principais, kurie išskiria ją iš kitų regionų“ (Burbulytė, 2005, p. 20). Analizuojant toliau, pagal Agnewą, Entrikiną, Paasi, Taylorą, Terlouwsą, „regionai nėra amžini objektai, o laikini adeptai, kurie atsiranda ir išnyksta“ (Burbulytė, 2005, p. 20). Tuo tarpu, Blijus teigia, kad „regionai yra lyg mokslinės priemonės, padedančios apibendrinti erdvę, taigi yra pagrįsti dirbtiniais kriterijais, kurie nustatomi atsižvelgiant į tyrimų kontekstą“ (Burbulytė, 2005, p. 20). Iš pateiktų teiginių matyti, kad regionas, remiantis Burbulyte (2005), bendrąja prasme yra teritorija, turinti tam tikrus bendrus bruožus, kurie skiria ją nuo kitų sričių. Regioną galima suvokti kaip laikiną reiškinį, kuris gali išnykti ar iš naujo atsirasti. Taip pat, regioną pagal pasirinktą vertinimo pagrindą galima išskirti nuo kito regiono.

Remiantis LR regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymu (2002), regionas yra „vientisa valstybės teritorijos dalis, kurioje įgyvendinama nacionalinė regioninė politika“ (p. 2). Taip pat, Europos regionų asamblėjos deklaracijoje pateikiami keli regiono apibrėžimai. Viena apibrėžime teigiama, kad „regionas yra įteisintas nacionalinėje Konstitucijoje arba įstatymais, kurie jam garantuoja autonomiją, identiškumą, funkcijas ir organizacinę struktūrą“ (Europos regionų asamblėjos deklaracija, 1996, p. 5). Kitame, apibrėžiamas kaip „ypatinga politinio identiškumo išraiška, kuri gali turėti labai skirtingas politines formas, atspindinčias kiekvieno regiono demokratinį siekimą priimti tokią politinės organizacijos formą, kokia jam yra tinkamiausia“ (Europos regionų asamblėjos deklaracija, 1996, p. 5). Kaip matyti, nėra tokios regiono sąvokos, kuri būtų vienodai apibūdinama visose šalyse. Lietuvoje taip pat nėra tikslesnio regiono apibrėžimo.

Išanalizavus kas yra regionas, tikslinga išanalizuoti kas yra savivaldybė, nes tai siejasi su šio darbo problema. Anot Stačioko (1991), vietos savivaldą galima apibrėžti kaip „savęs valdymą“ (p. 5). Autorius pabrėžia, kad kalbant apie miestą, rajoną ar gyvenvietę šio paaiškinimo nepakanka. Stačiokas teigia, jog savivalda yra „ne vien juridinis aspektas, bet ir ekonominiai, dvasiniai ir visuomeniniai interesai“ (p. 5). Ši visuma anot jo ir sudaro savivaldos turinį. Tuo tarpu, Pumputis ir Bukauskas (2001), kitaip nei Stačiokas (1991), apie vietos valdžią teigia, jog ji „laikoma valstybės institucijos dalimi taip pat kaip atskiras pilietis laikomas valstybės dalimi“ (p. 34). Pagal Pumputį ir Bukauską (2001), tokia vietinės valdžios institucija yra „nedidelė, koordinuojanti įstaiga, labiau susijusi su vadovavimu nei su valdžia“ (p. 47). Taigi, tikslinga išanalizuoti kaip savivaldybė apibūdinama dabartiniu laikotarpiu.

LR konstitucijoje (1992) teigiama, kad savivaldybė yra įstatymo numatyta administracinio vieneto bendruomenė, kuri turi Konstitucijoje laiduotą savivaldos teisę. Tuo tarpu, pagal LR teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymą (2004), „savivaldybė yra Lietuvos Respublikos teritorijos administracinis vienetas, kurį valdo jos gyventojų bendruomenės išrinkta savivaldybės taryba pagal Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą ir kitus įstatymus“ (p. 1). Remiantis LR vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymu (2008), tai „įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo“ (p. 2). Vadinasi, LR teisės aktuose pabrėžiama, kad savivaldybė yra administracinio vieneto bendruomenė, kuri ypatinga tuo, jog turi savivaldos teisę, kuriai įgyvendinti reikalinga savivaldybės taryba, vykdomoji institucija bei kitos savivaldybės įstaigos ir institucijos. Savivaldybės sąvoka papildoma nauja viešojo juridinio asmens nuostata, kuri reiškia,

kad gyventojų bendruomenė gali tvarkytis savaveiksiškai ir savitvarikiškai pagal konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją. Taigi, pabrėžiama bendruomenės reikšmė savivaldybėje ir tai, jog savivaldybė nėra tik savivaldybės institucijos ir įstaigos.

Verta paminėti, jog literatūros šaltiniuose yra išskiriamas ir vietos savivaldos apibrėžimas. Remiantis LR vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymu (2008), „vietos savivalda – įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją“ (p. 2). Analizuojant toliau, Arimavičiūtė ir kiti (2006) teigia, jog valstybės teorijoje egzistuoja platesnis ir siauresnis požiūris į savivaldybę. Remiantis Arimavičiūte ir kitais (2006), savivaldybė plačiuoju požiūriu „tai teritoriniu pagrindu organizuota politinė žmonių bendruomenė (žmonių santalka, socialinė grupė, teritorinis kolektyvas), tvarkanti dalį viešųjų reikalų“ (p. 216). Vadinasi, tokią savivaldybę sudaro ypatinga žmonių bendruomenė, kitaip tariant valstybės teritorijos dalyje esanti žmonių kiekybinė gausybė, kuri tvarko dalį visuomenės bendrųjų reikalų. Anot Arimavičiūtės ir kitų (2006), „tokia savivaldybė sudaryta iš savivaldybės bendruomenės ir „savivaldybės teritorijoje tikslingai veikiančių ir kryptingą poveikį žmonėms darančių bei viešąsias paslaugas jiems teikiančių vietos savivaldos subjektų“ (p. 216). Tuo tarpu, pagal Arimavičiūtę ir kitus (2006), savivaldybė siauruoju požiūriu „tai visuma specialių organizacijų (institucijų), vykdančių veiklą valstybės teritorijos dalyje, tvarkančių dalį visuomenės bendrųjų reikalų ir taip kryptingai veikiančių toje teritorijoje gyvenančius žmones bei jų socialines grupes“ (p. 217). Vadinasi, tokios savivaldybės veiklą sudaro savivaldybės valdžios bei priimtų sprendimų vykdymas, viešųjų paslaugų teikimas. Arimavičiūtė ir kiti (2006) pabrėžia, jog savivaldybės siauruoju ir plačiuoju požiūriu institucinės struktūros elementai tokie patys, kitaip tariant „savivaldybės atstovaujamoji institucija (su dariniais), vykdomoji (-osios) institucija (-os) bei savivaldybės administracija“ (p. 217).

Išanalizavus literatūros šaltinius, buvo nustatyta kaip galima apibrėžti regioną bei savivaldybę. Šiame darbe regionas bus įvardijamas kaip Lietuvos valstybės įstatymais įteisintas teritorinis vienetas, turintis savo politinę savivaldą ir esantis žemesnėje nei valstybė pakopoje. Tuo tarpu, savivaldybė bus įvardijama kaip administracinis valstybės teritorijos vienetas, kurio bendruomenė turi savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą, vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Dabar, remiantis įvairių autorių nuomonių analize, reikia nustatyti, kas yra strateginis planavimas.

1.2. Strateginio planavimo samprata

Prieš strateginio planavimo regione ir savivaldybėje pateikimą, tikslinga nustatyti, kas yra strateginis planavimas.

Literatūros šaltiniuose strateginis planavimas yra apibrėžiamas įvairiai. Pasak Chlivicko ir kitų (2009), strateginį planavimą galima apibrėžti kaip priemonę, kuri išreiškia institucijos ketinimus bei padeda „išplėtoti ir įgyvendinti efektyvią strategiją“ (p. 61). Kitame apibrėžime, anot Chlivicko ir kitų (2009), strateginio planavimo sąvoka pateikiama kaip „formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo⁸ proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymus už rezultatus“ (p. 60). Iš šio apibrėžimo galima teigti, kad strateginis planavimas yra įsigalėjusių normų, nuostatų laikymosi sistema, kuri užtikrina strateginio valdymo proceso realizavimą įtraukiant veiklos stebėseną ir atsiskaitymą už rezultatus.

Analizuojant toliau, Astrauskas ir Česonis (2008) teigia, kad „strateginis planavimas kaip specifinė veiklos, kurią vykdant nustatomi organizacijų tikslai ir parenkamos priemonės tiems tikslams pasiekti forma (rūšis) ir programinis biudžetas (kaip finansinių išteklių planavimo, paskirstymo ir kontrolės priemonė) gali būti „sujungti“ į vieningą strateginio planavimo ir programinio biudžeto sistemą, kuri vėliau transformuojama į organizacijos strateginio valdymo sistemą“ (p. 28). Taip pat, Astrauskas ir Česonis (2008) išskiria du požiūrius į strateginį planavimą bei strateginį valdymą ir jų tarpusavio santykį. Anot Astrausko ir Česonio (2008), pagal pirmąjį požiūrį „strateginis planavimas – strateginio valdymo sudėtinė dalis“ (p. 27). Pagal šį požiūrį Astrauskas ir Česonis (2008) teigia, kad siekiant įgyvendinti strateginį valdymą reikia atlikti tam tikras funkcijas, t. y. parengti ir įgyvendinti strategiją. Pagal Astrausko ir Česonio (2008) išskirtą antrąjį požiūrį „strateginis valdymas – planavimo evoliucijos etapas, strateginio planavimo forma (rūšis)“ (p. 28).

Pagal metodinę medžiagą (2007), strateginis planavimas apibrėžiamas kaip „problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai. Tai yra procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei, gresia išlikimui“ (p. 8). Vadinasi, strateginis planavimas dar gali būti apibrėžiamas kaip procesas, kuris padeda pritaikyti organizaciją prie ateities aplinkos. Tai vyksta sprendžiant organizacijoje iškilusias problemas, numatant įvykius, sprendžiant kaip panaudoti organizacijos galimybes, siekiant naudos, kaip sumažinti grėsmes, kurios svarbios organizacijos išlikimui ir sėkmei.

⁸ „Strateginis valdymas – strateginio planavimo forma (rūšis), kai sėkmingos strategijos rengimas ir įgyvendinimas tampa visos organizacijos funkcionavimo esme ir turiniu, kai visos valdymo funkcijos tampriai susiejamos ir vykdomos dėlei organizacijos sėkmingos strategijos sukūrimo ir įgyvendinimo“ (Astrauskas, Česonis, 2008, p. 28).

Bučinskas ir kiti (2009) remdamiesi Raipos apibrėžimu teigia, kad viešajame administravime strateginis planavimas apibrėžiamas kaip „fundamentalių sprendimų veiksmų paieška bei konstrukcijos. Jis apima informacijos kaupimą, viešojo administravimo aplinkos monitoringą, strateginių galimų alternatyvų paieškas, būsimųjų politinių sprendimų numatymą bei jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas“ (p. 4). Kitais žodžiais tariant, šie autoriai pabrėžia, kad strateginis planavimas yra esminių sprendimų paieška, kuriais būtų galima remtis siekiant organizacijos klestėjimo ateityje.

Analizuojant toliau, strateginis planavimas dar gali būti apibūdinamas kaip veikla, kurios metu, anot Astrausko ir Česonio (2008), „rengiamas ir tikslinamas strateginis planas, vykdoma jo įgyvendinimo stebėseną, atliekamas rezultatų vertinimas, atsiskaitoma už rezultatus“ (p. 28).

Tikslinga paminėti, kad strateginis planavimas skiriasi nuo planavimo veiklos. Remiantis Chlivicku ir kitais (2009) planavimo veiklą vykdo visos organizacijos. Anot Chlivicko ir kitų (2009), „toks planavimas yra tiesiogiai susijęs su uždavinių ir tikslų įgyvendinimu per tam tikrą laiką“ (p. 60). Astrauskas ir Česonis (2008) remdamiesi Stoneriu, Freemanu, Gilbertu ir kitais teigia, kad planavimas, kuris vyksta organizacijoje yra „tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas“ (p. 27). Chlivickas ir kiti (2009) papildė planavimo sąvoką teigdami, kad planavimą galima vadinti funkcija, kurią realizuojant reikia nustatyti ir veiksmus.

Pagal metodinę medžiagą (2007) „strateginio planavimo proceso tikslas – nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad organizacija žengtų į įsivaizduojamą ateitį sėkmingai“ (p. 8).

Baigiant galima apibendrinti, kad strateginį planavimą galima apibūdinti kaip: formalizuotą sistemą, priemonę, procesą, veiklą, strateginio valdymo sudėtinę dalį, formą (rūšį). Taip pat, galima manyti, kad strateginis planavimas nuolat padeda organizacijai išsiaiškinti jos galimybes ir grėsmes, stiprybes ir silpnybes, siekiant priimti efektyvius sprendimus galimybėms panaudoti ir grėsmėms išvengti. Tai ir sudaro strateginio planavimo esmę organizacijoje.

1.2.1. Strateginis planavimas regione

Literatūros šaltiniuose teigiama, kad regionų strateginių plėtros planų rengimą reglamentuoja LR regioninės plėtros įstatymas, LR regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas, Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika.

Siekiant išanalizuoti kaip vyksta strateginis planavimas regione, pirmiausia tikslinga pateikti regionų strateginio planavimo principus:

- „Viešumas, partnerystė, bendruomenės įtraukimas.
- Diskusija pagrįstas bendradarbiavimas.

- Visaapimantis planas.
- Aiškūs, apibrėžti, pagrįsti uždaviniai.
- Realiai per planavimo laikotarpį įgyvendinamos priemonės.
- Dėmesys šalies strateginės plėtros nuostatom.
- Mokymasis iš geros praktikos pavyzdžių Lietuvoje ir užsienyje.
- Suderinamumas.
- Dėmesys plano įgyvendinimui.
- Tęstinis procesas” (Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, 2002, p. 4).

Vadinasi, būtina atsižvelgti į šiuos regionų strateginio planavimo principus, kadangi jie įtakoja strateginio plėtros plano efektyvumą. Analizuojant darbo problemą, tikslinga paminėti, kad „regionų strateginio planavimo etapus sudaro:

- Plano rengimo iniciatyvos, poreikio formulavimas.
- Plano rengimo darbo grupių suformavimas, tvarkaraščio parengimas.
- Bendruomenės informavimo, aktyvinimo veikla.
- Duomenų surinkimas.
- Esamos situacijos analizė.
- Vizijos, strategijos rengimas ir politinis tvirtinimas.
- Priemonių rengimas.
- Plano įgyvendinimo dalies parengimas, galutinis plano patvirtinimas.
- Plano įgyvendinimo priežiūra, įvertinimas” (Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, 2002, p. 4).

Vadinasi, strateginio planavimo etapais nustatomos regiono strateginio plėtros plano veiklos ribos ir formali kryptis regione. Vykdyti regionų strateginį planavimą pagal šiuos etapus yra naudinga, kadangi strateginio planavimo procesas siejamas su visais veiksniais, kurie gali paveikti organizacijos veiklą tiek teigiamai tiek neigiamai. Strateginis planavimo procesas yra nukreiptas į regiono ateitį, todėl pagal šiuos etapus galima išvengti neigiamų pasiekimų strateginių plėtros planų įgyvendinimo etape.

Remiantis LR regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymu (2002), tikslinga pateikti regioninės plėtros planavimo dokumentus. Tai:

- regionų plėtros planas,

- regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo iniciatyvos (planas), probleminių teritorijų plėtros programos,
- savivaldybės strateginis plėtros planas.

Šiame darbe bus analizuojami tik regionų strateginiai plėtros planai ir savivaldybių strateginiai plėtros planai, kadangi tai siejasi su šio darbo problema.

Remiantis regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika (2002) verta paminėti, kad Lietuvoje strateginis planavimas įgyvendinamas nacionaliniu lygiu, kitaip tariant, „rengiant institucijų strateginius veiklos planus, Bendrąjį programavimo dokumentą, Ilgalaikę Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros strategiją, teritorijos bendrąjį planą” (p. 28). Taip pat, regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikoje (2002) teigiama, kad strateginis planavimas regione „vyksta lygiagrečiai su nacionalinėmis strategijomis” (p. 28). Remiantis regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika (2002) galimos trys regioninių ir nacionalinių planų suderinamumo galimybės:

- pragmatinė,
- formali,
- koordinavimo.

Tikslinga paanalizuoti šias galimybes, kadangi tai siejasi su darbo problema.

Pragmatinė. Vadovaujantis šia galimybe, „regionų atstovai turėtų kuo aktyviau dalyvauti strateginiame planavime nacionaliniu lygiu ir siekti, kad regionų plėtros planuose suformuluotos plėtros strategijos neprieštarautų valstybės strateginio planavimo dokumentams“ (Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, 2002, p. 29), kadangi strateginis planavimas valstybės lygiu yra sistemingesnis už plėtros planavimą regionuose.

Formalioji. Suderinamumo poreikis yra būtinas, nes „kai kurie terminai BPD metodikoje ir Vyriausybės patvirtintoje strateginio planavimo metodikoje vartojami šiek tiek skirtingai” (Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, 2002, p. 30). Siekiant išvengti sąvokų įvairovės ir su tuo susijusių nesusipratimų, būtinas strateginio planavimo terminų formalus suderinamumas.

Koordinavimo. Šiuo atveju galimi du suderinamumo variantai. Pirmuoju atveju „regionų plėtros planai būtų rengiami pagal BPD metodiką, o BPD rengiančios ministerijos savo indėliuose privalėtų atsižvelgti į regionų pasiūlymus” (Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, 2002, p. 30). Vadinasi, regionų plėtros planai rašomi tam, kad būtų galima parengti BPD. Antruoju atveju „regionų plėtros planai būtų rengiami tam, kad į juos būtų galima atsižvelgti rengiant visas pagrindines

nacionalinio lygio plėtros strategijas, tarp jų Ilgalaikę Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros strategiją, BPD ir kt.” (p. 30). Vadinasi, ruošiant nacionalines strategijas būtų formaliai reikalaujama, kad apibendrinus visų regionų plėtros planus, šių planų nuostatos būtų įtrauktos į nacionalines strategijas.

Baigiant galima apibendrinti, kad strateginis planavimas regione vyksta pagal tam tikrus strateginio planavimo etapus atsižvelgiant į strateginio planavimo principus. Taip pat, išsiaiškinta, kad regiono strateginis planavimas išreiškiamas per plėtros planus ir programas. Pabrėžiame, kad yra pragmatinė, formali ir koordinavimo galimybės, kurios yra labai svarbios, siekiant suderinti regioninius planus su nacionaliniais planais. Išsiaiškinus kaip vyksta strateginis planavimas regione, tikslinga pateikti ir kaip vyksta strateginis planavimas savivaldybėje.

1.2.2. Strateginis planavimas savivaldybėje

Analizuojant regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacijos būtinybę, tikslinga pateikti Gražulio (2008) analizuojamą strateginį planavimą organizacijoje, kuris turi būti grindžiamas:

- „veiklos pobūdžio pristatymu visuomenei,
- strateginių tikslų, uždavinių skelbimu,
- išorės aplinkos galimybių, pavojų analize bei vertinimu,
- vidaus aplinkos pranašumų, trūkumų analize bei vertinimu,
- galimų strateginių alternatyvų parinkimu, jų efektyvumo vertinimu,
- tinkamiausios strategijos pasirinkimu,
- priemonių plano strategijai įgyvendinti sudarymu,
- „sėkmės vizijos“ suformulavimu” (p. 63).

Vadinasi, pagal Gražulį (2008), strateginis planavimas organizacijoje turi būti suskirstytas į šiuos aštuonis strateginio planavimo etapus, siekiant efektyvaus strateginio planavimo proceso.

Remiantis Bivainiu ir Tunčikiene (2009), strateginį planavimą institucijoje galima interpretuoti kaip „kuo geresnio strateginio suderinamumo su jos aplinka galimybių nustatymą ir kuo racialesnį tokių galimybių panaudojimą” (p. 10). Vadinasi, institucijos strateginis planavimas pagal Bivainį ir Tunčikiene (2009) apima „institucijos strateginę analizę, tikslinės orientacijos nustatymą, strateginių sprendimų rengimą ir priėmimą, strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimą” (p. 10). Taip pat, pažymima, kad „institucijos strateginis planavimas traktuojamas ne vien kaip institucijos aplinkos ir išteklių nagrinėjimas, institucijos veiklos strateginių kryptių bei prioritetų nustatymas, būdų šioms kryptims bei prioritetams įgyvendinti numatymas, išsamus institucijos veiklos plėtros priemonių rengimas, bet ir kaip tokių priemonių įgyvendinimas, jų įgyvendinimo rezultatų analizė ir vertinimas,

siekiant sudaryti kuo geresnes sąlygas nustatytoms institucijos veiklos strateginėms kryptims bei prioritetams įgyvendinti” (Bivainis, Tunčikienė, 2009, p. 10). Šis „apibūdinimas leidžia interpretuoti institucijos strateginį planavimą kaip institucijos kiek galima geresnio strateginio suderinamumo su jos aplinka galimybių nustatymą, kuo racionalesnį tokių galimybių panaudojimą ir kartu kuo kryptingesnį jų plėtojimą” (Bivainis, Tunčikienė, 2009, p. 10).

Analizuojant toliau, strateginis planavimas savivaldybėje didina jos „autonomiją“, nes savivaldybė gali susiaurinti arba išplėsti savo misiją, tikslus, spręsti strategines problemas, formuoti vizijas, numatyti veiksmus, kurie leistų realizuoti tikslus“ (Arimavičiūtė, 2004, p. 26). Arimavičiūtės nuomone, racionalaus planavimo ir politinių strateginių sprendimų integravimas yra svarbus Lietuvos savivaldybių skiriamasis bruožas. Autorė teigia, jog savivaldybės, planuodamos savo teritorijos raidos sritis, identifikuoja (įtakos (vidinių ir išorinių interesų) grupes ir jas skatina dalyvauti planavimo procese. Arimavičiūtė pabrėžia, kad praktiškai interesų grupių analizė naudojama nepakankamai, nors šių grupių dalyvavimas planavime yra visuotinai pripažintas. Racionalų planavimą Arimavičiūtė traktuoja kaip požiūrį į sprendimų priėmimą, kai pirmiausia identifikuojami tikslai, formuojamos programos, jų tikslai, uždaviniai ir priemonės. Autorė pabrėžia, kad svarbiausia tokio planavimo prielaida yra savivaldos institucijose pasiekiamas bendras susitarimas. Tai galima pasiekti dėl didelio Lietuvos savivaldybių veiklos centralizavimo.

Apibendrinant šį skyrelį galima teigti, kad savivaldybės, kaip savęs organizuojančios sistemos strateginis planavimas yra nukreiptas į ilgalaikės veiklos nustatymą siekiant numatyti regiono plėtos problemas, jų sprendimo būdus, priemonių nustatymą. Toks strateginis planavimas stiprina savivaldybės įvairių bendruomenėje, taip pat, užtikrina interesų grupių dalyvavimą, rengiant strateginį planą ir patį proceso skaidrumą.

1.3. Regioninės politikos samprata

Literatūros šaltiniuose regioninė politika apibrėžiama skirtingai, todėl tikslinga išanalizuoti autorių nuomones, kad būtų galima aiškiau suvokti šio darbo problemą.

Ačaitė pateikia keleto skirtingų autorių nuomones apie regioninės politikos sampratą. Pagal Gladkijų ir Čistobajevą, regioninę politiką galima apibūdinti „kaip politinės, ekonominės ir kitų sferų valdymą“ (Ačaitė, 2005, p. 8). Tuo tarpu, Todaro pateikia išsamesnį apibrėžimą ir šią politiką įvardija kaip veiklos sferą, kuri apima „regiono politinį, ekonominį, socialinį ir ekologinį vystymąsi bei atspindi tarpusavio ryšius tarp regiono ir šalies bei tarp pačių regionų“ (Ačaitė, 2005, p. 8). Analizuojant toliau, Bagdzevičienės teigimu, tokia politika gali būti apibrėžiama kaip priemonių

visuma, „skatinančių plėtrą regione bei užtikrinančių vienodą lygį ir gyvenimo sąlygas visiems piliečiams“ (Ačaitė, 2005, p. 8). Anot Manioko, „regioninė politika yra visiškai nauja viešosios politikos sritis, atsiradusi Lietuvoje dėl ES įtakos“ (Ačaitė, 2005, p. 8). Pagal Vaitiekūną, regioninė politika „apima visos šalies vystymo planavimą, prioritetų nustatymą ugdant šalies teritorijas, jų integraciją į bendrąją šalies ir tarptautinio ūkio sistemą, užtikrinant konkurencingumą vidaus ir tarptautinėje rinkoje“ (Ačaitė, 2005, p. 8).

Iš pateiktų teiginių matyti, kad regioninė politika apibūdinama kaip priemonių visuma, planavimo procesas ar valstybės vykdoma veikla.

Analizuojant toliau, pagal Ačaitę (2005), regioninė politika pirmiausia yra „visos politikos decentralizavimas“ (p. 8). Vadinasi, decentralizavimas yra naudingas, nes centralizacijos mažinimas yra būtinas šalies pažangai. Toliau Ačaitė (2005) teigia, kad tokia politika yra siekiama „laimėti visos šalies mastu“ (p. 8). Taigi, anot autorės, tai ir yra esminiai regioninės politikos bruožai.

Burbulytė (2005) pateikia Goodalo ir Kavaliausko regioninės politikos apibrėžimus, kur regioninė politika yra:

- „nacionalinės vyriausybės politika veikiant pagrindinių ekonominių išteklių paskirstymą nacionalinėje erdvėje ar jos dalyje“;
- „suprantama kaip teritoriškai ir taksonomiškai diferencijuotas šalies socialinės-ekonominės-ekologinės raidos ir krašto tvarkymo reguliavimas, siekiant visapusiškai išnaudoti vietos sąlygų ypatumus, išlyginti gyvenimo kokybės regionines disproporcijas“ (p. 23).

Analizuojant toliau, Misiūnas ir Svetikas (2009) pabrėžia, kad regioninė politika yra svarbi „kiekvienos valstybės bendraekonominėje politikoje“ (p. 1). Arimavičiūtė ir kiti (2006) papildo Misiūno ir Svetiko teiginį, kad regioninė politika „nėra tik ekonominė politika tam tikroje teritorijoje, ji taip pat apima socialinius ir ekonominius procesus specifiskame politiniame bei kultūriniame kontekste“ (p. 169).

Pagal Arimavičiūtę ir kitus (2006) bei Mačį (2005) galima teigti, kad Lietuvos regioninę politiką sudaro:

- ES regioninė arba struktūrinė politika,
- Nacionalinė regioninė politika.

Pagal Mačį (2005) ES regioninė politika yra veikla, kuria siekiama efektyviai įgyvendinti ES regioninę politiką konkrečios valstybės teritorijoje. Autorius teigia, kad vykdant šią politiką labiau išsivystę regionai pasidalija dalimi savo išteklių su skurdesniais. Arimavičiūtė ir kiti (2006) pabrėžia, kad ES politikos tikslas yra „sumažinti įvairių ES valstybių regionų ekonominio ir socialinio

išsivystymo skirtumus. Arimavičiūtė ir kiti (2006) teigia, kad regioninė politika glaudžiai siejasi su ES struktūrine politika, dažnai jos suvokiamos kaip tapačios“ (p. 165). Šiame darbe ES regioninės politikos nenagrinėsime. Tikslinga pateikti nacionalinės politikos sampratą, nes tai siejasi su šio darbo problema.

Nacionalinė regioninė politika pagal LR regioninės plėtros įstatymą (2000) yra „sudedamoji valstybės viešosios politikos dalis“ (p. 2). Remiantis Mačio (2005) teigimu, galima manyti, kad nacionaline regionine politika siekiama mažinti regionų socialinius ir ekonominius skirtumus bei išsivystymo netolygumus pačiuose regionuose, skatinti visoje valstybės teritorijoje tolygią ir tvarią plėtrą darant poveikį valstybės regionų socialinei ir ekonominei plėtrai.

Analizuojant nacionalinės regioninės politikos suvokimą, verta paminėti LR regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatyme (2002) pateiktą pagrindinį nacionalinės regioninės politikos tikslą, kuriuo siekiama „mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir regionų viduje, skatinti visos valstybės teritorijos tolygią ir tvarią plėtrą“ (p. 2).

Nacionalinės regioninės politikos tikslui įgyvendinti keliami tokie uždaviniai:

- „teikti valstybės pagalbą probleminėse teritorijose įgyvendinamiems projektams,
- teikti valstybės pagalbą regionuose, turinčiuose atskirų ūkio šakų (sektorių) specifinių regioninių ir vietinių problemų, įgyvendinamiems projektams,
- sudaryti sąlygas tolygiai ir tvariai ilgalaikiai visų regionų plėtrai“ (LR regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002, p. 2).

Vadinasi, nacionalinės regioninės politikos tikslas atspindi nacionalinės regioninės politikos gyvavimo prasmę.

Apibendrinant regioninės politikos sampratą, galima teigti, kad visuose regioninės politikos apibrėžimuose atsispindi tam tikros politinės veiklos specifika, kuri yra orientuota į regiono poreikių tenkinimą. Toliau tikslinga pateikti kaip vyksta regioninės politikos įgyvendinimas.

1.4. Regioninės politikos įgyvendinimas

Iš literatūros šaltinių galima suprasti, kad regionai ir savivaldybės užima svarbią vietą įgyvendinant regioninę politiką. Regionai ir savivaldybės minimi kaip bene svarbiausi partneriai šiame procese, todėl tikslinga pateikti šios politikos vykdymo aspektus.

Kadangi šio darbo problema – regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybės būtinybė įgyvendinant regioninę politiką, todėl bus aptariamas nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimas.

Remiantis Ačaitė (2005) galima teigti, kad „regioninė politika efektyviausiai ir intensyviausiai įgyvendinama vietos lygiu“, todėl, kad vietos lygmenyje „suvokiami socialiniai ir ekonominiai regiono trūkumai, tiesiogiai išskiriamos problemos, iškeliami pagrindiniai regiono siektini tikslai bei numatomos priemonės regiono plėtrai garantuoti“ (p. 10). Analizuojant literatūros šaltinius, toliau tikslinga paminėti teritorijas, kuriose įgyvendinama nacionalinė regioninė politika. Remiantis LR regioninės plėtros įstatymu, kuris, anot Arimavičiūtės ir kitų (2006), ypatingas tuo, jog „sukuria teisinę bazę regionų ekonomikos politikai kurti ir įgyvendinti bei Europos Sąjungos struktūrinėms lėšoms gauti ir administruoti“ (p. 167), todėl bus analizuojami šio įstatymo bei jo pakeitime pateikti teiginiai.

Pagal LR regioninės plėtros pakeitimo ir papildymo įstatymą (2010) galima teigti, kad tokia politika „įgyvendinama apskrityse ir savivaldybėse“ (p. 1). Kitais žodžiais tariant – administraciniuose valstybės teritorijos vienetuose. LR regioninės plėtros įstatyme (2000) išskiriama, jog siekiant įgyvendinti nacionalinės regioninės politikos tikslą bei uždavinius „Vyriausybė gali sudaryti regionus iš kelių bendras ribas turinčių apskričių ar savivaldybių“ (p. 2). Kitame, LR regioninės plėtros pakeitimo ir papildymo įstatyme (2010), pabrėžiama, kad „jeigu regionas sudaromas iš kelių bendras ribas turinčių savivaldybių ir šio regiono ribos nesutampa su apskričių teritorijų ribomis, Vidaus reikalų ministerija šį klausimą derina su į tokį regioną įeisančių savivaldybių tarybomis“ (p. 1). Nacionalinė regioninė politika vykdydama tarptautinio bendradarbiavimo programas gali apimti veiklą, kuri susijusi su tų „programų įgyvendinimu kaimyninėse valstybėse ar atskirose jų teritorijose“ (LR regioninės plėtros įstatymas, 2000, p. 2). Vadinasi, nacionalinė regioninė politika yra įgyvendinama valstybės mastu, tačiau tarptautinės programos gali būti įgyvendinamos ir kaimyninėse valstybėse ar jų teritorijose. Svarbu tai, kad Vyriausybė gali sudaryti tam tikrus regionus, siekiant įgyvendinti politikos tikslą bei uždavinius.

Analizuojant nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimo ypatumus, tikslinga paminėti ir šios politikos įgyvendinimo priemones. Remiantis LR regioninės plėtros įstatymu (2000) bei LR regioninės plėtros pakeitimo ir papildymo įstatymu (2007) galima teigti, kad nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimas vyksta per valstybės viešąją politiką. Politikos įvykdymui gali būti teikiama valstybės pagalba, kuri pasireiškia per finansavimą iš valstybės biudžeto bei kitų finansavimo šaltinių ir iš ES paramos fondų.

Literatūros šaltiniuose, nagrinėjančiuose šios politikos įgyvendinimą, pateikiamos kelios nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimo sistemos. Remiantis LR regioninės plėtros įstatymu (2000), šią sistemą sudaro:

- LR Vyriausybė,

- Vidaus reikalų ministerija,
- Nacionalinė regioninės plėtros taryba,
- Regionų plėtros taryba,
- Vidaus reikalų ministerija arba jos įgaliota institucija.

Siekiant išanalizuoti regioninės politikos įgyvendinimo procesą, tikslinga pateikti ir apibūdinti šios sistemos elementus atskirai.

LR Vyriausybė. Remiantis LR regioninės plėtros pakeitimo ir papildymo įstatymu (2007) galima teigti, kad Vyriausybė tvirtina nacionalinės regioninės politikos prioritetus. Taip pat, sudaro Nacionalinę regioninės plėtros tarybą, tvirtina jos sudėtį, nuostatus. Šiame įstatyme, taip pat, teigiama, kad Vyriausybė nustato probleminių teritorijų išskyrimo kriterijus, išskiria problemines teritorijas. Vyriausybė svarsto ir tvirtina regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo programą. Tvirtina probleminių teritorijų plėtros programas. Sudaro regionus iš kelių bendras ribas turinčių apskričių ar savivaldybių. Vadinasi, galima teigti, kad Vyriausybė priima pagrindinius sprendimus siekiant įgyvendinti nacionalinę regioninę politiką.

Vidaus reikalų ministerija. Remiantis LR regioninės plėtros įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymu (2010), Vidaus reikalų ministerija organizuoja nacionalinio lygmens regioninės politikos planavimo dokumentų rengimą, koordinuoja jų įgyvendinimą, užtikrina Nacionalinės regioninės plėtros tarybos darbą, dalyvauja rengiant atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros strategijas, teikia pagalbą regionų plėtros taryboms rengiant ir atnaujinant regionų plėtros planus. Vadinasi, galima teigti, kad ši institucija yra atsakinga už nacionalinės regioninės politikos koordinavimą.

Nacionalinė regioninės plėtros taryba. Pagal LR regioninės plėtros įstatymą (2000), galima teigti, kad ši taryba susideda „iš ministerijų, kitų valstybės institucijų ir įstaigų, Lietuvos savivaldybių asociacijos, socialinių ir ekonominių partnerių atstovų ir regionų plėtros tarybų pirmininkų“ (p. 6). Remiantis LR regioninės plėtros įstatymu (2000) taryba „svarsto nacionalinės regioninės politikos tikslą, uždavinius ir priemones, atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros strategijas ir teikia išvadas bei pasiūlymus jų rengėjams ir Vyriausybei“, „svarsto probleminių teritorijų ir atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programas, teikia išvadas bei pasiūlymus šių programų rengėjams bei Vyriausybei“, „atlieka kitas teisės aktuose nustatytas funkcijas“ (p. 6). Pagal LR regioninės plėtros pakeitimo ir papildymo įstatymą (2007), nacionalinė regioninės plėtros taryba „svarsto regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo programą ir teikia Vidaus reikalų ministerijai išvadas dėl šios programos“ (p. 6). Remiantis LR regioninės plėtros pakeitimo ir papildymo įstatymu (2010), galima teigti, kad taryba

„svarsto ir teikia Vidaus reikalų ministerijai išvadas dėl regionų plėtros programos, skirtos tobulinti regioninės plėtros planavimą, teikti pagalbą savivaldybėms rengiant vietines iniciatyvas atitinkančius projektinius pasiūlymus ir plėtoti tarptautinį bendradarbiavimą regioninės politikos srityje, įgyvendinimo, lėšų panaudojimo” (p. 3). Vadinasi, galima daryti išvadą, kad taryba yra specialistų, ekspertų grupė, kuri susirenka pasitarti kuriuo nors svarbiu klausimu. Kitais žodžiais tariant, taryba svarsto viešosios politikos instrumentus ir teikia išvadas bei pasiūlymus dėl nacionalinės regioninės politikos nustatymo ir įgyvendinimo.

Regionų plėtros taryba. Remiantis LR regioninės plėtros pakeitimo ir papildymo įstatymu (2010), „regionų plėtros tarybą sudaro regiono savivaldybių merai, deleguoti savivaldybių tarybų nariai ir Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos paskirtas asmuo“ (p. 3). Remiantis regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymu (2002), siekiant įgyvendinti nacionalinę regioninę politiką, regionų plėtros taryba: tvirtina regioninio lygmens plėtros planavimo dokumentus – regionų plėtros planus, atrenka regiono socialinės ir ekonominės plėtros projektus, teikia išvadas finansavimą skiriančioms institucijoms, teikia siūlymus Vidaus reikalų ministerijai ir Nacionalinei regioninės politikos tarybai regioninės politikos formavimo ir įgyvendinimo klausimais. Kaip matyti, regioninė plėtros taryba užima svarbią vietą nacionalinės regioninės politikos sistemoje.

Vidaus reikalų ministerija arba jos įgaliota institucija. Remiantis LR regioninės plėtros įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymu (2010) galima teigti, kad ši ministerija arba jos įgaliota institucija prisideda prie nacionalinės regioninės politikos tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, taip pat, prie regionų socialinių ir ekonominių skirtumų tarp regionų ir jų viduje mažinimo.

Apibendrinant regioninės politikos įgyvendinimo poskyrį, galima teigti, kad nacionalinė regioninė politika yra įgyvendinama valstybės mastu, pradedant nuo svarbiausią reikšmę valstybei turinčios LR Vyriausybės, toliau tęsiant išsidėstymą taip: Vidaus reikalų ministerija, Nacionalinė regioninės plėtros taryba, Regionų plėtros taryba, Vidaus reikalų ministerija arba jos įgaliota institucija. Be šios nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimo sistemos, nacionalinei regioninei politikai taikomos priemonės, kurios pasireiškia per finansavimą iš valstybės biudžeto bei kitų finansavimo šaltinių ir iš ES paramos fondų. Finansiniai savivaldybės pajėgumai yra svarbus veiksnys, tačiau savivaldybės veiklos organizavimas, veiksmų koordinavimas, išteklių mobilizavimas yra santykinai svarbesnis nei finansiniai pajėgumai. Toliau, tikslinga pateikti tam tikrus koreliacijų modelių ypatumus.

2. KORELIACIJŲ BŪTINYBĖ STRATEGINIUOSE PLĖTROS PLANUOSE

2.1. Koreliacijų modeliai

Siekiant išsamiau pateikti šio darbo problemą, tikslinga paanalizuoti literatūros šaltiniuose pateikiamus tam tikrų sąsajų modelius, kurie reikalingi regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų bendrai veiklai derinti.

Arimavičiūtė ir kiti (2006) teigia, kad Lietuvoje vietos savivaldos institucijų funkcijoms vykdyti yra paplitusi samdomų paslaugų ir trumpalaikių sutarčių praktika. Remiantis Arimavičiūte ir kitais (2006), „siekiant valstybės ir savivaldos institucijų, privačių bei visuomeninių organizacijų bendradarbiavimo, diegiamas vadinamasis „tinklų“ modelis bendrai veiklai koordinuoti“ (p. 39-40). Kitais žodžiais tariant, tinklų modelis yra „kaip alternatyvus tarporganizacinių ryšių palaikymo mechanizmas“ (p. 40). Analizuojant toliau, Arimavičiūtė ir kiti (2006) pateikia Vigoda – Gadot teiginį, kad „savivaldos institucijų bendradarbiavimo aspektus reikėtų nagrinėti trimis požiūriais: politiniu, sociokultūriniu ir vadybiniu“ (p. 41). Tikslinga pateikti šiuos požiūrius atskirai, kadangi tai leidžia suvokti savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmą.

Politinis požiūris. Arimavičiūtė ir kiti (2006) teigia, jog „politika laikoma viešojo administravimo šerdimi“ (p. 42). Arimavičiūtė ir kiti (2006) pabrėžia, kad „politikai laviruoja tarp viešosios nuomonės, politinių partijų programų nuostatų ir biurokratijos“, taip pat, „jie privalo įtikinti įstatymų leidėjus, valstybės vadovus, interesų grupių atstovus ir privačius individus, kad jų vykdoma politika ir veikla yra tikslinga ir atsakinga“ (p. 42). Vadinasi, politinis požiūris pasireiškia per politikos kūrimo ir įgyvendinimo procesą. Šis požiūris yra aiškiausias administravimo ir politikos ryšys savivaldybėje. Analizuojant toliau, Arimavičiūtė ir kiti (2006) teigia, kad politikai privalo dalį valdžios galių perduoti administracijai, tačiau jie linkę „dalytis valdžia tik tiek, kiek tai neišvengiama“ (p. 42). Arimavičiūtė ir kiti (2006) remiasi Vigoda – Gadot teiginiu ir pabrėžia, kad „tikėtis, kad politikai pradės bendradarbiauti, nerealu“ (p. 42).

Sociokultūrinis požiūris. Remiantis Arimavičiūte ir kitais (2006) galima teigti, kad „sociokultūrinis požiūris susitelkia į socialinius veikėjus ir nėra politiškai orientuotas“ (p. 42). Socialiniai veikėjai, pagal Arimavičiūtę ir kitus (2006), yra piliečiai, įvairios interesų grupės, viešosios organizacijos. Taip pat, Arimavičiūtė ir kiti (2006) teigia, kad įtraukiant šiuos veikėjus į sprendimų priėmimo procesą būtų galimas itin sėkmingas bendradarbiavimas su savivaldybe, nes „jie kelia tikslus, juos plėtoja ir vertina pasiektus rezultatus“ (p. 42). Tuo tarpu, Almondas ir Verba teigia, kad „dauguma piliečių yra pasyvūs ir apatiški dėl valstybės požiūrio į žmogų kaip į klientą, todėl maža vilčių, kad piliečiai pradėtų bendradarbiauti“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 42).

Vadybinis požiūris. Remiantis Arimavičiūte ir kitais (2006), galima teigti, kad toks požiūris siejamas su vykdymo, programų, sprendimų įgyvendinimo funkcijomis, apibūdinančiomis viešųjų institucijų organizavimą bei vadybą.

Literatūros šaltiniuose siūloma sujungti šiuos požiūrius ir remtis „multidisciplinariu bendradarbiavimo požiūriu“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 42). Tai, remiantis Arimavičiūtės ir kitų (2006) teigimu, naudinga siekiant efektyvaus vietos savivaldos tobulinimo.

Analizuojant toliau, tikslinga pateikti tarporganizacinio sąryšio tipus arba modelius. Taigi, pagal Arimavičiūtę ir kitus (2006), bendradarbiavimas apima „penkis organizacijų, grupių ir jų atstovų bendro darbo ir tarpusavio sąveikos tipus:

1. tinklus,
2. kooperaciją,
3. partnerystę,
4. koalicijas,
5. integracinį bendradarbiavimą“ (p. 43).

Arimavičiūtė ir kiti (2006) pateikia šių modelių pagrindinius bruožus (žr. 1 priedą). Remiantis užsienio teoretikais Castellsu, Kickertu, Kljnu, Koppenjanu, Wellsu, „tinklai apibūdinami kaip:

- organizacijas siejantys ryšių „mazgai“,
- abipusės priklausomybės struktūros, jungiančios daugelį organizacijų ir jų padalinius,
- grupės, sudarytos iš skirtingų institucijų atstovų, siekiančių tikslo savanoriškai bendradarbiaujant,
- būdas įsigyti arba padidinti išteklius ir savąją galią užmezgant dviejų ir daugiau individų, grupių ir organizacijų ryšius” (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 44).

Iš pateiktų tinklų apibūdinimų galima daryti išvadą, kad socialiniai veikėjai padeda vieni kitiems siekdami savo arba bendrų tikslų.

Analizuojant toliau, tikslinga paminėti, jog pagal Airaksineną, Haveri, tinklai apima šias „sąveikaujančių subjektų grupes:

- politikos kūrėjus ir įgyvendintojus bei teritorines bendruomenes,
- valstybės valdžios ir vietos savivaldos institucijas,
- vietos savivaldos institucijas ir paslaugą arba produktą teikiančias organizacijas“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 44).

Pagal šias subjektų grupes galima suprasti, kad politikos kūrėjai ir įgyvendintojai bei teritorinės bendruomenės siekia tarpusavio integracijos, todėl palaiko stabilius ir ilgalaikius tarpusavio santykius.

Taip pat, bendradarbiavimo ryšys palaikomas ir per bendrus interesus. Sudėtingi tarpusavio priklausomybės ryšiai yra tarp valstybės valdžios ir vietos savivaldos institucijų. Tai pasireiškia per visuomenės interesų derinimą, kitų grupių tinklų perpratimą ir sugebėjimą tinkamai į jas įsiskverbti. Trečiosios grupės dalyvių tinklai pasižymi ribota tarpusavio sąveika, nes dalyvius sieja tik su konkrečia užduotimi susiję interesai.

Tikslinga paminėti ir tinklų teigiamus bruožus. Pagal Powellą, „tinklų vertę sukuria jų atvira struktūra, galimybė plėstis be suvaržymų integruojant naujus mazgus tiek, kiek tai netrukdo darnaus bendradarbiavimo, neprieštarauja organizacijų vertybėms ir veiklos tikslams“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 45). Pagal Savitchiu ir Vogelį, tinklai turi šiuos neigiamus bruožus:

- „tinklų subjektai ne visada smulkiai informuojami apie tarpusavio priklausomybės pobūdį,
- tinklai pasižymi gana žemu patikimumo lygiu“,
- „dėl subjektų ryšių laisvo pobūdžio atsiranda išorinių tinklų įtakos galimybė,
- tinklų funkcionavimui užtikrinti reikia daug pastangų“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 45).

Apibendrinant tinklų teigiamus ir neigiamus bruožus galima manyti, kad tinklai dažniausiai yra neformalūs ir sudaryti laisva forma, todėl ir susidaro minėti tinklų bruožai organizacijoje. Remiantis Arimavičiūte ir kitais (2006), tinklų lankstumas koordinavimo procesuose gali paveikti „subjektų teisėtumo ir veiksmų pagrįstumo trūkumus, atskaitingumo neapibrėžtumą, įvairias susitarimų įgyvendinimo problemas“ (p. 45). Vadinasi, tinklinis veiklos koordinavimo modelis tiesiogiai nerealizuojamas savivaldos institucijų sistemoje. Apibendrinant tinklų modelį, galima teigti, kad jis yra pranašesnis už hierarchinį valdymo stuktūrų modelį, o modelio trūkumai yra mažiau reikšmingi už hierarchinės struktūros bruožus.

Kooperacija. Pagal Vigoda – Gadot, „kooperacija grįsta prielaida, kad tam tikri visiems dalyviams artimi interesai gali būti įgyvendinti per kolektyvinį veiksma“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 45). Pagal Arimavičiūtę ir kitus (2006), kooperacijoje, kitaip dar vadinamoje „asociacija“, yra „formalūs subjektų ryšiai“ su „nesudėtingomis komunikacinėmis informacinėmis sistemomis“ (p. 45).

Partnerystė. Pagal Arimavičiūtę ir kitus (2006) tai tarporganizacinės sąveikos modelis, skirtas ekonominėms, politinėms, socialinėms programoms įgyvendinti bei problemoms spręsti. Remiantis autore ir kitais, partnerystė svarbi, nes kuriama dalyvavimo pagrindu ir remiasi narių komunikacija.

Koalicija. Pagal Arimavičiūtę ir kitus (2006), koalicija kuriama, konkrečioms problemoms spręsti ir dažniausiai vienam tikslui pasiekti, tad kilus naujoms problemoms arba pasikeitus situacijai,

vieni partneriai keičiami kitais. Taigi neigiamas tokios partnerystės bruožas – nestabilumas, o teigiamas – jos lankstumas“ (p. 48).

Integracinis bendradarbiavimas. Remiantis Arimavičiūte ir kitais (2006), galima teigti, kad integracinio bendradarbiavimo modelio „skirtumas yra sinergijos efektas. Šiuo atveju bendradarbiaujantiems subjektams būdingas siekis dalytis ne tik rizika, atsakomybe ir atlygiu, bet ir specifinėmis žiniomis bei patirtimi tam, kad visos bendradarbiaujančios šalys galėtų pasiekti geriausių joms įmanomų rezultatų“ (p. 48). Remiantis Simonu (2003) galima teigti, kad bendradarbiavimas yra esminis dalykas organizacijoje, kitaip neįmanoma jokia organizacija.

Apibendrinant tarporganizacinės sąveikos modelius, galima teigti, kad sunku atskirti vieną modelį nuo kito. Tai lemia „bendradarbiavimo teorijų, terminų bei kriterijų vienovės ir konkrečių modelių taikymo metodologijų trūkumas“ taip pat „dinamiška bendradarbiavimo struktūrų ir procesų prigimtis“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 49). Tuo tarpu, valstybės valdžios ir vietos savivaldos bei kitų socialinių subjektų tarpusavio sąveikos ryšiai vis sudėtingėja. Tai lemia „paslaugų ir žinių visuomenės plėtra“, „gausėjanti socialinių grupių įvairovė bei didėjanti tolerancija individų laisvėms“, „augantys visuomenės reikalavimai valstybės ir vietos valdžiai“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 57). Tačiau, siekiant valstybės plėtros esmine strategija tampa bendradarbiavimas. Svarbu pabrėžti, kad, nėra tokio bendradarbiavimo modelio tipo, kuris visais atvejais būtų teisingas.

Analizuojant toliau, literatūros šaltiniuose išskiriamos sąveikos problemos, kurias galima priskirti ir prie regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų korelacių problemų:

- pavaldumo ir kt.,
- organizavimo,
- regioninės ir kt.,
- gyventojų neinformuotumo.

Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacija yra sudėtingas procesas, kadangi atsiranda korelacijos problemų dėl „pavaldumo, atsakomybės ir naudos neapibrėžtumo“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 59). Dalinai šias problemas padeda išspręsti įvairios programos ir projektai, kuriuose daugiau dėmesio skiriama sąveikos problemoms spręsti. Kita, „labai aktualia tampa tokios sąveikos organizavimo problema“ arba „tinklinis sąveikos modelis“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 59). Organizavimo problemą galima būtų išspręsti atitrūkstiant „nuo koordinavimo hierarchinėje struktūroje“ ir pereinant „prie tinklų ir partnerystės mechanizmų“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 60). Be to, dar išskiriamos „sąveikos problemos susijusios su regioninėmis problemomis, valdymo spragomis, bendrų paslaugų tiekimu ir bendrų grėsmių šalinimu“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 61). Šias problemas

galima išspręsti derinant „kiekvienos vietos savivaldos institucijos interesus su regioniniais“. Tai dar priklauso ir nuo institucijos naudos sau, jei tai nenaudinga tuomet abejotina „ar ji dalyvaus sprendžiant bendras problemas“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 61). Gutauskas ir kiti (2005) išskiria gyventojų neinformuotumo problemą, kuri pasireiškia per gyventojų žinių, informacijos trūkumą. Dėl to gyventojai „nesugeba realizuoti potencialių galimybių atstovauti saviems bei viešiesiems interesams bei prisidėti sprendžiant viešuosius vietos klausimus“ (p. 78). Autoriai teigia, kad šią problemą galima išspręsti „visokeriopai“ teikiant „informaciją gyventojams“ taip pat „suteikti galimybę jiems patiems laisvai gauti informaciją apie savo teises, galimybes ir pareigas įgyvendinant teisėtus interesus“ (p. 78).

Remiantis Arimavičiūte ir kitais (2006) apie regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacijų problemas galima teigti, kad jei savivaldos institucijos derina interesus, nuomones ir požiūrius su savivaldos institucijomis, apskričių administraciniais padaliniais ir kitomis valstybinėmis institucijomis, tuomet geriau sprendžiamos konkurencingumo problemos, laimi regioninė politika. Šis procesas yra sudėtingas, tačiau būtinas siekiant regioninės plėtros.

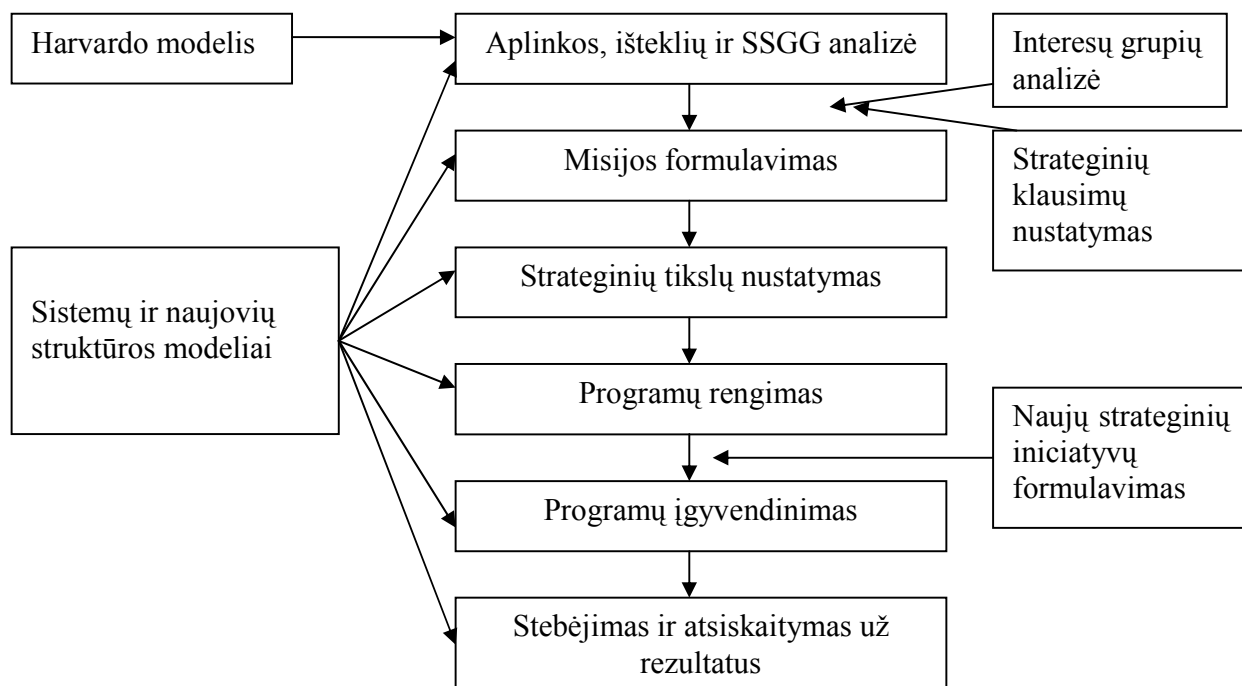
Baigiant koreliacijų modelių poskyrį, galima apibendrinti, kad savivaldybių strateginius plėtros planus ir regiono plėtros planą sudėtinga įgyvendinti taip kaip buvo numatyta, pagal darbo paradigmą tai galima įvardyti kaip chaoso būseną, kadangi tam įtakos turi savivaldybių bendradarbiavimo požiūriai: politinis, sociokultūrinis, vadybinis. Taip pat, tarporganizacinės sąveikos modeliai: tinklų, kooperacijos, partnerystės, koalicijos, integracinio bendradarbiavimo. Dėl to susidaro ir šios regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacijų problemos: pavaldumo, organizavimo, regioninės, gyventojų neinformuotumo.

2.2. Strateginių plėtros planų koreliacijos

Siekiant gauti tyrimui reikalingos informacijos, buvo tiriama kaip literatūros šaltiniuose pateikiama informacija dera su regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų rengimo procesu.

Remiantis Arimavičiūte ir kitais (2006) galima teigti, kad yra rengiamos specialios strateginių planų rengimo metodikos, kurias taiko savivaldos institucijos, tačiau jos „nepakankamai pagrįstos strateginio planavimo teorija“ (p. 64). Taip pat, Arimavičiūtė ir kiti (2006) teigia, kad atsiranda galimybė susidaryti atotrūkiui tarp „subjektyvaus planavimo proceso suvokimo ir jo teorinio interpretavimo“ (p. 64). Teigiama, kad „savivaldos institucijų strateginis planavimas turi savo specifinių, su savivalda susijusių bruožų, lemiančių tam tikrų rekomendacijų būtinybę, todėl svarbu išanalizuoti strateginio planavimo proceso teorinius modelius vertinant savivaldos institucijų specifika“ (Arimavičiūtė ir kt., 2006, p. 64).

Arimavičiūtė (2003) pabrėžia, kad savivaldos institucijose plačiau taikomi Harvardo, Sistemų ir naujovių struktūros modeliai (žr. 1 pav.).



Šaltinis: Arimavičiūtė, 2003, p. 13

1 pav. Savivaldos institucijų strateginio planavimo etapų ryšys su strateginio planavimo komponentais

Norint išsamiai pateikti regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų priklausomybės būtinybę įgyvendinant regioninę politiką, tikslinga palyginti regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų sudedamuosius turinio elementus. Laikydami nuoseklumo, pagal iš eilės einančius turinio elementus, pateiksime ir savivaldos institucijų strateginio planavimo etapų ryšius su strateginio planavimo komponentais. Taigi, strateginių plėtros planų palyginimas vyks pagal šiuos etapus:

- | | |
|--|---|
| Įvadas. | 4. Strateginiai tikslai. |
| 1. Aplinkos, išteklių ir SSGG analizė. | 5. Programų rengimas. |
| 2. Misija. | 6. Programų įgyvendinimas. |
| 3. Vizija. | 7. Stebėjimas ir atsiskaitymas už rezultatus. |

Įvadas. Atlikus regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų palyginimą, nustatyta, kad šioje dalyje išdėstomi strateginio plėtros plano tikslai. Kaip matyti, Utenos strateginio plėtros plano tikslas nepateikiamas (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tikslo išskyrimas

| Objektas | Planas | Utenos apskrities savivaldybių strateginiai plėtros planai | |
|----------|--|--|--|
| | Utenos regiono strateginis | Utenos | Molėtų |
| Tikslas | Plano tikslas – numatyti regiono plėtros strategines priemones, kuriomis vadovaujantis apskrities viršininko administracija ir miestų bei rajonų savivaldybės inicijuotų ir organizuotų konkrečių regiono vystymo projektų rengimą ir įgyvendinimą. Be to, strategija siekiama suorientuoti regiono pramonės, žemės ūkio, statybos, transporto, informacinių technologijų, sveikatos apsaugos, švietimo, socialinės sferos ir kitų sektorių organizacijų savininkus, vadovus bei specialistus. | Nėra | Tikslas – numatyti rajono vystymosi prioritetines kryptis, siekiant dirbti kryptingai, įgyvendinant įvairius veiklos plėtojimo modelius. |

Šaltiniai: sudaryta pagal Utenos regioninį plėtros planą (2006-2013), Utenos strateginį plėtros planą (2004-2010), Molėtų strateginį plėtros planą (2004-2010).

Utenos regiono bei Molėtų rajono strateginio plėtros plano įvadinėje dalyje daug dėmesio skiriama strateginio plėtros plano rengimo metodikai ir metodologijai apibūdinti. Taip pat, pristatoma strateginio plano rengėjų darbo grupė. Nustatyta, kad Utenos strateginiame plėtros plane pateikiama tik bendra informacija apie rajoną, t. y. teritoriją ir gyventojus.

1. Aplinkos, išteklių ir SSGG analizė. Kaip matyti, tai pirmasis Harvardo modelio etapas (žr. 1 pav.). Literatūros šaltiniuose gausu informacijos apie aplinkos analizę. Arimavičiūtė ir kiti (2007), aplinkos analizę įvardija kaip valdymo srities aplinkos veiksnių įvertinimą. Arimavičiūtė (2007) teigia, kad Lietuvos savivaldos insitucijos rengia strateginius planus išorinei aplinkai įvertinti. Kitaip tariant, savivaldos insitucijos atlieka PEST analizę, kuri taikoma visuose strateginio planavimo modeliuose. Autorė neabejoja šios analizės būtinumu. Chlivickas ir kiti (2009) teigia, kad PEST analizė yra „plačiausiai naudojama analizės technika“ strateginėje analizėje (p. 63). Anot Chlivicko ir kitų (2009), „ši analizė apima keturis pagrindinius išorinės aplinkos aspektus:

- politinį-teisinį,
- ekonominį,

- socialinį-kultūrinį,
- technologinį“ (p. 63).

Arimavičiūtė (2007), išskiria taip pat politinį, ekonominį, socialinį ir technologinį aspektus ir įvardija juos kaip makroaplinkos aspektus. Kaip matyti, pirmosios paminėtų aspektų raidės ir sudaro šios analizės pavadinimą⁹. Atsižvelgiant į šio darbo problemą, tikslinga išsamiau pateikti išorinės aplinkos aspektus. Literatūros šaltiniuose šie aspektai dar vadinami veiksniais.

Politiniai – teisiniai veiksniai. Chlivickas ir kiti (2009) teigia, kad politinių ir teisinių veiksnių analizė apima „tarptautinės politinės situacijos analizę“, „šalies vidinės politinės situacijos analizę“, „santykius su šalies valdžios insitucijomis, teisinį reglamentavimą“ (p. 64). Remiantis Chlivicku ir kitais (2009), galima teigti, kad politiniai veiksniai gali padėti institucijai įgyvendinti tikslus, vykdyti priemones. Taip pat, dėl politinių veiksnių, institucija gali būti priversta keisti strateginį planą. Iš pateiktų teiginių galima daryti išvadą, kad politiniai – teisiniai veiksniai įtakoja insitucijos veiklos reguliavimą, o politinius veiksnius lemia valdžios politika, įstatymai arba vyriausybės sprendimai.

Ekonominiai veiksniai. Taigi, pagal Chlivicką ir kitus (2009), atliekamos ekonominio augimo, infliacijos, užimtumo, valiutų kursų svyravimo, investicinio klimato ir kitų ekonominių veiksnių analizės. Vadinasi, iš ekonominių rodiklių galima spręsti apie žmonių pragyvenimo lygį, užimtumą, ūkio raidą, veiklos sąlygas. Pagal Chlivicką ir kitus (2009), šis aspektas apima regiono arba savivaldybės, šalies, sektoriaus ekonominės plėtros tendencijų nagrinėjimą.

Socialiniai – kultūriniai veiksniai. Pagal Chlivicką ir kitus (2009), socialiniai – kultūriniai veiksniai „apima šių veiksnių analizę: gyventojų galutinio vartojimo pokyčius“, „gamtosaugos problemas, švietimą“, „kultūrą ir pan.“ (p. 64). Taigi, socialinis – kultūrinis aspektas apima demografinius, gyvenamos, vertybių ir kitus pokyčius. Pagal Chlivicką ir kitus (2009), šie veiksniai leidžia nustatyti tikslinių grupių sudėtis, taip pat, iširti kaip šios grupės keičiasi ir gali kisti ateityje. Vadinasi, šie veiksniai yra svarbūs, nes daro įtaką organizacijos veiklai.

Technologiniai veiksniai. Naujos technologijos ir jų pokyčiai nors ir sunkiai prognozuojami dėl nuolat kintančių informacinių technologijų aplinkos, tačiau yra labai svarbūs organizacijai, nes jie skatina naujovių atsiradimą gamybos metodų ir gaminių, naujų rinkų, marketingo priemonių srityse. Pagal Chlivicką ir kitus (2009), „technologinis aspektas apima šių veiksnių analizę: valstybės technologijų politiką, naujas technologines galimybes“ (p. 64). Anot autorių (2009), technologinių

⁹ PEST analizė: „Political-Legal Forces, Economical Forces, Socio-Cultural Forces, Technological Forces“ (Chlivickas ir kt., 2009, p. 63).

veiksnių analizė padeda išsiaiškinti kokią įtaką pokyčiai turi institucijai, kokie pokyčiai kelia grėsmę ir kokie suteikia naujas veiklos galimybes. Vadinasi, svarbu įvertinti naujas technologijas ir jų poveikį organizacijai siekiant, kad organizacija laiku pastebėtų pokyčius ir į juos reaguotų norint būti kompetentingai rinkoje.

Išteklių analizė. Remiantis Chlivicku ir kitais (2009), išteklių analizė reikalinga organizacijai, kad būtų galima „nustatyti jos pranašumus ir trūkumus, nes tai padeda geriau suprasti ir realizuoti organizacijos paskirti ir misiją“ (p. 64). Anot autorių, turi būti analizuojami ne tik organizacijos ištekliai, bet ir dabartinė strategija ir veikla. Tai sudaro organizacijos esminius elementus vertinant vidinę aplinką. Pasak Chlivicko ir kitų (2009), institucijos paprastai turi daug informacijos apie savo išteklius, tačiau apie savo produkciją ir jos poveikį klientams, pirkėjams ir rėmėjams pasako labai mažai arba nieko. Chlivickas ir kiti (2009) teigia, kad vidinė organizacijos aplinka apima šiuos objektus: „organizacijos aspektus (struktūrą, sistemas, vidinę komunikaciją, valdžios struktūrą, procedūras ir pan.), personalą (darbuotojus, jų kompetenciją, darbo santykius, mokymą, vertinimo sistemas ir pan.), fizinius aspektus (pastatus, įrengimus), socialinį marketingą ir viešuosius santykius, finansinius aspektus“ (p. 64).

Iš pateiktų teiginių galima daryti išvadą, kad išteklių analizė yra organizacijos turimų išteklių, tokių kaip finansiniai, materialiniai, žmogiškieji, sudėties, valdymo srities, struktūros ir vaidmens analizė.

Atlikus PEST analizę ir organizacijos vidaus veiksnių arba išteklių analizę yra formuluojamos išvados. Atliktų analizių rezultatai apibendrinami panaudojant SSGG analizę.

SSGG analizė. Remiantis Chlivicku ir kitais (2009), galima teigti, kad ši analizė reikalinga organizacijai siekiant „nustatyti esmines institucijos problemas ir tikslus“. (p. 65). Anglų kalboje ši analizė yra vadinama SWOT¹⁰ analize. Sulietuvintas SSGG analizės pavadinimas reiškia organizacijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Įvardinti veiksniai yra labai svarbūs organizacijai, nes gali būti naudingi arba nepalankūs. Remiantis Dessleriu (2003), „strateginis planas idealiu atveju siekia subalansuoti du įtaką darančių veiksnių derinius: viena vertus, firmos galimybes bei išorinę grėsmę, o antra vertus, jos vidines stipriąsias bei silpnąsias puses“ (p. 31). Todėl verta paanalizuoti kiekvieną veiksnį atskirai.

Stiprybės. Anot Chlivicko ir kitų (2009), tai ką organizacija sugeba ir gali padaryti ir yra jos stiprybės. Anot autorių, šis veiksnys apima vidinius organizacijos gebėjimus. Organizacijos stiprybės

¹⁰SWOT analizė: „Strengths (Stiprybės), Weaknesses (Silpnumai), Opportunities (Galimybės) ir Threats (Grėsmės)“ (Chlivickas ir kt., 2009, p. 65)

išskiriamos tam, kad būtų galima jas palyginti su konkurentų stiprybėmis. Vadinasi, stiprybės atspindi organizacijos vidinius faktorius, kurie gali būti naudingi siekiant tikslo bei konkuruojant su kitomis institucijomis.

Silpnybės. Remiantis Chlivicku ir kitais (2009), silpnybės atspindi tuos institucijos bruožus, kurie mažina konkurencinį pranašumą bei gebėjimą teikti kokybiškas paslaugas ir produktus. Kitais žodžiais tariant, silpnybės atspindi vidinius organizacijos faktorius, kurie gali atnešti žalos visai organizacijai.

Galimybės. Pagal Chlivicką ir kitus (2009), „galimybė yra aplinkybių, kurios gali būti realiai naudingos, derinys“ (p. 65). Kitaip tariant, galimybės yra institucijos išorinėje aplinkoje ir gali būti naudingas siekiant tikslo.

Grėsmės. Remiantis Chlivicku ir kitais (2009), „grėsmė yra pagrįstai tikėtinas įvykis, kuriam įvykus institucijai būtų padaryta didelė žala“ (p. 65). Kitaip tariant, grėsmės yra institucijos išorinėje aplinkoje ir gali būti kliūtis jūsų bendrovei.

Šio darbo problema susieta su regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų priklausomybės būtinybe, todėl tikslinga paminėti, kad „SSGG analizės pagrindu nagrinėjami šie strateginiai ryšiai:

- kaip panaudoti stiprybes galimybėms realizuoti,
- kaip pašalinti silpnybes pasinaudojant galimybėmis,
- kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti,
- kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės” (LR strateginio planavimo metodika, 2002, p. 9).

Išsiaiškinus institucijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, galima imtis tam tikrų veiksmų, kad stiprybės būtų dar labiau sustiprintos, siekiant veiksmingiau išnaudoti institucijos išteklių potencialą, o silpnybės būtų paverčiamos į stiprybes, siekiant plėtoti institucijos išteklių potencialą. Tikslinga maksimaliai panaudoti palankias išorines aplinkos sąlygas, kad būtų galima minimaliais nuostoliais pašalinti aplinkos sąlygotas grėsmes. Chlivickas ir kiti (2009) teigia, kad šios analizės rezultatus galima pavaizduoti keturių kvadratų matrica, kur „kiekviename kvadrato pateiktas veiksmų sąrašas pagal vieną iš keturių aspektų: stiprybes, silpnybes, galimybes, grėsmes“ (p. 65). Šios analizės rezultatai turi įtakos tolesniam strategijos rengimui.

Remiantis Arimavičiūte (2003), galima teigti, kad strateginio planavimo metodiką tikslinga papildyti grupių analizės ir strateginių klausimų nustatymo etapais. Taip anot autorės, būtų galima išvengti savivaldos institucijų atotrūkio tarp subjektyvaus strateginio planavimo proceso suvokimo ir jo teorinio interpretavimo.

Lyginant Utenos regioninį planą su Utenos ir Molėtų savivaldybių strateginiais plėtros planais aiškiai matyti, kad SSGG analizė yra atliekama pagal šiuos rodiklius:

1. verslo, pramonės ir kaimo plėtros sektoriaus,
2. žmogiškųjų išteklių sektoriaus,
3. viešųjų paslaugų sektoriaus,
4. infrastruktūros plėtros ir aplinkos apsaugos sektoriaus.

Utenos regiono bei Molėtų ir Utenos strateginiuose plėtros planuose analizuojama esama regiono, rajono būklė, nustatomos ir paaiškinamos iškilusių problemų priežastys. SSGG analizė padeda aprašyti numatomos regiono ateities plėtros tendencijas, numatyti galimus sprendinius regiono plėtrai skatinti. Strateginiuose plėtros planuose analizuojama esamos būklės analizė arba kitaip dar vadinama aplinkos ir išteklių analizė. Tai matyti iš planuose pateiktų išorės bei vidaus veiksnių, kurie yra svarbūs norint įvertinti regiono plėtrą. Utenos bei Molėtų savivaldybių strateginiuose plėtros planuose aprašomi plėtros netolygumai, kurie yra palyginami su kitų regionų, ES ar visos šalies duomenimis. Dėmesys skiriamas ir pagrindinėms socialinėms ekonominėms problemoms.

2. Misijos formulavimas. Mokslininkai Fitzroy'us ir Hulbertas (2005) teigia, kad misija turi būti išskirtinė, tačiau lengvai suvokiama, kad ją perskaičius būtų aišku, kokia yra firma, ką ji daro, ir svarbiausia ko ji nedaro. Mūsų nuomone, misija turi tiktai tik vienai tam tikro tipo organizacijai, nes priešingu atveju, remiantis Kaziliūnu (2009), „bus sunku nubrėžti specifines veiklos gaires ir suformuluoti konkrečius uždavinius“ (p. 33). Pagal Kaziliūną (2009), į organizacijos misiją įeina pagrindiniai produktai ir paslaugos, rinka, pirkėjai, geografinė padėtis, organizacijos filosofija, esminės technologijos bei vertybės, idėjos, įnašai į visuomenę. Autorius teigia, kad šių veiksnių paminėjimas padeda organizacijai sėkmingai veikti. Taip pat, Kaziliūnas (2009) teigia, kad organizacijos misija nustato siekiamą ateitį, suprantamai nusako organizacijos tikslus.

Iš pateiktų teiginių galima manyti, kad gerai suformuluota misija turi atspindėti organizacijos funkcionavimo ir egzistavimo prasmę. Misija yra organizacijos veiklos loginis pagrindas.

Analizuojant darbo problemą, aiškiai matyti, kad misija Utenos regiono strateginiame plėtros plane bei Molėtų ir Utenos savivaldybių strateginiuose plėtros planuose nėra išskirta. Galima teigti, kad savivaldybės, pasiektų geresnių rezultatų, jei būtų suformuluota aiški misija, teiginiai būtų konkretūs. Remiantis Kaziliūnu (2009), taip sumažėtų nesusikalbėjimo ir klaidingų interpretacijų tikimybė. Harvardo, Sistemų ir naujovių struktūros modeliai, LR strateginio planavimo metodika (2002), lietuvių ar užsienio mokslininkai išskiria misiją kaip vieną iš strateginio planavimo etapų, tačiau strateginiuose plėtros planuose bei regioniniame plėtros plane misija nėra minima.

3. Vizijos nustatymas. Nors pagal pasirinktų modelių etapus vizijos formuluotė nėra išskirta, tačiau literatūros šaltiniuose siūloma ją numatyti bei formuluoti strateginio planavimo procese. Fitzroy'us ir Hulbertas (2005) teigia, kad vizija turi būti realistinė, tikėtina ir patraukli. Šie mokslininkai teigia, kad vizija turi nutiesti tiltą iš dabarties į ateitį. Tokia vizija yra būtina strategijos formuluotei. Chlivickas ir kiti (2009) mano, jog vizija¹¹ yra plati sąvoka. Taip pat, Chlivickas ir kiti (2009) teigia, kad kokybiška vizija turi būti nuosekli ir aiški. Remiantis Robbins (2003) teigimu galima suprasti, kad „aiškiai išreikštas ir patrauklias vizijas lengviau suprasti ir priimti (p. 181). Fitzroy'us ir Hulbertas (2005) bei Chlivickas ir kiti (2009) teigia, jog viziją reikia perduoti taip, kad ji plisėtų institucijoje ir ją perimtų visi darbuotojai. Vadinasi, galima manyti, jog yra svarbu suformuluoti viziją, siekiant suprasti, ką ji suteikia.

Analizuojant toliau, mokslininkai Fitzroy'us ir Hulbertas (2005) teigia, jog norint įvertinti vizijos efektyvumą reikia atsakyti į klausimus:

- „Ar mes esame tikri, kad vizija yra perduota?
- Ar vizija yra įtikinama ir įkvepianti? Ar ji kažko mūsų klausia?
- Ar ji kuria organizacijai prasmingą kryptį?
- Ar ji pradžiugina mūsų žmones?
- Ar ją sunku pasiekti, ar ji sustiprins organizaciją?
- Ar ji unikali ir diferencijuota?“ (p.159).

Pagal metodinę medžiagą (2007), vizija turėtų būti konkreti, pateikti suprantamą ateities vaizdą, lanksti, paaiškinama, įgyvendinama, pageidaujama.

Atlikus Utenos regiono ir Molėtų bei Utenos savivaldybių strateginių plėtros planų palyginimą, nustatyta, kad vizija yra išskirta tik Molėtų strateginiame plėtros plane (žr. 2 lent.). Anot Chlivicko ir kitų (2009), suformuluota vizija padeda geriau įtvirtinti institucijos taisykles, etines bei moralines normas.

¹¹ „Vizija – tai visuminis institucijos įvaizdis, bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia“ (Chlivickas ir kt., 2009, p. 67).

2 lentelė. Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų vizijos išskyrimas

| Objektas | Planas | Utenos apskrities savivaldybių strateginiai planai | |
|----------|----------------------------|--|---|
| | Utenos regiono strateginis | Utenos | Molėtų |
| Vizija | Nėra | Nėra | Molėtų rajonas – gražus, jaukus, saugus rajonas, kuriame gerai išvystyta turizmo infrastruktūra, aktyvi bendruomenė. Molėtų rajono įvaizdis – patrauklus turizmo kraštas, kuriame teikiamos rekreacinės paslaugos žmonių sveikatos atstatymui; unikalūs gamtiniai, architektūriniai ir kultūriniai išteklių pritaikomi įvairioms rekreacijos formoms ir įvairiems lankytojų srautams; sukuriama palanki aplinka verslo vystymui ir investicijoms; sudaromos sąlygos kaimo plėtrai: veikliam, aktyviam, solidariam, rajono viešojoje politikoje dalyvaujančiam kaimui. |

Šaltiniai: sudaryta pagal Utenos regioninį plėtros planą (2006-2013), Utenos strateginį plėtros planą (2004-2010), Molėtų strateginį plėtros planą (2004-2010).

Analizuojant toliau, strateginiame plėtros plane, kuriame suformuluota vizija atsispindi atitinkamos valdymo srities idealizuota būklė, kuri turėtų būti pasiekama po tam tikro laikotarpio. Kaip matyti, to negalima pasakyti apie Utenos regiono ir Utenos rajono plėtros planus.

4. Strateginių tikslų nustatymas. Pagal Arimavičiūtę ir kitus (2007), LR strateginio planavimo metodiką (2002) galima teigti, kad strateginis tikslas yra „ilgos trukmės tam tikroje valdymo srityje (sirtyse) užsibrėžtas siekis, rodantis valdymo srities plėtros strategijos (visos strategijos ar atitinkamos jos dalies) arba programos (ar kelių programų) įgyvendinimo planuojamą efektą“ (p. 3).

Akučkaitė, Svirskienė (2007) remiasi užsienio mokslininkų tokių kaip Stones'o ir Freemano, Gilberto patirtimi ir teigia, kad strateginiai tikslai nustato ką organizacija nori pasiekti ir kada nori gauti pageidaujamą rezultatą. Anot Akučkaitės ir Svirskienės (2007), „vadovų užduotis yra padaryti darbą vykdytojams visiškai aiškų, suprantamą ir sutelkti visus vykdytojus laiku ir iš pirmo karto kokybiškai atlikti darbą. Dėl to organizacijos vadovai nuolat kuria protingą strategiją, išmintingą politiką ir aiškias procedūras bei taisykles“ (p. 9).

Analizuojant toliau, metodikoje (2007) teigiama, kad Kilenas pirmame planavimo etape išskiria tikslų išskėlimą, tačiau Kuncas ir Meskonas, Albertas, Hedouri tikslų nustatymą planavimo procese mini antroje vietoje. Vadinas, strateginiai tikslai užima svarbią vietą strateginio planavimo procese. Remiantis LR strateginio planavimo metodika (2000), būtina pateikti tikslo formuluotei keliamus reikalavimus:

1. tikslas turi būti susijęs su rezultatu,
2. tikslas turi būti įgyvendinamas,
3. tikslas turi būti pritaikytas prie institucijos galimybių,
4. tikslas turi derintis su institucijos misija.

Nagrinėjant toliau, pagal Lietuvos savivaldybių strateginių planų analizės galutinę ataskaitą (2007), galima teigti, kad strateginiai savivaldos institucijos tikslai (principai) turi:

1. skatinti instituciją vykdyti savo misiją,
2. būti suprantami,
3. būti realūs,
4. būti tęstiniai bei suderinami,
5. būti susiję su įsipareigojimu ir motyvavimu.

Arimavičiūtė (2008) siūlo vadovautis būtent šiais principais. Tik pirmasis strateginių tikslų formulavimo principas, anot autorės, yra strateginių tikslų tinkamumas, o pagal Lietuvos savivaldybių strateginių planų analizę teigiama, kad institucijos tikslai turi skatinti organizaciją vykdyti misiją.

Vadinas, iš pateiktų teiginių galima manyti, jog strateginiai tikslai nėra lengvai pasiekiami, nes turi atitikti tam tikrus reikalavimus.

Atlikus Utenos regiono bei Utenos ir Molėtų strateginių plėtros planų palyginimą, nustatyta, kad šiuose planuose pirmiausia nustatomi prioritetai, tada pagal juos yra sugrupuojami strateginiai tikslai bei tiems tikslams įgyvendinti formuluojami uždaviniai. Kaip matyti, Utenos regiono strateginio plėtros plano prioritetai koreliuoja su Molėtų rajono strateginio plėtros plano prioritetais, kadangi net trys prioritetai yra tokie patys (žr. 3 lent.). Palyginus Utenos strateginį plėtros planą su Molėtų bei Utenos regiono strateginiais plėtros planais, pastebimi aiškūs prioritetų skirtumai. Suformulavus strateginių plėtros planų prioritetus, pradedami formuluoti ir strateginiai plėtros planų tikslai.

3 lentelė. Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų prioritetai

| Objektas | Planas | Utenos apskrities savivaldybių strateginiai plėtros planai | |
|-------------|--|--|---|
| | Utenos regiono strateginis | Utenos | Molėtų |
| Prioritetai | 1. Plėtoti inžinerinę ir transporto infrastruktūrą verslo ir gyvenimo sąlygoms gerinti. 2. Verslo konkurencingumo didinimas, tvari kaimo plėtra. 3. Subalansuotos socialinės infrastruktūros plėtra 4. Regiono centro sinergetinė plėtra. | 1. Pramonės bei verslo plėtra, įmonių konkurencingumo didinimas 2. Infrastruktūros plėtra bei aplinkos apsauga. 3. Žmogiškųjų išteklių ugdymas bei tobulinimas, gyvenimo kokybės užtikrinimas. 4. Žemės ūkio ir kaimo plėtra. | Tapatu regioniniam planui, išskyrus 4 prioritetą. |

Šaltiniai: sudaryta pagal Utenos regioninį plėtros planą (2006-2013), Utenos strateginį plėtros planą (2004-2010), Molėtų strateginį plėtros planą (2004-2010).

Siekiant nustatyti ar regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų strateginiai tikslai koreliuoja tarpusavyje tikslinga pateikti strateginių tikslų lentelę (žr. 2 priedą). Kaip matyti, Utenos regiono ir Molėtų rajono strateginių plėtros planų tikslai yra beveik identiški. Pastebėta nusirašinėjimo tikimybė.

Pagal LR strateginio planavimo metodiką (2002) „institucijai rekomenduojama formuluoti iki 5 tikslų“ (p. 9). Iš pateiktos lentelės duomenų matyti, kad savivaldybės formuluoja per daug strateginių tikslų. Tai dar aiškiau matyti iš planuose pagal kiekvieną prioritetą pateiktų strateginių tikslų (žr. 3 priedą). Analizuojant toliau, nustatyta, kad Utenos regiono ir Molėtų strateginiuose plėtros planuose tikslui pasiekti keliami identiški (didžioji dalis) uždaviniai, o Utenos rajono strateginiame plėtros plane uždavinių formuluotė skiriasi (žr. 4 priedą). Taigi, pastebėta ir uždavinių nusirašinėjimo tikimybė.

5. Programų rengimas. Remiantis LR strateginio planavimo metodika (2002) galima teigti, kad programos gali būti:

- institucinės,
- tarpinstitucinės.

Pagal šią metodiką, institucinė programa yra „plano dalis, kurioje nustatyti programos tikslai, uždaviniai, priemonės (įskaitant projektus), vertinimo kriterijai, numatomi asignavimai“ (p. 3). Arimavičiūtė ir Mačys (2007) įvardija institucinę programą kaip vertikalią programą.

LR strateginio planavimo metodikoje (2002) pabrėžiama, kad „tarpinstitucinė programa – Vyriausybės ar Seimo (kai programos projektą Seimui teikia Vyriausybė) patvirtintas ilgos ar vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuriame numatytus tikslus ir uždavinius įgyvendina kelios skirtingose valdymo srityse veikiančios institucijos, kurių vadovai yra asignavimų valdytojai“ (p. 3). Arimavičiūtė ir Mačys (2007) įvardija tarpinstitucinę programą kaip horizontalią programą.

Šiame darbe tikslinga pateikti institucinę programą išsamiau, kadangi ji yra strateginio plėtros plano sudedamoji dalis.

Pagal Arimavičiūtę ir Mačį (2007) bei LR strateginio planavimo metodiką (2002) galima teigti, kad institucijos programą sudaro tikslai, uždaviniai, priemonės, vertinimo kriterijai, finansinis planas. Tuo tarpu, strateginio planavimo metodikoje išskiriamos priemonės arba projektai, o vietoj finansinio plano minimos lėšos. O Arimavičiūtė ir kiti (2002), vietoje finansinio plano išskiria asignavimus. Atsižvelgdami į šio darbo problemą, aptarsime kiekvieną programos turinio aspektą išsamiau.

Taigi, pradėsime nuo **programos tikslų**. LR strateginio planavimo metodikoje (2002) bei pagal atliktą savivaldybių strateginių planų analizę (2007) galima teigti, kad institucijos programos tikslai, šiuo atveju savivaldybės programos tikslai, turi sietis su institucijos paskirtimi ir jos strateginiais tikslais. Institucijos programos tikslai išdėstomi prioriteto tvarka ir turi nusakyti rezultatą, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį. Programos tikslai turi būti formuluojami atsižvelgiant į atitinkamus poreikius, sąlygas ir galimybes. Vadinasi, programos tikslai turi atitikti aplinkos ir išteklių analizės išvadas.

Antrasis programą sudarantis etapas – **uždaviniai**. Remiantis LR strateginio planavimo metodika (2002) galima teigti, kad „uždavinys – per nustatytą laikotarpį planuojama veikla, užtikrinanti programos ar valdymo srities tikslo įgyvendinimą“ (p. 3). Iš pateikto apibrėžimo galima suprasti, kad uždavinys yra veikla, kuri turi laiko limitą ir ši veikla reikalinga tam, kad būtų galima pasiekti programoje numatytą tikslą. Pagal Mačiūną ir kitus (2006), „uždavinys – tarpinis, tiksliai apibrėžtas laiku, konkretus ir pasiekiamas rezultatas“, kuris turėtų būti pamatuojamas (p. 17). Pagal šį teiginį, uždaviniai turėtų būti ne tik pasiekiami ir pamatuojami bet ir konkretūs, realūs bei laiko riboti. Vadinasi, lengviau įgyvendinti konkrečiai suformuluotą uždavinį nei nekonkretų. Analizuojant toliau, Kaziliūnas (2009) teigia, kad uždaviniai atsako į konkrečius klausimus, tokius kaip „kur organizacija yra?“, „kur ji atsidurs ateityje?“ (p. 33). Anot Kaziliūno (2009), „svarbu, kad uždaviniai būtų tikroviški, tinkamai pritaikyti aplinkoje, tam tikroje valstybėje, tinkamu laiku suformuluoti, atpažįstami ir

išmatuojami“ (p. 34). Vadinasi, tikslinga formuluoti uždavinius, kurie iškeliami remiantis programos tikslais, realūs ir įgyvendinami, išmatuojami, turi laiko limitą, konkretūs, ribojami turimais ištekliais. Nagrinėjant toliau, Arimavičiūtės ir Mačio metodikoje (2007) nurodomi uždaviniui keliami reikalavimai. LR strateginio planavimo metodikoje (2002) nurodomi tokie patys uždaviniui keliami reikalavimai:

- „jis nurodo bent vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas,
- jo rezultatą galima išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais,
- jo rezultatą galima pasiekti per biudžetinius metus turimais ištekliais“ (p. 11).

Pagal šiuos reikalavimus matyti, kad uždavinys turi būti išmatuojamas, pasiekiamas ir apribotas laiko atžvilgiu.

Nustačius programų tikslus ir uždavinius, tikslinga atsižvelgti ir į trečiąjį programą sudarantį elementą – **priemones**. Pagal LR strateginio planavimo metodiką (2002), „priemonė ar projektas – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas ir veiksmai, kuriems naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai“ (p. 3). Analizuojant toliau, Mačiūnas ir kiti (2006) programos priemones įvardija kaip veiklą, kurią reikia atlikti siekiant įgyvendinti uždavinius bei pasiekti tikslą. Remiantis pateiktu programos priemonės apibrėžimu, programos priemonė yra laikoma būdu ar veiksmu, reikalingais tam, kad būtų įgyvendinti užsibrėžti uždaviniai bei šiems veiksams reikalingi ištekliai. Iš pateiktų apibrėžimų galima suprasti, kad norint įgyvendinti programos uždavinius yra numatomos priemonės, kurios privalo būti susijusios su konkrečiu uždaviniu. Remiantis Mačiūnu ir kitais (2006), uždavinys gali turėti kelias priemones. Tai priklauso nuo to, ką reikia atlikti norint įgyvendinti uždavinį, kad įgyvendinus priemones būtų pasiektas tikslas. Nagrinėjant toliau, pagal Mačiūną ir kitus (2006) programos priemonės turi atitikti šiuos kriterijus:

- priemonė turi būti pats „efektyviausias ir racionaliausias būdas pasiekti norimą rezultatą“,
- priemonė „leidžia pasiekti norimą rezultatą turimais arba planuojamais ištekliais“,
- priemonė yra „suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama“ (p. 18).

Tokius kriterijus išskiria ir Arimavičiūtė (2007), taip pat, tokie kriterijai pateikiami ir LR strateginio planavimo metodikoje (2002). Pagal šiuos kriterijus galima manyti, kad programos priemonė turi būti efektyvi ir racionali, kad būtų galima pasiekti ne bet kokią, o norimą rezultatą remiantis turimais ar planuojamais ištekliais. Ištekliai yra svarbūs tuo, kad juos reikia kruopščiai įvertinti, nes žmogiškieji ar finansiniai ištekliai reikalingi planuojamai veiklai atlikti. Papildomų išteklių poreikis sukelia ir papildomų rūpesčių. Priemonė turi būti suprantama, nes aiškus priemonės suvokimas palengvina ir programos įgyvendinimą. Programos priemonė turi būti suplanuota taip, kad

būtų galima ją praktiškai įgyvendinti. Programos priemonės teisėtumas irgi yra būtinas, nes neteisėta veikla yra draudžiama LR įstatymų. Kitais žodžiais tariant, programos priemonės turi būti aiškios ir teisėtos, efektyvios, racionalios bei praktiškai įgyvendinamos remiantis numatytais ištekliais.

Ketvirtasis programos turinio elementas – **vertinimo kriterijai**. Pagal LR strateginio planavimo metodiką (2002), „vertinimo kriterijus – rodiklis, suteikiantis informaciją apie institucijos strateginio tikslo (ar valdymo srities plėtros strategijos tikslo), programos tikslo ar uždavinio įgyvendinimą“ (p. 3). Iš šio apibrėžimo galima suprasti, kad vertinimo kriterijus yra rodiklis, kuris padeda įvertinti programos ar jos struktūrinių elementų, institucijos strateginio tikslo įgyvendinimą. Vilpišauskas ir Nakrošis (2005) teigia, kad netgi kasdieniniame gyvenime taikoma vertinimo sąvoka norint įvertinti įvairius dalykus. Iš to galima manyti, kad vertinimo terminą galima taikyti įvairiose disciplinose. Taip pat, Vilpišauskas ir Nakrošis (2005), teigia, kad „socialiniuose moksluose vertinimas gali būti apibrėžiamas plačiai arba siaurai:

- platusis apibrėžimas: vertinimas – tai bet kokia grįžtamojo ryšio/tyrimo forma, taikoma įvairiems procesams (audite, priežiūroje ir t. t.),
- siaurasis apibrėžimas: vertinimas – tai viešosios politikos tam tikros vertės analizė“ (p. 7).

Šiame darbe naudosime siaurąjį vertinimo apibrėžimą, kadangi jis taikomas ne tik viešosios politikos bet ir administravimo disciplinoje. Analizuojant toliau, literatūros šaltiniuose išskiriami įvairūs vertinimo kriterijai. Taigi, LR strateginio planavimo metodikoje (2002) pateikiami tokie pagrindiniai programų vertinimo kriterijai:

- tinkamumas,
- efektyvumas,
- rezultatyvumas,
- naudingumas,
- tęstinumas.

Vilpišauskas ir Nakrošis (2005) išskiria tokius pačius vertinimo kriterijus, tačiau vietoj rezultatyvumo ir naudingumo pateikia našumo kriterijų. Šis kriterijus anot Vilpišausko ir Nakrošio (2005) yra „santykis tarp programos ar jos dalies finansinių ir kitų sąnaudų (arba indėlių) ar rezultatų (kartais – pasekmių)“ (p. 16). Kitais žodžiais tariant, našumo kriterijus parodo, kaip numatyti ištekliai paverčiami planuotais rezultatais. Tuo tarpu, LR strateginio planavimo metodikoje (2002) pateikiami produkto, rezultato ir efekto kriterijai. Šioje metodikoje teigiama, kad efekto ir rezultato kriterijai turi nurodyti pokyčių kryptį ir apimtį, socialines grupes, kurioms bus daroma įtaka, sritį ir laiką. Vadinasi,

galima daryti išvadą, kad rezultato ir efekto kriterijai turi nurodyti kokybinius pokyčius. Pagal strateginio planavimo metodiką, produkto kriterijai parodo kiekybinį pokytį arba išlaidų efektyvumą. Vadinasi, produkto kriterijus nurodo paslaugų ar prekių apimtį arba darbo rezultatų ir sąnaudų santykį.

Pagal Mačiūną ir kitus (2006), vertinimo kriterijus galima suskirstyti pagal tipus:

- kiekybinius,
- kokybinius,
- išlaidų efektyvumo.

Tokius pačius vertinimo kriterijų tipus išskiria Arimavičiūtė ir kiti (2002). Vadinasi, tikslinga vertinimo kriterijus skirstyti pagal tipus, nes tokie vertinimo kriterijai padeda įvertinti institucijos vykdomų programų rezultatus bei tirti, analizuoti, vertinti institucijos veiklą ir valdymą. Skirstant kriterijus į tipus, atsiranda galimybė programą įvertinti įvairiapusiškai, netik remtis vienu ar keliais aspektais.

Literatūros šaltiniuose pateikiami įvairūs vertinimo kriterijai, tačiau nepaisant jų įvairovės, visiems vertinimo kriterijams yra keliami tam tikri reikalavimai arba principai. Anot Mačiūno ir kitų (2006), vertinimo kriterijai turi būti:

- „grindžiami programos tikslais ir uždaviniais,
- realūs, teisingi, aiškiai suformuluoti, nesudėtingi, leisti daryti palyginimus,
- palyginami laiko atžvilgiu,
- leisti vertinti sąnaudas, rezultatus ir naudą“ (p. 20-21).

Vadinasi, vertinimo kriterijai sudaro svarbią institucinės programos sudedamąją dalį.

Penktasis programos turinio elementas – programos **finansinis planas**, kitaip dar vadinamas asignavimais¹² ar lėšomis. Analizuojant šį aspektą, tikslinga pateikti savivaldybės biudžeto sąvoką. Taigi, Chlivickas ir kiti (2009) teigia, kad „biudžetą galima suvokti kaip oficialų politinį ir ekonominį dokumentą, kuriame numatomos valdžios pajamos ir išlaidos tam tikram laikotarpiui“ (p. 142). Pagal savivaldybių strateginių planų analizės ataskaitą (2007), savivaldybės biudžetą galima įvardyti kaip finansines galimybes, kurios tiesiogiai įtakoja investicinių prioritetų formulavimą savivaldybėje. Tuo tarpu, savivaldybės finansinės galimybės labiausiai įtakoja trumpalaikius tikslus bei artimiausiu laiku norimas realizuoti investicines priemones. Pagal šią ataskaitą bei LR vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymą (2008) teigiama, kad „kiekviena savivaldybė sudaro savarankišką biudžetą“ ir

¹²„Asignavimas – pinigai, skiriami kokiai nors veiklai vykdyti“ (Laisvoji enciklopedija – Vikipedija, <http://lt.wikipedia.org/wiki/Asignavimas>)

„savivaldybių biudžetas sudaromas ir tvirtinamas vieneriems metams“ (p. 55). Iš pateiktų duomenų galima teigti, kad savivaldybės biudžetas yra finansinių išteklių – pajamų ir išlaidų planas, sudaromas biudžetiniams metams. Chlivickas ir kiti (2009) pabrėžia, kad „biudžetiniai metai sutampa su kalendoriniais metais,“ bet gali būti „diegiama daugiamečio finansavimo sistema“, kuri apima tris ir daugiau kalendorinių metų (p. 142). Galima pridurti, kad biudžeto rengimas yra sudėtingas procesas, nes jį reglamentuoja įvairūs teisės aktai. Analizuojant toliau, LR biudžeto sandaros įstatyme (2004), LR vietos savivaldos įstatyme (2000), LR savivaldybių biudžeto pajamų nustatymo metodikos įstatyme (2001) išskiriamos tam tikros biudžeto pajamų rūšys. G. Davulis (2006) išskiria tokias pačias biudžeto pajamų rūšis:

- mokestinės pajamos,
- nemokestinės pajamos,
- valstybės biudžeto dotacijos.

Analizuojant šio darbo problemą, tikslinga paminėti, kad pagal savivaldybių strateginių planų analizės ataskaitą (2007) teigiama, jog savivaldybių biudžetuose kaupiamos lėšos, kad būtų galima atlikti įstatymų priskirtas funkcijas ir vykdyti įstatymų savivaldybėms suteiktoms valstybės funkcijoms ir programoms. Šioje ataskaitoje (2007) teigiama, kad savivaldybės biudžetą tvirtina savivaldybės taryba, o biudžeto projektus rengia savivaldybės vykdomoji institucija.

6. Programų įgyvendinimas. Literatūros šaltiniuose daugiau rašoma apie strategijos kūrimą bei plėtojimą, o įgyvendinimui skiriamas mažas dėmesys. Remiantis Druckeriu (2004), strategijos tikslas yra padėti organizacijai pasiekti norimų rezultatų, leisti jai būti tikslingai. Analizuojant toliau, Arimavičiūtė ir kiti (2006) teigia, kad strateginių planų rengimas ir įgyvendinimas yra svarbūs organizacijai, nes įgalina nustatyti konkrečių grupių interesus ir problemas, prioritetus, apibrėžti veiklos tikslus ir rasti efektyvius problemų sprendimo būdus. Tuo tarpu, Akučkaitė ir Svirskienė (2007) teigia, kad strategijos įgyvendinimas yra procesas, kurio metu parengtas strateginis planas paverčiamas tam tikrais veiksmais, kurie yra būtini siekiant įgyvendinti strateginius tikslus bei finansiniams lygiams pasiekti. Akučkaitė ir Svirskienė (2007) pateikia Smitho teiginį, kuriame strateginį procesą galima apibūdinti kaip mažų žingsnių seką, vykstančią per tam tikrą laiką. Anot jo, tarp strategijos kūrimo ir įgyvendinimo veikia mokymosi ir grįžtamojo ryšio mechanizmai. Smithas pabrėžia, kad grįžtamasis ryšys parodo pokyčius, kurie gali pakeisti strateginius sprendimus strategijos įgyvendinimo proceso metu. Tarp pokyčių jis išskiria net misijos ir tikslų pasikeitimus. Vadinasi, strategijos įgyvendinimą galima apibrėžti kaip tam tikrą veiklą, kurią, pagal Akučkaitė ir Svirskienę (2007), „dažniausiai atlieka administracija, jungianti svarbiausius organizavimo, biudžeto numatymo, motyvavimo, kultūros

kūrimo, kontrolės ir vadovavimo veiksmus“ (p. 8). Analizuojant toliau, Akučkaitė ir Svirskienė (2007) pateikia ir Helfenbeino, Seimso, Ruhe teiginius, kuriuose teigiama, jog įgyvendinimo etape dažniausiai nepavyksta atlikti visų numatytų sprendimų. Helfenbeinas, Seimsas, Ruhe pabrėžia, kad įgyvendinimas yra labai atsakingas etapas, kurio metu kuriami trumpalaikiai planai siekiant numatyti procesą, kaip įgyvendinti ilgalaikį planą. Nagrinėjant toliau, Chlivickas ir kiti (2009) teigia, jog norint įgyvendinti parengtą strateginį plėtros planą būtina turi būti parengtos efektyvios programos, projektai, veiklos planai, taip pat būtina užtikrinti resursus. Iš šių teiginių galima daryti išvadą, kad strateginio plano programos įgyvendinimo etape labai svarbu sutelkti visas organizacijos pajėgas ir suinteresuotojų paramą, siekiant sėkmingo įgyvendinimo. Anot Chlivicko ir kitų (2009), „įgyvendinimo procese išbandomos naujos techninės, informacinės galimybės, naujos organizacijos narių apmokymo programos, nauja strateginė politika, sprendimai“ (p. 68). Vadinasi, galima manyti, kad taip elgiamasi norint pasiekti realių rezultatų atsižvelgiant į organizacijos narių ir kitų suinteresuotųjų lūkesčius. Tai, anot Chlivicko ir kitų (2009), yra svarbiausias strateginio plano įgyvendinimo uždavinys. Anot Chlivicko ir kitų (2009), būtina numatyti ir įgyvendinimo sunkumus. Akučkaitė ir Svirskienė (2007) išskiria strategijos įgyvendinimo programas pagal tipus:

- išsami,
- daugiapakopė,
- atrankinė.

Akučkaitė ir Svirskienė (2007) teigia, kad išsamiai strategijos įgyvendinimo programai būdinga tvirtai įgyvendinama strategija, daromas esminis pokytis, glaudi organizacijos koordinacija. Daugiapakopei programai būdingas realizavimas neapibrėžtumo sąlygomis ir mažais pokyčiais bei trumpais laiko tarpais vykstantis strategijos įgyvendinimas. Vadinasi, keičiantis konkurencinėms sąlygoms rinkoje gali pasikeisti ir užduotys, terminai, tikslai ir pan. Anot Akučkaitės ir Svirskienės (2007), atrankinei programai būdingas kompromisas tarp išsamios ir daugiapakopės programos, nes įgyvendinimo darbai plėtojami tik pasirinktose strategijos srityse.

Remiantis Akučkaitė ir Svirskiene (2007), galima teigti, kad strategijos įgyvendinimui įtakos turi klaidos, padarytos šiuose etapuose:

- strategijos kūrimo,
- pasiruošimo įgyvendinti,
- strategijos įgyvendinimo.

Akučkaitė ir Svirskienė (2007) teigia, kad šių klaidų išvengiama, jei yra paruošta tinkama strategija. Tokia strategija pagal Pandaonkaro teiginį, kurį pateikia Akučkaitė ir Svirskienė (2007), padeda žymiai greičiau priartėti prie įgyvendinimo sėkmės.

Pagal Chlivicką ir kitus (2009), sėkmingas strateginio plano įgyvendinimas priklauso nuo organizacijos narių. Akučkaitė ir Svirskienė (2007) tai įvardija kaip darbuotojų kompetenciją. Taip pat, teigiama, kad strategijos įgyvendinimui svarbus efektyvus grupių ir darbuotojų koordinavimas.

Akučkaitė ir Svirskienė (2007) teigia, kad strategijos įgyvendinimas priklauso ir nuo strateginio plano, bei strategijos įgyvendinimo. Pandaonkaras kaip ir Smithas analizuodami strategijos įgyvendinimą teigia, kad įgyvendinimas siejasi su kiekviena strategijos planavimo proceso dalimi. Būtina stebėti ir kontroliuoti šį procesą, kad būtų galima išvengti klaidų, bei tobulinti esamą padėtį. Pagal Chlivicką ir kitus (2009), strategijos įgyvendinimo etape labai svarbios ir strateginių sprendimų vertinimo procedūros siekiant išvengti strategijos žlugimo ir nepageidautinų rezultatų. Analizuojant toliau, Akučkaitė ir Svirskienė (2007) remiasi Palubinsku ir teigia, kad „strategijos įgyvendinimo procesas susideda iš keturių pagrindinių dalių:

1. Funkcinių strateginių tikslų ir sprendimų nustatymas.
2. Specialiųjų planų ir procedūrų rengimas.
3. Išteklių paskirstymas ir biudžetinis planavimas.
4. Stebėsenos ir kontrolės procedūros“ (p. 8).

Akučkaitė ir Svirskienė (2007) pateikia ir kitų mokslininkų teiginius. Tai pagal Svaravičių, Mankinsą, strategijos įgyvendinimas gali atrodyti paprasta procedūra, tačiau taip nėra. Įgyvendinimo metu būtina nuolat vertinti atliktus darbus su tikslais, jei reikia juos koreguoti, ieškoti naujovių ir geresnių būdų darbams atlikti.

Remiantis savivaldybių strateginių planų analizės ataskaita (2007) galima teigti, kad „strateginio plano įgyvendinimo ir priežiūros procesą sudaro:

- savivaldybės trejų metų strateginio veiklos plano parengimas, įvertinant savivaldybės plėtros strateginį planą bei strateginio veiklos plano įgyvendinimas,
- savivaldybės metinio biudžeto parengimas,
- metinių rezultatų aptarimas” (p. 50).

Pagal šią ataskaitą, galima teigti, kad strateginio plano misija, vizija, prioritetai, tikslai, uždaviniai, priemonės, rodikliai yra įvardijami kaip strateginio plano priežiūros objektai, kurie reikalingi strateginio plano įgyvendinimo priežiūros vykdymui. Nuo atliktų priežiūros rezultatų

priklauso kasmetinis strateginio plano įgyvendinimas. Įgyvendinimo metu periodiškai pateikiama ataskaita, kuri yra sudaryta iš kasmetinių rodiklių, tendencijų ir pasiūlymų, kurie svarbūs tolesniam strateginio plano įgyvendinimui.

Vadinasi, strateginio planavimo programų įgyvendinimas priklauso nuo daugelio veiksnių. Netinkamai atliktas darbuotojų darbas, jų neatsakingumas, mažas dėmesys strategijai, netinkamas problemos sprendimas, netinkamas strateginis planas ir yra įgyvendinimui svarbūs veikniai. Įgyvendinimo procesas turi būti svarbus ne tik vadovams, bet ir suprantamas bei prieinamas darbuotojams. Taip pat, priimant sprendimus būtina orientuotis į strategiją. Arimavičiūtė (2003) tarp programų rengimo ir įgyvendinimo išskiria naujų strateginių iniciatyvų formulavimą. Taip galima užkirsti kelią strategijos žlugimui ar nepageidaujamiems rezultatams. Strateginio planavimo įgyvendinimo metu atliktos stebėsenos ir kontrolės duomenys leidžia kontroliuoti įgyvendinimą (apie tai kitame strateginio planavimo etape). Kontrolės duomenys leidžia laiku priimti sprendimus, kurie šalintų pastebėtų nukrypimų padarinius.

7. Stebėjimas ir atsiskaitymas už rezultatus. Butenienė ir kiti (2008) teigia, kad „stebėseną – tai duomenų apie kokią nors reiškinį ar procesą rinkimas, analizavimas ir rekomendacijų rengimas, paremtas stebėjimu“ (p. 49). Butenienė ir kiti (2008) teigia, kad „stebėseną turi būti vykdoma sistemingai“ (p. 49). Vadinasi, turi būti nustatytos taisyklės, pagal kurias būtų aišku, kas ir kaip rinks duomenis apie strateginio plano įgyvendinimą. Analizuojant toliau, Butenienė ir kiti (2008) teigia, kad pasiektus rezultatus reikia vertinti siekiant nustatyti tikslų bei uždavinių neatitikimus ir tai lemiančius vidaus ir išorės veiksnius. Vertinimą galima atlikti remiantis stebėsenos metu surinktais duomenimis. Tai įgalina palyginti faktinius rezultatus su užsibrėžtais vertinimo kriterijais. Remiantis Buteniene ir kitais (2008) galima teigti, kad savivaldybės privalo atsiskaityti už rezultatus savivaldybės administracijai. Ši procedūra yra būtina, nes savivaldybė yra viešoji įstaiga, todėl labai svarbu parodyti savivaldybės bendruomenei, kokių rezultatų buvo pasiekta, išleidus bendrus pinigus. Remiantis Buteniene ir kitais (2008), išskiriami šie stebėsenos lygiai savivaldybėje:

- savivaldybės administracijos direktoriaus ir strateginio planavimo grupės,
- programų koordinatorių,
- savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių,
- savivaldybės tarybos,
- savivaldybės bendruomenės.

Iš pateiktų stebėsenos lygių matyti, kad savivaldybės administracijos direktorius atlieka svarbų vaidmenį, stebint ir kontroliuojant savivaldybės administracijos struktūrinius ir teritorinius padalinius kaip jie įgyvendina priskirtas vykdyti strateginio plėtros plano dalis. Programų vykdymą ir atsiskaitymą už nustatytus terminus, pateikiant programų vykdymo ataskaitas, turi kontroliuoti programų koordinatoriai. Savivaldybės administracijos struktūriniai padaliniai paskirsto ar perskirsto asignavimus, o savivaldybės tarybos nariai stebi ir vertina kaip savivaldybės administracija vykdo biudžetą, siekia tikslų, įgyvendina strateginį planą. Remiantis LR strateginio planavimo metodika (2002), savivaldybės bendruomenė, šiame dokumente bendruomenė įvardijama kaip visuomenė, gali stebėti ir vertinti ar savivaldybės valdžia vykdo įsipareigojimus, ar teikiamos kokybiškos paslaugos.

Taigi, stebėseną ir rezultatų vertinimas yra reikalingi siekiant suprasti ar savivaldybė nenukrypsta nuo pasirinktų veiklos kryptių bei padeda suprasti ar veiklos kryptys teikia lauktus rezultatus. Taip pat, galima manyti, kad stebėseną atliekama viso (strateginio planavimo) proceso metu ir visais lygiais.

Apibendrinant strateginių plėtros planų koreliacijos ypatumus galima teigti, kad regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacijos yra sudėtingas procesas, kuriam įtakos turi atlikta aplinkos, išteklių ir SSGG analizė, misijos ir vizijos išskyrimas, strateginių tikslų nustatymas, programų rengimas, programų įgyvendinimas, stebėjimas ir atsiskaitymas už rezultatus. Jei šie strateginio planavimo etapai būtų atlikti tinkamai, tuomet nekiltų abejonių, kad regiono ir savivaldybių strateginiai plėtros planai tarpusavyje koreliuoja, tačiau savivaldybių veiklos praktikoje strateginiai plėtros planai koreliuoja tik iš dalies, kadangi mokymasis iš padarytų strateginiuose plėtros planuose klaidų vyksta labai lėtai. Tačiau, progresas jau yra, kadangi jau yra rengiami nauji strateginiai plėtros planai, kurie bus tobulesni nei ankstesnieji ir bus stipresnė regionų ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacija.

3. UTENOS REGIONO STRATEGINIŲ PLĖTROS PLANŲ KORELIACIJOS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – nustatyti, kodėl skiriasi regiono plėtros ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacija teoriniu aspektu nuo praktinio aspekto įgyvendinant regioninę politiką.

Tyrimo uždaviniai:

- pateikti klausimus ekspertams apie strateginių plėtros planų tikslus, koreliaciją, strateginio planavimo procesą,
- išsiaiškinti kilusius klausimus apie strateginių plėtros planų įtaką regioninei politikai.

Tyrimo metodas – interviu.

Tyrimo vieta – Molėtų rajono savivaldybėje ir Utenos rajono savivaldybėje.

Tyrimo laikas – nuo 2010 metų spalio iki lapkričio mėnesio.

Tyrimo dalyvavusių respondentų skaičius – 2 ekspertai iš Molėtų savivaldybės ir 2 ekspertai iš Utenos savivaldybės (žr. 5 priedą).

Tyrimui atlikti buvo pasirinkti tik tie ekspertai, kurie yra susiję su strateginio planavimo procesu ir kuriems teko kurti ir įgyvendinti strateginius plėtros planus. Taip pat, buvo atsižvelgta į tai, jog nedidelis ekspertų skaičius neapsunkina bendros nuomonės suformavimo ir netrukdo optimalaus rezultato gavimui.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktos Utenos regione esančios Molėtų, Utenos savivaldybės, kurias skiria 35 km atstumas.

Apklauso būdas – siekiant išanalizuoti regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybės būtinybę ir nustatyti, kokią įtaką tai turi regioninės politikos įgyvendinimui, tyrimui reikalinga informacija buvo renkama interviu metodu. Tyrimas interviu metodu buvo atliekamas naudojant standartizuotą interviu, sudarytą remiantis pagal Kardelio modulio konspektą „Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai“ (2002). Taikant standartizuotą interviu atsirado galimybė papildyti ir sukonkretinti palyginimo metu gautus duomenis klausiančiojo ir atsakančiojo sandėrio metu. Toks būdas padėjo surinkti tyrimui reikalingos informacijos. Siekiant gauti tyrimui reikalingos informacijos buvo parengtas interviu klausimynas (žr. 6 priedą).

Siekiant patikrinti ar ekspertų vertinimai dera tarpusavyje buvo skaičiuojamas Kendall'o konkordacijos koeficientas pagal kurį ekspertų vertinimai buvo ranguojami.

Kendall'o konkordacijos koeficientas esant sutampantiems rangams buvo skaičiuojamas pagal formulę:

$$W = \frac{12S^2}{m^2(k^3 - k) - m \sum_{i=1}^r T_i} ; \quad (1)$$

Čia: W – Konkordacijos koeficientas;

S – Nuokrypio kvadratų suma;

m – Ekspertų skaičius;

k – Pasirinkimo alternatyvos;

T – Susijusių rangų suminė reikšmė.

Kendall'o konkordacijos koeficientas kinta nuo 0 iki 1 ($0 < W < 1$);

Čia: 0 – reiškia, kad vertinimai visiškai nesuderinami; 1- visišką vertinimų suderinamumą;

Nuokrypio kvadratų suma apskaičiuojama pagal formulę:

$$S^2 = \sum_{j=1}^k \left(\sum_{i=1}^m x_{ij} - a \right)^2 ; \quad (2)$$

Nuokrypio kvadratas skaičiuojamas iš rangų sumos atėmus rangų sumų vidurkį ir gautą skaičių pakėlus kvadratu.

Rangų sumų vidurkis (a) apskaičiuojamas pagal formulę: $a = 0,5m(k+1)$; (3)

Sutampantių rangų l -tojoje rangų eilutėje skaičius T_l :

$$T_l = \sum_{q=1}^u (t_q^3 - t_q); \quad (4)$$

Čia: t - skaičius q tipo vienodų rangų grupių l -tojoje rangų eilutėje;

u – susijusių rangų tipų skaičius eilutėje;

Tyrimo dalyvavusių ekspertų skaičius buvo prilygintas 100 %.

Tyrimo metu gauti duomenys buvo apdoroti Microsoft Word pagalba.

Lėšos: tyrimo metu buvo naudojamos asmeninės lėšos – maršrutinio ir tarpmiestinio transporto bilietams, kanceliariinėms prekėms, interneto, vertimo paslaugoms.

Tyrimo duomenys bus naudojami formuluojant darbo išvadas bei teikiant rekomendacijas išskirtoms tikslinėms grupėms.

Tyrimo rezultatai bus aprašomi pagal Švedaitės straipsnyje „Sėkmingos socialinės pedagoginės veiklos veiksniai: empirinės išvados” (2005) pateiktą Meuser/ Nagel ekspertų interviu duomenų analizę. Ekspertų duomenų analizei apdoroti buvo pasinaudota Rudzkieinės kiekybiniais tyrimo metodais.

Apdorojus tyrimo rezultatus bus pateikiamos ir tyrimo išvados.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Išanalizavus ir palyginus iš ekspertų gautus duomenis, toliau glaustai pateikiamos esminės ekspertų išvalgos pagal interviu klausimus.

1. Mokslinėje literatūroje institucijų strateginio planavimo procese akcentuojama vizija, todėl kyla klausimas, kodėl strateginiuose plėtros planuose vizija ne visada išskiriama?

Tyrimas parodė, kad efektyvios vizijos nustatymas yra labai reikšminga strateginio planavimo proceso dalis. Nustatyta, kad Utenos regiono strateginiame plėtros plane taip pat ir Utenos rajono strateginiame plėtros plane vizija nėra išskiriama, tačiau priešingai yra Molėtų strateginiame plėtros plane. Ekspertų duomenys atskleidė, kad strateginiuose plėtros planuose vizijos nustatymui skiriamas nepakankamas dėmesys. Nustatyta, kad tai lemia šios priežastys:

- nekokybiškai parengtas planas,
- strateginio planavimo metodikoje nenurodomas vizijos išskyrimas,
- vizijos nenumato įstatymas.

Iš apklaustų ekspertų, 2 ekspertai: 1 iš Utenos savivaldybės ir 1 iš Molėtų savivaldybės, o tai sudaro 50 % apklaustųjų teigė, kad plėtros planus rengia samdomi konsultantai¹³, o ne savivaldybėje dirbantys darbuotojai, todėl parengtas planas gali būti nekokybiškas. Taip pat, 1 ekspertas (25 %) iš Utenos savivaldybės pabrėžė, kad strateginiai plėtros planai rengiami pagal 2002 metų metodiką, kurioje neminimas vizijos išskyrimas, o atskiro reikalavimo nėra. Ekspertas iš Molėtų savivaldybės, o tai sudaro 25 % apklaustųjų, teigė, kad savivaldos institucijos vadovaujasi LR konstitucijos, vietos savivaldos įstatymo ir kitų įstatymų nuostatomis. Kitaip tariant, savivaldybė yra įsprausta į įstatymų rėmus, o vietos savivaldos įstatyme nenumatomas vizijos išskyrimas, todėl vizija ir neišskiriama.

¹³ „Konsultantas – asmuo, teikiantis profesinį patarimą ar ekspertizę tam tikroje srityje”, „išorinių konsultantų paslaugos pasitelkiamos tais atvejais, kai organizacija neturi savų atitinkamos srities specialistų, kai savų specialistų kompetencija yra nepakankama specifinėms užduotims, kurios nebūdingos kasdienei įmonės veiklai“ (Laisvoji enciklopedija – Vikipedija, <http://lt.wikipedia.org/wiki/Konsultantas>).

Ekspertai buvo paprašyti įvertinti šias priežastis pagal balus (nuo 1 iki 3), balų skaičių lėmė atsakymo pobūdis (nuo mažiau svarbu iki labai svarbu): 1 balas – mažiau svarbu, 2 balai – svarbu, 3 balai – labai svarbu (žr. 4 lent).

4 lentelė. Vizijos neišskyrimo strateginiuose plėtros planuose priežastys

| Eksperto nr. | Priežastys | | |
|--|----------------------------------|---|--------------------------------|
| | 1. Nekokybiškai parengtas planas | 2. Metodikoje nenurodomas vizijos išskyrimas. | 3. Vizijos nenumato įstatymas. |
| 1. | 3 | 2 | 1 |
| 2. | 3 | 2 | 1 |
| 3. | 2 | 3 | 1 |
| 4. | 3 | 1 | 3 |
| Rangų suma $\sum_{i=1}^m x_{ij}$ | 11 | 8 | 6 |
| Rangų sumų vidurkis | 8 | 8 | 8 |
| Nuokrypio kvadratas | 9 | 0 | 4 |
| Konkordacijos koeficientas – 0,433 | | | |

Kaip matyti, ekspertų vertinimai yra panašūs, nes gautas konkordacijos koeficientas yra nelygus 0. Svarbiausia priežastis, pagal ekspertus, yra nekokybiškai parengtas planas, įvertintas net 11 balų. Antroje vietoje pagal svarbą yra strateginio planavimo metodikoje nenurodomas vizijos išskyrimas, įvertintas 8 balais. Trečioje vietoje atsidūrė vizijos nenumatymo įstatyme priežastis, kuriai ekspertai skyrė tik 6 balus.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jog vizijos nebuvimas strateginiuose plėtros planuose daro neigiamą poveikį strateginių plėtros planų kūrimui ir įgyvendinimui, kadangi neesant bendros regiono vizijos plėtros planas tampa dirbtiniu, sumažėja jo vertė ir indėlis plano kūrimo ir įgyvendinimo procese.

2. Pastebima tendencija, kad savivaldybės tiesiog nurašinėja viena nuo kitos tikslus, prioritetus, uždavinius, o nesistengia kurti sau pritaikytos strategijos. Pakomentuokite?

Tyrimas parodė, kad Utenos regiono ir Molėtų strateginio plėtros plano tikslai didžiąja dalimi yra tapatūs, o Utenos strateginio plėtros plano tikslai nėra tapatūs, skiriasi formuluote. Taip pat, analizė parodė, kad Utenos regiono strateginio plėtros plano prioritetai tapatūs (išskyrus vieną prioritetą) su Molėtų strateginio plėtros plano prioritetais. Nustatyta, kad Utenos strateginio plėtros plano prioritetai skiriasi nuo Utenos regiono ir Molėtų rajono strateginių plėtros planų. Anot ekspertų, taip nutinka dėl šių pagrindinių priežasčių:

- samdomų konsultantų,
- bendro savivaldybių susitarimo dėl struktūros.

3 ekspertai (75 %), 1 – iš Utenos savivaldybės ir 2 – iš Molėtų savivaldybės atskleidė, kad Utenos bei Molėtų savivaldybės perka strateginius plėtros planus, kuriuos rengia konsultantai. Nuo konsultantų darbo kokybės priklauso ir plano kokybė. Tyrimo metu nustatyta, kad 1 ekspertas (25 %) iš Molėtų yra įsitikinęs, kad tikslų, prioritetų, uždavinių nusirašinėjimas vyksta ir dėl bendro savivaldybių susitarimo dėl struktūros, kadangi siekiama vienodumo, paprastumo. Remiantis ekspertų duomenimis daroma išvada, kad samdomi konsultantai yra įvardijami kaip viena iš svarbiausių priežasčių dėl ko vyksta nusirašinėjimas.

3. Jūsų nuomone, ką reikėtų tobulinti siekiant efektyvesnio strateginių plėtros planų rengimo ir įgyvendinimo savivaldybėse?

Apibendrinant ekspertų nuomonę ir vertinimus, pateikiame ekspertų išskirtas tendencijas (žr. 5 lent.). Kaip matyti, ekspertų vertinimai yra panašūs, nes gautas konkordacijos koeficientas yra nelygus 0. Ekspertų manymu, strateginių plėtros planų rengimas ir įgyvendinimas būtų efektyvesnis, jei būtų sukurta strateginio planavimo komisija, įtraukiant politikus, savivaldybės administraciją. Ši tendencija buvo įvertinta net 12 balų ir užima svarbiausią vietą tarp išskirtų tendencijų. Kiek mažiau, 11 balų, buvo įvertinta tendencija sukurti strateginio planavimo grupę įtraukiant tarybos narius. Mažiausiai, tik 5 balais, buvo įvertinta tendencija sukurti investicijų ir strateginio valdymo skyrių. Šiek tiek daugiau, 6 balais, įvertinta tendencija sukurti strateginio planavimo grupę įtraukiant tarybos narius.

5 lentelė. Efektyvesnio strateginių plėtros planų rengimo ir įgyvendinimo savivaldybėse tendencijos

| Eksperto nr. | Tendencijos | | | |
|--|--|--|--|--|
| | 1. Sukurti investicijų ir strateginio valdymo skyrių | 2. Sukurti investicijų ir strateginio planavimo skyrių | 3. Sukurti strateginio planavimo grupę įtraukiant tarybos narius | 4. Sukurti strateginio planavimo komisiją, įtraukiant politikus, savivaldybės administraciją |
| 1. | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 2. | 1 | 1 | 3 | 3 |
| 3. | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 4. | 1 | 1 | 2 | 3 |
| Rangų suma $\sum_{i=1}^m x_{ij}$ | 5 | 6 | 11 | 12 |
| Rangų sumų vidurkis | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Nuokrypio kvadratas | 25 | 16 | 1 | 4 |
| Konkordacijos koeficientas – 0,657 | | | | |

Pagal ekspertų nuomonę, jeigu būtų sukurtas investicijų ir strateginio planavimo/valdymo skyrius, būtų galima rengti strateginius plėtros planus pasinaudojant ES sąjungos lėšomis, tačiau jei į naujo skyriaus pavadinimą neįeitų investicijos, tuomet tai neapsimokėtų, kadangi planus tektų rengti savivaldybės lėšomis.

Ekspertai pabrėžė savivaldybės tarybos, politikų, savivaldybės administracijos svarbą, todėl teigė, kad reikalinga sukurti strateginio planavimo grupę ar komisiją į kurią būtina įtraukti politikus, tarybos, administracijos narius. Savivaldybėse to nėra, kadangi siekiama išvengti papildomo darbo ir daroma tik tiek, kiek reikalauja strateginių plėtros planų rengimo metodika.

4. *Atlikus regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų palyginimus buvo pastebėta, kad rengiant strateginius plėtros planus daromos strateginių tikslų formulavimo klaidos. Kodėl taip atsitinka?*

Atlikta analizė parodė, kad strateginių tikslų formulavimas – tikslinga, kryptinga, kvalifikuotų specialistų veikla. Gebėjimas numatyti, formuluoti ir įvardyti strateginius tikslus yra reikšminga strateginio planavimo proceso dalis, tačiau praktikoje yra kitaip.

Remiantis visų ekspertų nuomone, Utenos regiono bei Molėtų ir Utenos rajono savivaldybių strateginiuose plėtros planuose formuluojama per daug tikslų, strateginiai tikslai dažnai nesiejami su analizės rezultatais, sunkiai įgyvendinami, būna neaiškūs. Ekspertų nuomone taip yra todėl, kad strateginiai plėtros planai pradėti ruošti visai neseniai. Esamuose planuose buvo įprasta perkrauti planą tikslais, o tik po to analizuoti ar tikslai yra pagrįsti ir tinkami. Ekspertai pabrėžė, jog yra kuriami nauji strateginiai plėtros planai, kurie bus tobulesni, nes yra intensyviai analizuojami ankstesni plėtros planai ir mokomasi iš padarytų klaidų.

5. *Kokią įtaką tikslų formulavimo klaidos daro strateginio planavimo procesui?*

Tyrimo metu nustatyta, kad strateginių tikslų formulavimo klaidos daro tiesioginę įtaką strateginio planavimo procesui. Visi ekspertai teigė, kad tokios klaidos trukdo strateginio planavimo įgyvendinimui, įveda neaiškumų, strateginio planavimo procesas tampa padrikas.

6. *Jūsų nuomone, kas turi įtakos strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybei?*

Utenos bei Molėtų rajono savivaldybių ekspertai vieningai teigė, kad strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybei didelės ir svarbios įtakos turi:

- personalo patirties stoka,
- strateginės veiklos analizavimas.

Ekspertų nuomone, analizuotų savivaldybių specialistams dar trūksta įgūdžių ir žinių strateginio planavimo veikloje. Tai ekspertai įvardijo kaip svarbią problemą savivaldybėse. Siekiant įveikti šią problemą, savivaldybėse organizuojami tarnautojų mokymai. Taip pat, anot ekspertų, trūksta strateginės veiklos analizės savivaldybėse.

Į šį klausimą dar buvo atsakyta, jog regiono plėtros planas turėtų būti rengiamas taip: kiekviena regiono seniūnija turėtų pasidaryti savo planą, tuomet būtų galima sudaryti bendrą seniūnijų planą, o

po to turėtų būti rengiamas jau regiono plėtros planas. Taip turėtų būti, tačiau praktikoje yra daroma kitaip – samdomi konsultantai, kurie ne visada yra kompetentingi ir puikūs savo srities specialistai.

7. Jūsų nuomone, kaip strateginių plėtros planų tarpusavi priklausomybė įtakoja regioninės politikos įgyvendinimą?

Molėtų rajono ekspertų nuomone (50 %), strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybė regioninės politikos įgyvendinimą įtakoja teigiamai, nes esant planų priklausomybei, kitaip tariant koreliaciniams ryšiams, regioninė politika įgyvendinama pagal numatytą planą. Ekspertai pabrėžė, kad regioninė politika yra dar visai naujas dalykas, kurią formuoja savivaldybė ir teigė, kad praktiškai tos regioninės politikos nėra.

Utenos rajono ekspertų nuomone (50 %), strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybė turi tiesioginę įtaką regioninės politikos įgyvendinimui. Ekspertai argumentavo, kad Utenos strateginis plėtros planas turi sutapti su Utenos regiono plėtros planu, tuomet planui finansuoti skiriamos lėšos būtų ne tik iš valstybės, bet ir iš regioninės politikos lėšų. Jei nesutampa planai, tuomet prarandamos lėšos skirtos iš regioninės politikos lėšų.

8. Jūsų nuomone, su kokiomis problemomis susiduriama siekiant įgyvendinti regioninę politiką, kai strateginiai plėtros planai tarpusavyje nesisieja?

Tyrimo metu nustatyta, kad teoriškai Utenos regiono ir Utenos bei Molėtų savivaldybių strateginiai plėtros planai turi koreliuoti tarpusavyje, tačiau taip nėra. Apibendrinant ekspertų nuomonę ir vertinimus, pateikiame ekspertų išskirtas problemas su kuriomis susiduriama siekiant įgyvendinti regioninę politiką, kai strateginiai plėtros planai tarpusavyje nesisieja (žr. 6 lent.).

Kaip matyti, ekspertų vertinimai yra panašūs, nes gautas konkordacijos koeficientas yra nelygus 0. Ekspertų manymu, jei strateginiai plėtros planai tarpusavyje nesisieja, tuomet yra apsunkinamas regioninės politikos įgyvendinimas, kadangi negalima įgyvendinti regioninio lygio projektų. Ši problema, anot ekspertų, yra svarbiausia, nes įvertinta net 10 balų. Kita, panaši problema, trūksta finansavimo, lėšų, įvertinta 9 balais, o keitimo procedūros ir papildymai įvertinta 8 balais. Mažiausiai buvo įvertintos laiko sąnaudos, tik 5 balais.

6 lentelė. Problemos, kurios susidaro, kai strateginiai plėtros planai tarpusavyje nesisieja

| Eksperto nr. | Problemos | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------|---|------------------------------|
| | 1. Keitimo procedūros ir papildymai | 2. Laiko sąnaudos | 3. Negalima įgyvendinti regioninio lygio projektų | 4. Trūksta finansavimo, lėšų |
| 1. | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 2. | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 3. | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 4. | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Rangų suma $\sum_{i=1}^m x_{ij}$ | 8 | 5 | 10 | 9 |
| Rangų sumų vidurkis | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Nuokrypio kvadratas | 4 | 25 | 0 | 1 |
| Konkordacijos koeficientas – 0,577 | | | | |

Remiantis visų ekspertų nuomone, šių kliūčių užuomazgos pradeda formotis jau strateginių plėtros planų kūrimo procese. Tai dažniausiai lemia personalo patirties stoka, specialistų trūkumas, interesų grupių trikdžiai.

9. *Atlikus regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų palyginimą pastebėta, kad planai rengiami remiantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 4 d. įsakymu Nr.482 patvirtinta „Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika“. Dėl kokių priežasčių savivaldybė neturi naujos ir savos planų rengimo metodikos?*

Kaip matyti, ekspertų vertinimai yra panašūs, nes gautas konkordacijos koeficientas yra nelygus 0 (žr. 7 lent.). Ekspertų manymu, savivaldybės naujos ir savos metodikos neturi, kadangi nėra tokio poreikio. Ši priežastis buvo įvertinta tik 4 balais. Vadinasi ji yra neesminė. Ekspertai teigė, kad yra

nustatyta bendra metodika visoms savivaldybėms ir taip yra paprasčiau veikti. Ši priežastis buvo įvertinta net 12 balų, todėl daroma išvada, kad ši priežastis yra esminė, kodėl savivaldybės neturi savos ir naujos planų rengimo metodikos.

7 lentelė. Priežastys dėl kurių savivaldybė neturi naujos ir savos planų rengimo metodikos

| Eksperto nr. | Priežastys | | | |
|--|---------------|-------------------------------|---|---------------------------------|
| | Nėra poreikio | Yra nustatyta bendra metodika | Yra priimta vidinė, dalinė metodika (vidinė tvarka) | Sava metodika gali būti nekokia |
| 1. | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 2. | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 3. | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 4. | 1 | 3 | 1 | 3 |
| Rangų suma $\sum_{i=1}^m x_{ij}$ | 4 | 12 | 8 | 9 |
| Rangų sumų vidurkis | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Nuokrypio kvadratas | 36 | 4 | 4 | 1 |
| Konkordacijos koeficientas – 0,643 | | | | |

Toliau, Molėtų rajono ekspertas (25 %) įvardijo, jog sava metodika gali būti nekokia. Ši priežastis ekspertų įvertinta 9 balais ir reiškia, kad yra labai svarbi, kadangi būtų galimybė atsirasti išsisukinėjimams, sunkumų apėjimams išbraukiant vieną ar kitą dalyką. Utenos rajono ekspertai (50 %) atsakė, kad metodikos nėra, nes jų savivaldybėje yra priimta vidinė, dalinė metodika (vidinė tvarka) siekiant, kad esama metodika būtų aiški. Kadangi yra nustatyta vidinė tvarka, todėl nėra naujos ir savos metodikos. Ši priežastis ekspertų buvo įvertinta 8 balais.

Kitas Molėtų rajono ekspertas (25 %) argumentavo, kad metodika turėtų būti vieninga. Ji turėtų būti žinoma. Politikai turėtų kurti savo reglamentus. Kadangi neprivaloma tai taip ir nedaroma. Čia svarbų vaidmenį užima žmogiškasis faktorius. Valstybės tarnyboje neskatinamas kvalifikacijos

kélimas, neskatinamos naujovés. Dirbantysis nesiekia naujoviú, neapsikrauna papildomais darbais. Vykdo tai kaip buvo iki tol, daro taip kaip buvo pagal „senà kirpimà“ ir naujai priimti darbuotojai nesiekia tobuléjimo, kadangi piniginés išmokos už tai nemokamos.

10. Kaip Jūs manote, ar reikia naujos ir būtent šiai savivaldybei pritaikytos metodikos?

Pakomentuokite.

Tyrimo metu nustatyta, kad Utenos bei Molėtų rajono savivaldybés neturi savos ir naujos strateginiú plétros planú rengimo metodikos. Šiuo klausimu ekspertai vieningai teigé, jog naujos ir savivaldybei pritaikytos metodikos reikia, jei:

- ji bus pritaikyta savivaldai,
- bus sukurti savi reglamentai.

Anot ekspertú nauja metodika būtina, kadangi esama metodika yra pasenusi. Naujoje metodikoje tikimasi, kad bus labiau atsižvelgta į strateginio plétros plano struktūrą, plano rengimo organizavimą, plano atskirú daliú rengimo metodus ir tvarką, vertinimo procedúras.

Apibendrinus viso tyrimo rezultatus pateikiamos šios išvados:

1. Ekspertú duomenú analizé parodé, kad vizija ne visada išskiriama regiono ir savivaldybiú strateginiuose plétros planuose dėl savivaldybiú samdomú konsultantú nekokybiškai parengtú planú. Ekspertú vertinimai sudaro didžiausią rangú sumà – 11 balú.
2. Tyrimo rezultatai parodé, jog 75 % ekspertú mano, kad regiono ir savivaldybiú strateginiú plétros planú nusirašinėjimas vyksta dėl šios svarbiausios priežasties – savivaldybiú samdomú konsultantú.
3. Ekspertú duomenú analizé parodé dvi svarbiausias tendencijas, kad siekiant efektyvesnio strateginiú plétros planú rengimo ir įgyvendinimo savivaldybése reikia:
 - 3.1. Sukurti strateginio planavimo komisiją, įtraukiant politikus, savivaldybés administraciją (ekspertú vertinimai sudaro didžiausią rangú sumà – 12 balú).
 - 3.2. Sukurti strateginio planavimo grupę įtraukiant tarybos narius (ekspertú vertinimai sudaro mažesnę rangú sumà – 11 balú).
4. Tyrimo rezultatai parodé, kad regiono ir savivaldybiú strateginiuose plétros planuose daromos strateginiú tikslú formulavimo klaidos. Visi ekspertai vieningai pabrėžé, kad taip nutinka dėl darbuotojų praktiniú įgūdžių ir žinių stokos strateginio planavimo procese.

5. Tyrimo rezultatai parodė vieningą ekspertų nuomonę, kad strateginio planavimo procesui tikslų formulavimo klaidos daro tiesioginę įtaką.
6. Visų ekspertų teigimu, strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybei lemiamos reikšmės turi personalo patirties stoka ir silpnas strateginės veiklos analizavimas.
7. Ekspertų duomenų analizė parodė, jog 50 % ekspertų mano, kad strateginių plėtros planų priklausomybė regioninę politiką įtakoja teigiamai, kiti 50 % ekspertų mano, kad strateginių plėtros planų priklausomybė daro tiesioginę įtaką regioninei politikai.
8. Tyrimo rezultatai parodė, kad sunku įgyvendinti regioninę politiką, kai strateginiai plėtros planai tarpusavyje nesisieja. Tai, pagal ekspertų duomenų analizę, sąlygoja šių svarbiausių problemų atsiradimą:
 - 8.1. negalima įgyvendinti regioninio lygio projektų (ekspertų vertinimai sudaro didžiausią rangų sumą – 10 balų),
 - 8.2. trūksta finansavimo, lėšų (ekspertų vertinimo rangų suma 9 balai),
 - 8.3. keitimo procedūros ir papildymai (ekspertų vertinimo rangų suma 8 balai).
9. Ekspertų duomenų analizė parodė, kad savivaldybės neturi naujos ir savos planų rengimo metodikos dėl šių svarbiausių priežasčių:
 - 9.1. nustatyta bendra metodika (ekspertų vertinimai sudaro didžiausią rangų sumą – 12 balų),
 - 9.2. priimta vidinė, dalinė metodika (ekspertų vertinimo rangų suma 8 balai),
 - 9.3. sava metodika gali būti nekokia (ekspertų vertinimo rangų suma 9 balai).
10. Tyrimo rezultatai parodė, vieningą ekspertų nuomonę, kad savivaldybėms reikia naujos strateginių plėtros planų rengimo metodikos, kadangi esama metodika yra tik 2002 metų ir neatitinka dabartinės regiono situacijos.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, o tyrimas patvirtino, kad regionas, kaip vientisas valstybės teritorinis vienetas, ir savivaldybė, kaip valstybės teritorijos administracinis vienetas, užima svarbiausią vietą regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacijoje.
2. Strateginis planavimas mokslinėje literatūroje yra vertinamas kaip labai svarbus ir būtinas įrankis organizacijai, kuris nukreipia organizacijos veiksmus norimos regiono plėtros ar procesų raidos vizijos link.
3. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad strateginio planavimo procesas regione yra orientuotas į regiono plėtrą, o tyrimas atskleidė, kad strateginis planavimas regione pagal etapus padeda išvengti neigiamų pasėkmių strateginių plėtros planų įgyvendinimo etape.
4. Strateginis planavimas savivaldybėje pagal analizuotą mokslinę literatūrą yra nukreiptas į ilgalaikės veiklos nustatymą siekiant numatyti regiono plėtros problemas, jų sprendimo būdus, priemonių nustatymą. Tačiau pagal save organizuojančių sistemų paradigmą, strateginiai plėtros planai nėra įgyvendinami kaip buvo numatyta, todėl savivaldybių veikla nesiekia aukšto lygio regione.
5. Mokslinės literatūros analizė leido suprasti, kad regioninė politika mažina socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir jų viduje, taip pat, skatina visos valstybės teritorijos plėtrą. Taip pat, tyrimas patvirtino, kad regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybė yra būtina siekiant regioninės politikos efektyvaus įgyvendinimo.
6. Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybė ypatinga tuo, kad pagal mokslinės literatūros analizę strateginiai plėtros planai neapsunkina regioninės politikos įgyvendinimo, nes koreliuoja tarpusavyje, bet tyrimas atskleidė, kad savivaldybių praktikoje taip nėra – plėtros planai iš tam tikrų pozicijų nedera tarpusavyje, o regioninė politika yra sunkiai įgyvendinama.
7. Atlikus regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų palyginimą paaiškėjo, kad planai tarpusavyje nedera, nes ne visuose planuose yra išskiriama vizija, būdinga tikslų, prioritetų, uždavinių nusirašinėjimo tendencija. Pagal save organizuojančių sistemų paradigmą tai atitinka chaoso būseną.
8. Ištirtas regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų ryšys parodė, kad regiono ir savivaldybių strateginiai plėtros planai dažniausiai nekoreliuoja tarpusavyje dėl: pasenusios regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikos, strateginiams plėtros planams rengti samdomų konsultantų, savivaldybių specialistų patirties stokos.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos skiriamos dviem pagrindinėms savivaldybių darbuotojų grupėms.

1. Utenos ir Molėtų savivaldybių merams:

- 1.1. Siekiant skirti daugiau dėmesio parengtų strateginių plėtros planų tęstinumui užtikrinti, reikėtų išleisti potvarkį dėl strateginių plėtros planų peržiūros, kuriame turi būti nurodyta, kad nesibaigus galiojimo laikui, strategiją atnaujinti atsižvelgiant į vykstančius globalizacijos ar šalies vidaus procesus.
- 1.2. Siekiant patobulinti savivaldybių strateginio planavimo procesą, strateginiuose plėtros planuose reikia nustatyti aiškius ir tikslus vaidmenų, darbų atlikimo terminų, atsakomybių nuostatus.

2. Utenos ir Molėtų savivaldybių administracijų direktoriams:

- 2.1. Siekiant detalizuoti strateginių plėtros planų viziją ir strategiją, tikslus, uždavinius, naudinga pritaikyti specialią programinę įrangą, kuri leistų automatizuotai detalizuoti strateginio planavimo proceso etapus.
- 2.2. Siekiant efektyvesnio strateginio planavimo savivaldybėse, naudinga organizuoti Tarybos narių ir valstybės tarnautojų mokymą bei jų kvalifikacijos kėlimą, įgyvendinti projektus susijusius su darbuotojų gebėjimų strateginio planavimo srityje stiprinimu.
- 2.3. Siekiant efektyvesnio strateginių plėtros planų rengimo ir įgyvendinimo, reikia organizuoti strateginio planavimo grupę ar komisiją su politikų, tarybos, administracijos nariais.
- 2.4. Siekiant sustiprinti savivaldybių strateginių plėtros planų įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo efektyvumą, naudinga įgyvendinti veiklos vertinimo rodiklių sistemos atskiriems savivaldybių struktūriniais padaliniais projektą.

LITERATŪRA

1. **Ačaitė V.** Lietuvos regioninės politikos aspektai ES kontekste, 2005. <http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvaukasas%202005/2005%20m.%20leidinys/Acaite.pdf> [žiūrėta 2010 11 03]
2. **Akučkaitė J., Svirskienė G.** Strategijos įgyvendinimo probleminiai aspektai, 2007. <http://www.smf.su.lt/documents//konferencijos/SMD%20konferencija/2007/Ekonomikos%20ir%20vadybos%20aktualijos07.pdf> [žiūrėta 2010 11 03]
3. **Arimavičiūtė M.** Institucijų strateginio planavimo pagrindai: metodinė medžiaga. http://malvina.home.mruni.eu/?page_id=3 [žiūrėta 2010 11 03]
4. **Arimavičiūtė M. ir kt.** Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas: monografija. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2006. – 392 p. – ISBN 9955-19-022-1
5. **Arimavičiūtė M.** Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007, Nr. 22, p. 9–16. – ISSN 1648-2603.
6. **Arimavičiūtė M.** Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, Nr. 4, p. 9–17. – ISSN 1648-2603
7. **Arimavičiūtė M.** Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir įgyvendinimo tyrimai // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004, Nr. 8, p. 25–36. – ISSN 1648-2603
8. **Arimavičiūtė M. ir kt.** Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas: metodinė medžiaga. http://malvina.home.mruni.eu/?page_id=3 [žiūrėta 2010 11 03]
9. **Arimavičiūtė M. ir Mačys G.** Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas: metodinė medžiaga. http://malvina.home.mruni.eu/?page_id=3 [žiūrėta 2010 11 03]
10. **Arimavičiūtė M. ir kt.** Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2002. – 292 p. – ISBN 9955-442-72-7
11. **Astrauskas A., Česonis G.** Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 26, p. 25–34. – ISSN 1648-2603
12. **Bivainis J., Tuncikienė Ž.** Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas: monografija. – Vilnius: Technika, 2009. – 240 p. – ISBN 978-9955-28-456-7

13. **Bučinskas A. ir kt.** Strateginis planavimas kultūros politikos įgyvendinimo kontekste // Tiltai. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, Nr. 3, p. 1–25. – ISSN 1392-3137
14. **Burbulytė G.** Regiono sampratos įvairovė regioniniuose tyrimuose // Tiltai. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005, Nr. 4, p. 19–30. – ISSN 1392-3137
15. **Butenienė I. ir kt.** Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos: praktiniai patarimai rengiantiems savivaldybių plėtros ir savivaldybių veiklos planus. http://www.vrm.lt/uploads/media/VRM_leidinys_1_pakoreguotas.2008.08.25.pdf [žiūrėta 2010 09 21]
16. **Chlivickas E. ir kt.** Įvadas į viešąjį valdymą: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2009. – 231 p. – ISBN 978-9955-25-711-0
17. **Dabartinės lietuvių kalbos žodynas.** <http://www.lki.lt/dlkz/> [žiūrėta 2010 10 10]
18. **Davulis G.** Lietuvos savivaldybių finansų struktūra ir jos raida// Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2006, Nr. 2, p. 40–45. – ISSN 16-48-9096
19. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 344 p. – ISBN 9986-850-36-3
20. **Drucker P. F.** Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. – Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė, 2004. – 230 p. – ISBN 9949105331
21. **Europos regionų asamblėjos deklaracija.**
http://www.aer.eu/fileadmin/user_upload/PressComm/Publications/DeclarationRegionalism/dam/110n/lt/DR_LITUANIE.pdf [žiūrėta 2010 11 21]
22. **Fitzroy P., Hulbert J. M.** Strategic management: creating value in turbulent times. – West Sussex: John Wiley, 2005. – 432 p. – ISBN 0-470-85731-5
23. **Gazarian A.** Šiuolaikinės vadybos pagrindinės idėjos ir priemonės. <http://www.artgazar.com/saugykla/failai/Intarpai/Siuolaikines%20vadybos%20pagrindines%20idejos.pdf> [žiūrėta 2010 11 10]
24. **Gražulis V.** Organizacijų strateginės paskirtys. Ar mokate veikti?: mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. – 164 p. – ISBN 978-9955-19-096-7
25. **Gutauskas A. ir kt.** Skaidrios Savivaldos link: JAV Valstybės departamento Švietimo ir kultūros reikalų biuro „Baltijos ir Amerikos antikorupecinė programa“, „Transparency International“ Lietuvos skyrius. – Vilnius: Firidas, 2005. – 111 p.

- 26. Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus: metodinė medžiaga.**
<http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf> [žiūrėta 2010 09 15]
- 27. Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: modulio konspektas. – Kaunas, 2002.
http://www.linkpdf.com/ebook-viewer.php?url=http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/naukonsp%202.pdf [žiūrėta 2010 11 17]
- 28. Kaziliūnas A.** Strateginis projektų valdymas: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009. – 408 p. – ISBN 978-9955-19-157-5
- 29. Laisvoji enciklopedija – Vikipedija.** <http://lt.wikipedia.org> [žiūrėta 2010 04 11]
- 30. Lietuvos Respublikos Konstitucija.** <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm> [žiūrėta 2010 11 17]
- 31. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas.**
<http://www3.lrs.lt/docs2/LLOTNOIX.DOC> [žiūrėta 2010 09 17]
- 32. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=197711 [žiūrėta 2010 11 17]
- 33. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=298308 [žiūrėta 2010 09 17]
- 34. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=369664 [žiūrėta 2010 11 22]
- 35. Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas.**
http://www.skelbimas.lt/istatymai/teritorijos_administraciniu_vienetu_istatymas.htm [žiūrėta 2010 09 17]
- 36. Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymo 1, 2, 3, 9, 11, 12, 13 straipsnių pakeitimo ir papildymo, III ir V skyrių pavadinimų pakeitimo ir įstatymo papildymo 7⁽¹⁾ straipsniu įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=240642 [žiūrėta 2010 11 17]
- 37. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 4 d. Įsakymas „Dėl regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikos patvirtinimo“.**
http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/RPD/Regionu_pletros_plan__metodikos.doc [žiūrėta 2010 11 17]

38. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=240620 [žiūrėta 2010 02 29]

39. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=327811&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2010 11 10]

40. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“.

<http://www.lrvk.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf> [žiūrėta 2010 11 10]

41. Mačiūnas E. ir kt. Vaikų sveikatingumo programų rengimas: metodinės rekomendacijos. – Vilnius, 2006. http://vasc.sam.lt/vaiku_sveik_progr.pdf [žiūrėta 2009-04-07]**42. Mačys G.** Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005. – 168 p. – ISBN 9955-19-009-4**43. Misiūnas A., Svetikas Ž.** Lietuvos regionų ekonomikos netolygumų vertinimai, <http://algmisiunas.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2009/03/regionu-vertinimai.doc> [žiūrėta 2009-04-07]**44. Molėtų rajono 2004-2010 m. strateginis plėtros planas.** <http://www.moletai.lt/index.php?-1658796828> [žiūrėta 2010 03 15]**45. Pečkuvienė L., Žilinskienė V.** Kalbos patarimai studentams: mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2006. – 100 p. – ISBN 9955-19-017-5**46. PEST analysis.** <http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-pest.html> [žiūrėta 2010 11 23]**47. Pumputis A., Bukauskas A.** Valstybės ir savivaldos institucijų bendradarbiavimas: mokslinis metodinis leidinys. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001. – 63 p. – ISBN 9955-442-47-6**48. Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai: vadovėlis. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003. – 347 p. – ISBN 9986850460**49. Rudzkienė V.** Kiekybiniai tyrimo metodai. <http://vital.home.mruni.eu/metodine-medziaga/>**50. Savivaldybių strateginių planų analizė: galutinė darbo ataskaita. EKT grupė, 2007 m.****51. Simon H. A.** Administracinė elgsena: Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. – Vilnius: Knygiai, 2003. – 405 p. – ISBN 9955-443-16-2**52. Stačiokas R.** Lietuvos savivaldybių raida. – Vilnius: Vilniaus universiteto tyrimo ir mokymo centras, 1991. – 280 p.**53. SWOT analysis.** http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis [žiūrėta 2010 09 13]

- 54. Švedaitė B.** Sėkmingos socialinės pedagoginės veiklos veiksniai: empirinės išvados // Acta Paedagogica Vilnensia, 2005, Nr. 14, p. 133-144. – ISSN 1392-5016
- 55. Tarptautinių žodžių žodynas.** <http://www.zodziai.lt> [žiūrėta 2010 09 16]
- 56. Utenos regiono 2006-2013 m. plėtros planas.**
http://www.tourism.lt/dom/docs/189_utenos_rpp_20062013_m_patvirtintas.doc [žiūrėta 2010 09 15]
- 57. Utenos rajono 2004-2010 m. plėtros strateginis planas.**
<http://www.utena.lt/index.php?ItemId=18811> [žiūrėta 2010 09 10]
- 58. Vilpišauskas R., Nakrošis V.** Ko verta politika? Viešosios politikos vertinimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje. – Vilnius: Eugrimas, 2005. – 159 p. – ISBN 9955-682-20-5

ANOTACIJA

Guobytė L. Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacija/ Utenos regiono atvejis /Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. – 72 p.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybės įtaka regioninės politikos įgyvendinimui, iškeltos su tuo susijusios problemos bei pateiktos rekomendacijos kaip šias problemas spręsti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama strateginių plėtros planų koreliacija, pateikiama regiono, savivaldybės, strateginio planavimo, regioninės politikos ir kitų sąvokų ir terminų samprata, atlikta regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybės būtinybės įgyvendinant regioninę politiką problemos analizė, pateikiamas strateginio planavimo procesas regione ir savivaldybėje, regioninės politikos įgyvendinimas. Antroje dalyje pateikiami koreliacijų modeliai, strateginių plėtros planų koreliacijos. Trečioje dalyje glaustai pateikiamos esminės ekspertų išvalgos, kodėl skiriasi strateginių plėtros planų koreliacija teoriniu aspektu nuo praktinio aspekto, pagal interviu klausimus.

Pagrindiniai žodžiai: regionas, koreliacija, savivaldybė, strateginis planavimas, strateginis plėtros planas.

ANNOTATION

Guobytė L. Regional and local strategic development plans for correlation / Utena case / Public administration. Supervisor assoc. dr. S. Nefas. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University, 2010. – 72 p.

The Final Master Work analyses the impact of interdependent regional and municipal strategic development plans for implementing the regional politics, raises the related problems and provides the recommendations for solving those problems. The first part of the Master Work analyses the correlation of strategic development plans in academic aspect, provides the concept of regional, municipal and strategic planning, regional politics and other concepts and terms, analyses the problem of the necessity for interdependence of regional and municipal strategic development plans for implementing the regional politics, provides the process of strategic planning in region and municipality, and the implementation of regional politics. The second part provides the correlation patterns and strategic development plans for the correlation. The third part gives the concise essential insights from experts regarding the reasons, why strategic development plans' correlation in academic aspect differs from practical aspect, based on the interview questions.

Keywords: region, correlation, municipality, strategic planning, strategic development plan.

SANTRAUKA

Guobytė L. Regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacija/ Utenos regiono atvejis /Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. – 72 p.

Viešojo administravimo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes šiomis dienomis, kuomet regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacija yra praktiškai ir moksliskai mažai ištirta sritis, daug diskutuojama apie planų tarpusavio priklausomybės būtinybę įgyvendinant regioninę politiką, nes tai svarbu siekiant regionų plėtros. Magistro baigiamojo darbo problema – regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybės būtinybė įgyvendinant regioninę politiką. Darbo objektas – regiono ir savivaldybių strateginiai plėtros planai, o darbo tikslas – remiantis literatūros šaltinių apžvalga ir analizuojant regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybę, nustatyti, kokią įtaką tai daro regioninės politikos įgyvendinimui. Tikslu įgyvendinimui suformuoti šie uždaviniai: pateikti regiono ir savivaldybių strateginio planavimo sampratos aspektus, išsiaiškinti strateginio planavimo bei regioninės politikos sąvokas, aptarti regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų priklausomybės ypatumus, ištirti regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų ryšį. Darbe buvo naudojama mokslinės bei teisinės literatūros analizė, tiriamasis interviu, atvejo analizė.

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad regiono ir savivaldybių strateginiai plėtros planai iš dalies koreliuoja, o tarpusavyje nedera, nes ne visuose planuose išskiriama vizija, būdinga tikslų, prioritetų, uždavinių nusirašinėjimo tendencija. Siekiant to išvengti, būtina reguliariai peržiūrėti planus atsižvelgiant į vykstančius globalizacijos procesus, sukurti strateginio planavimo komisiją su politikų, tarybos, administracijos nariais, įgyvendinti veiklos vertinimo rodiklių sistemos projektą.

Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama strateginių plėtros planų koreliacija, pateikiama pagrindinių sąvokų ir terminų samprata, atlikta plėtros planų problemos analizė, pateikiamas strateginio planavimo procesas regione ir savivaldybėje, regioninės politikos įgyvendinimas. Antroje dalyje pateikiami koreliacijų modeliai, strateginių plėtros planų koreliacijos. Trečioje dalyje pateikiamos esminės ekspertų išvalgos pagal interviu klausimus. Galiausiai pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Darbo rezultatai bus pateikti Utenos savivaldybės merui – J. Slapšinskui ir Molėtų savivaldybės merui – A. Žiukui, siekiant padėti, kad naujai kuriami regiono ir savivaldybių strateginiai plėtros planai koreliuotų tarpusavyje.

SUMMARY

Guobytė L. Regional and local strategic development plans for correlation/ Utena case/ Public administration. Supervisor assoc. dr. S. Nefas. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University, 2010. – 72 p.

The object of Public Administration Master's Final Work is relevant, because nowadays, when correlation between regional and municipal strategic development plans has little of practical and academic studies, much is being discussed about the necessity of interdependence of regional and municipal strategic development plans for implementing the regional politics, because it is crucial for regional development. The question of the Master's Final Work is the necessity of interdependence of regional and municipal strategic development plans for implementing the regional politics.

The subject of this work is the strategic development plans of municipalities, and the objective of this work is based on literature review and analysis of regional and municipal strategic development plans, mutual dependence, to determine what impact does regional policy implementation. For achieving the aim the following tasks were formulated: to provide the aspects of regional and municipal strategic planning conception, to find out the concepts of strategic planning and regional politics, to discuss peculiarities of interdependence of regional and municipal development plans, to analyze the relation between regional and municipal strategic development plans. In this work the following methods were used: academic and legal literature analysis, exploratory interview and case analysis.

The analysis of survey data showed that regional and municipal strategic development plans partly correlate but are not harmonized, because many plans do not have a distinguished vision, and have a characteristic tendency of copying the objectives, priorities and tasks. Aiming to avoid this, we must regularly review the plans according to ongoing globalization processes, create the commission of strategic planning with the members from politics, council and administration, and to implement the project of the performance indicators assessment system.

The first part of this work analyses in academic aspect the correlation of strategic development plans, provides the understanding of main terms and concepts, performs the analysis of development plans' issue, provides the process of strategic planning in region and in municipality, and the implementing of the regional politics. The second part provides the peculiarities of correlations of development plans and the logic schemes. The third part provides the essential insights of experts, based on an interview. And finally conclusions and recommendations are provided.

The results of this work will be presented to the J. Slapsinskas, the Mayor of Utena Municipality, and to A. Ziukas, the Mayor of Moletai Municipality, aiming to facilitate the correlation of newly developed regional and municipal strategic development plans.

PRIEDAI

BENDRADARBIAVIMO MODELIAI IR JŲ PAGRINDINIAI BRUOŽAI

| Sąveikos lygmuo | Tikslai ir uždaviniai | Pagrindinės struktūros ypatybės | Pagrindinės procesų ypatybės |
|---------------------------|---|---|--|
| Tinklai | 1.Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija | 1.Lankstūs, neformalūs ryšiai; 2. Veikėjų vaidmenys neapibrėžti arba apibrėžti negriežtai; 3. Nėra formalaus vadovo; 4. Sąveikaujančių grupių ribos nuolat kinta. | 1.Nėra kryptingo vadovavimo; 2.Bendrų sprendimų paieška inicijuojama ypač retai. |
| Kooperacija arba aljansai | 1.Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija; 2.Pasiskirstyti veiklas arba užduotis, vienusiems arba abipusiems tikslams įgyvendinti. | 1.Sudaryta pusiau formali ryšių struktūra; 2.Kai kurie vaidmenys apibrėžti; 3.Ryškus komunikacijos centras; 4.Galima apibrėžti sąveikaujančių grupių veiklos ribas. | 1.Lyderystė nukreipta į ryšių palaikymą; 2.Pozicijų derinimas; 3.Kompleksinis sprendimų priėmimas; 4.Formalus komunikavimas su centrine grupe. |
| Partnerystė | 1.Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija; 2.Pasiskirstyti veiklas arba užduotis, vienusiems ir abipusiems tikslams įgyvendinti; 3.Dalytis idėjomis bei išlaidomis siekiant numatyto rezultato. | 1.Ryšiai formalūs; 2.Vaidmenys apibrėžti; 3.Nėra vieno lyderio-lyderystė pasidalyta; 4.Galima išskirti neformalų sąveikaujančių grupių sprendimų inicijavimo centrą. | 1.Vadovavimas nukreiptas į ryšių palaikymą ir rezultatus; 2.Interesų derinimas priimančiam sprendimui; 3.Neformalaus sprendimų centro ir subgrupių interesų derinimas inicijuojant sprendimus. |

1 Priedo lentelės tęsinys kitame puslapyje

| Sąveikos lygmuo | Tikslai ir uždaviniai | Pagrindinės struktūros ypatybės | Pagrindinės procesų ypatybės |
|--------------------------------|--|---|---|
| Koalicija arba sąjunga | <p>1.Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija;</p> <p>2.Pasiskirstyti veiklas arba užduotis, vienpusiams ir abipusiams tikslams įgyvendinti;</p> <p>3.Dalijantis idėjimis ir jungiant socialinius ekonominius išteklius., sukurti naują rezultatą – paslaugą arba produktą, arba paslaugos, produkto ir santykių sistemą.</p> | <p>1.Ryšiai formalūs;</p> <p>2.Vaidmenys apibrėžti;</p> <p>3.Būdinga pereinamoji lyderytė arba vadovas renkamas nustatytam laikotarpiui daugumos narių pritarimu;</p> <p>4.Sudarytos pastovios ir/arba laikinos subgrupės sprendimams rengti, vykdomai veiklai vertinti ir koordinuoti</p> | <p>1.Vadovavimas nukreiptas į rezultatus;</p> <p>2.Pirmenybė teikiama grupių ryšiams palaikyti:susitikimams planuoti, pasirengti ir jų rprocesą organizuoti;</p> <p>3.Daug laiko ir dėmesio skiriama visų narių interesams suderinti;</p> <p>4.Kolegialus sprendimų priėmimas;</p> <p>5.Įsipareigojimai formuluojami keletui metų.</p> |
| Integracinis bendradarbiavimas | <p>1.Naudojantis bendrais žmonių, finansiniais, technologijų, informacijos ir kt.ištekliais, siekti bendros vizijos dalijantis rizika, atsakomybe ir atlygiu;</p> <p>2.Sukurti savarankišką sistemą, leidžiančią pasinaudoti bendrosios ir specifinės aplinkos teikiamomis galimybėmis ir sėkmingai spręsti kilusias problemas.</p> | <p>1.Ryšiai formaliai apibrėžti, būdingas darbų pasiskirstymas;</p> <p>2.Vaidmenys apibrėžti;</p> <p>3.Būdinga pereinamoji lyderytė arba vadovas renkamas nustatytam laikotarpiui konsensuso būdu;</p> <p>4.Suformuotos nuolatinės ir/arba laikinos subgrupės sprendimams rengti, vykdomai veiklai vertinti ir koordinuoti.</p> | <p>1.Vadovavimas nukreiptas į rezultatus, ir į santykius;</p> <p>2.Pirmenybė teikiama grupių ryšiams palaikyti:susitikimams planuoti, pasirengti ir organizuoti procesą;</p> <p>3.Išskirtinis dėmesys – narių pasitikėjimui vieni kitais stiprinti.</p> <p>4.Sprendimai priimami kolegialiai konsensuso būdu;</p> <p>5.Daug dėmesio skiriama narių mokymui, jų gebėjimų ugdymui taikant tarpusavio pagalbos metodus ir pasitelkiant išorės ekspertus.</p> |

**REGIONO IR SAVIVALDYBIŲ STRATEGINIŲ PLĖTROS PLANŲ STRATEGINIAI
TIKSLAI**

| Objektas | Planas | Utenos apskrities savivaldybių strateginiai plėtros planai | |
|----------------|--|---|---|
| | Utenos regiono strateginis | Utenos | Molėtų |
| Tikslai | <p>1. Užtikrinti inžinerinio aprūpinimo sistemų atnaujinimą ir plėtrą.</p> <p>2. Plėtoti subalansuotą transporto infrastruktūrą, užtikrinant patogų ir saugų susisiekimą bei gerinant ekologinę būklę.</p> <p>3. Užtikrinti patogią ir sveiką regiono gyvenamąją aplinką.</p> <p>4. Sukurti ekonominę aplinką, skatinti investicijas.</p> <p>5. Ugdyti gyventojų verslumą, remti naujai steigiamas įmones.</p> <p>6. Stiprinti regiono pramonės potencialą.</p> <p>7. Plėtoti turizmo infrastruktūrą</p> <p>8. Žemės ūkio ir kaimo plėtrą.</p> <p>9. Didinti regiono žmoniškųjų išteklių kompetenciją, skatinti naujų darbo vietų kūrimą, taikyti aktyvias darbo rinkos priemones.</p> <p>10. Plėtoti subalansuotą ikimokyklinio ugdymo, bendrojo lavinimo ir papildomo ugdymo sistemą.</p> <p>11. Užtikrinti saugią socialinę aplinką (ypač uždarant Ignalinos AE).</p> | <p>1. Kurti verslo plėtrai palankią aplinką, skatinti investicijas rajone.</p> <p>2. Ugdyti rajono gyventojų verslumą, remti naujai steigiamas įmones, skatinti verslo kooperaciją.</p> <p>3. Vystyti regiono turizmo infrastruktūrą, plėtoti turizmo paslaugas.</p> <p>4. Skatinti modernių bei konkurencingų pramonės ir verslo įmonių plėtrą, diegiant inovacijas bei naujas technologijas.</p> <p>5. Viešosios infrastruktūros modernizavimas ir pritaikymas šiuolaikiniams poreikiams.</p> <p>6. Aplinkos kokybę gerinančių sistemų diegimas.</p> <p>7. Didinti užimtumo ir darbo rinkos priemonių arsenalą.</p> <p>8. Tobulinti profesinio rengimo ir perkvalifikavimo sistemą.</p> <p>9. Socialinės infrastruktūros atnaujinimas, kultūrinės veiklos plėtra.</p> <p>10. Išsaugoti ir plačiau panaudoti rajono kultūrinį bei rekreacinį savitumą, pritaikyti saugomas teritorijas lankymui.</p> | <p>1. Užtikrinti inžinerinio aprūpinimo sistemų atnaujinimą ir plėtrą.</p> <p>2. Plėtoti subalansuotą transporto, užtikrinant patogų ir saugų susisiekimą gerinant rajono ekologinę būklę.</p> <p>3. Užtikrinti patogią ir sveiką regiono gyvenamąją aplinką.</p> <p>4. Sukurti ekonominę aplinką, skatinti investicijas.</p> <p>5. Ugdyti gyventojų verslumą, remti naujai steigiamas įmones.</p> <p>6. Plėtoti rajono turizmo infrastruktūrą.</p> <p>7. Žemės ūkio ir kaimo plėtrą.</p> <p>8. Didinti regiono žmoniškųjų išteklių kompetenciją, skatinti naujų darbo vietų kūrimą, taikyti aktyvias darbo rinkos priemones.</p> <p>9. Plėtoti subalansuotą ikimokyklinio ugdymo, bendrojo lavinimo ir papildomo ugdymo sistemą.</p> <p>10. Užtikrinti saugią socialinę aplinką.</p> |

| Objektas | Planas | Utenos apskrities savivaldybių strateginiai plėtros planai | |
|----------------|---|--|---|
| | Utenos regiono strateginis | Utenos | Molėtų |
| Tikslai | <p>12. Plėtoti teritoriškai subalansuotą socialinę kultūrinę infrastruktūrą.</p> <p>13. Sukurti socialinių ir viešųjų paslaugų teikėjų įvairovę, gerinti paslaugų teikimo bazę.</p> <p>14. Kurti ir plėtoti informacinę visuomenę regione.</p> <p>15. Sudaryti palankias sąlygas verslo plėtrai, įmonių kooperacijai ir klasterizacijai.</p> <p>16. Gerinti transporto infrastruktūros tinklą regione.</p> <p>17. Suformuoti naujus ir plėtoti esamus regiono turizmo, pramogų, sporto ir kultūros paslaugų traukos centrus.</p> <p>18. Skatinti žmogiškųjų išteklių plėtrą.</p> <p>19. Tobulinti administracines procedūras.</p> | <p>11. Informacinės visuomenės kūrimas.</p> <p>12. Kokybiškos, visiems prieinamos ir tęstinės švietimo sistemos sukūrimas.</p> <p>13. Sukurti socialinių ir viešųjų paslaugų teikėjų įvairovę, gerinti paslaugų teikimo bazę.</p> <p>14. Sumažinti socialinę atskirtį, išplėsti socialinių paslaugų spektrą.</p> <p>15. Atnaujinti ir plėtoti infrastruktūrą kaime, sudarant patogias sąlygas gyvenimui ir poilsiui.</p> <p>16. Ugdyti žemės ūkio sektoriaus gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos, plėtoti žemės ūkio infrastruktūrą.</p> <p>17. Vystyti netradicines žemės ūkio šakas bei alternatyvias veiklas kaime.</p> <p>18. Tvarios kaimo bendruomenės ugdymas ir kaimo teritorinės savivaldos stiprinimas.</p> | <p>11. Plėtoti teritoriškai subalansuotą socialinę kultūrinę infrastruktūrą.</p> <p>12. Sukurti socialinių ir viešųjų paslaugų teikėjų įvairovę, gerinti paslaugų teikimo bazę.</p> <p>13. Kurti ir plėtoti informacinę visuomenę regione.</p> <p>14. Skatinti vietos iniciatyvas ir partnerystę.</p> |

Šaltiniai: sudaryta pagal Utenos regioninį plėtros planą (2006-2013), Utenos strateginį plėtros planą (2004-2010), Molėtų strateginį plėtros planą (2004-2010).

**REGIONO IR SAVIVALDYBIŲ STRATEGINIŲ PLĖTROS PLANŲ STRATEGINIAI
TIKSLAI PAGAL PRIORITETUS**

| MOLĖTŲ STRATEGINIO PLĖTROS PLANO (2004-2010) STRATEGINIAI TIKSLAI PAGAL PRIORITETUS | |
|--|---|
| 1. | Prioritetas - Plėtoti inžinerinę ir transporto infrastruktūrą verslo ir gyvenimo sąlygoms gerinti |
| Tikslai | <ol style="list-style-type: none"> 1. Užtikrinti inžinerinio aprūpinimo sistemų atnaujinimą ir plėtrą. 2. Plėtoti subalansuotą transporto, užtikrinant patogų ir saugų susisiekimą gerinant rajono ekologinę būklę. 3. Užtikrinti patogią ir sveiką regiono gyvenamąją aplinką. |
| 2. | Prioritetas - Verslo konkurencingumo didinimas, tvari kaimo plėtra |
| Tikslai | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sukurti ekonominę aplinką, skatinti investicijas. 2. Ugdyti gyventojų verslumą, remti naujai steigiamas įmones. 3. Plėtoti rajono turizmo infrastruktūrą. 4. Žemės ūkio ir kaimo plėtrą. |
| 3. | Prioritetas - Subalansuotos socialinės infrastruktūros plėtra |
| Tikslai | <ol style="list-style-type: none"> 1. Didinti regiono žmoniškųjų išteklių kompetenciją, skatinti naujų darbo vietų kūrimą, taikyti aktyvias darbo rinkos priemones. 2. Plėtoti subalansuotą ikimokyklinio ugdymo, bendrojo lavinimo ir papildomo ugdymo sistemą. 3. Užtikrinti saugią socialinę aplinką. 4. Plėtoti teritoriškai subalansuotą socialinę kultūrinę infrastruktūrą. 5. Sukurti socialinių ir viešųjų paslaugų teikėjų įvairovę, gerinti paslaugų teikimo bazę. 6. Kurti ir plėtoti informacinę visuomenę regione. 7. Skatinti vietos iniciatyvas ir partnerystę. |

Šaltiniai: sudaryta pagal Molėtų strateginį plėtros planą (2004-2010).

3 Priedo lentelės tęsinys kitame puslapyje

| UTENOS REGIONO STRATEGINIO PLĖTROS PLANO (2006-2013) STRATEGINIAI TIKSLAI PAGAL PRIORITETUS | |
|--|---|
| 1. | Prioritetas - plėtoti inžinerinę ir transporto infrastruktūrą verslo ir gyvenimo sąlygoms gerinti |
| Tikslai | 1. Užtikrinti inžinerinio aprūpinimo sistemų atnaujinimą ir plėtrą. |
| | 2. Plėtoti subalansuotą transporto infrastruktūrą, užtikrinant patogų ir saugų susisiekimą bei gerinant ekologinę būklę. |
| | 3. Užtikrinti patogią ir sveiką regiono gyvenamąją aplinką. |
| 2. | Prioritetas - verslo konkurencingumo didinimas, tvari kaimo plėtra |
| Tikslai | 1. Sukurti ekonominę aplinką, skatinti investicijas. |
| | 2. Ugdyti gyventojų verslumą, remti naujai steigiamas įmones. |
| | 3. Stiprinti regiono pramonės potencialą. |
| | 4. Plėtoti turizmo infrastruktūrą. |
| | 5. Žemės ūkio ir kaimo plėtrą. |
| 3. | Prioritetas - subalansuotos socialinės infrastruktūros plėtra |
| Tikslai | 1. Didinti regiono žmoniškųjų išteklių kompetenciją, skatinti naujų darbo vietų kūrimą, taikyti aktyvias darbo rinkos priemones. |
| | 2. Plėtoti subalansuotą ikimokyklinio ugdymo, bendrojo lavinimo ir papildomo ugdymo sistemą. |
| | 3. Užtikrinti saugią socialinę aplinką (ypač uždarant Ignalinos AE). |
| | 4. Plėtoti teritoriškai subalansuotą socialinę kultūrinę infrastruktūrą. |
| | 5. Sukurti socialinių ir viešųjų paslaugų teikėjų įvairovę, gerinti paslaugų teikimo bazę. |
| | 6. Kurti ir plėtoti informacinę visuomenę regione. |
| 4. | Prioritetas - regiono centro sinergetinė plėtra |
| Tikslai | 1. Sudaryti palankias sąlygas verslo plėtrai, įmonių kooperacijai ir klasterizacijai. |
| | 2. Gerinti transporto infrastruktūros tinklą regione.. |
| | 3. Suformuoti naujus ir plėtoti esamus regiono turizmo, pramogų, sporto ir kultūros paslaugų traukos centrus. |
| | 4. Skatinti žmoniškųjų išteklių plėtrą. |
| | 5. Tobulinti administracines procedūras |

Šaltiniai: sudaryta pagal Utenos regiono strateginį plėtros planą (2006-2013)

| UTENOS STRATEGINIO PLĖTROS PLANO (2004-2010) STRATEGINIAI TIKSLAI PAGAL PRIORITETUS | |
|--|---|
| 1. | Prioritetas - pramonės bei verslo plėtra, įmonių konkurencingumo didinimas |
| Tikslai | 1. Kurti verslo plėtrai palankią aplinką, skatinti investicijas rajone. |
| | 2. Ugdyti rajono gyventojų verslumą, remti naujai steigiamas įmones, skatinti verslo kooperaciją. |
| | 3. Vystyti regiono turizmo infrastruktūrą, plėtoti turizmo paslaugas. |
| | 4. Skatinti modernių bei konkurencingų pramonės ir verslo įmonių plėtrą, diegiant inovacijas bei naujas technologijas. |
| 2. | Prioritetas - infrastruktūros plėtra bei aplinkos apsauga |
| Tikslai | 1. Viešosios infrastruktūros modernizavimas ir pritaikymas šiuolaikiniams poreikiams. |
| | 2. Aplinkos kokybę gerinančių sistemų diegimas. |
| 3. | Prioritetas - žmogiškųjų išteklių ugdymas bei tobulinimas, gyvenimo kokybės užtikrinimas |
| Tikslai | 1. Didinti užimtumo ir darbo rinkos priemonių arsenalą. |
| | 2. Tobulinti profesinio rengimo ir perkvalifikavimo sistemą. |
| | 3. Socialinės infrastruktūros atnaujinimas, kultūrinės veiklos plėtra. |
| | 4. Išsaugoti ir plačiau panaudoti rajono kultūrinį bei rekreacinį savitumą, pritaikyti saugomas teritorijas lankymui. |
| | 5. Informacinės visuomenės kūrimas. |
| | 6. Kokybiškos, visiems prieinamos ir tęstinės švietimo sistemos sukūrimas. |
| | 7. Sukurti socialinių ir viešųjų paslaugų teikėjų įvairovę, gerinti paslaugų teikimo bazę. |
| | 8. Sumažinti socialinę atskirtį, išplėsti socialinių paslaugų spektrą. |
| 4. | Prioritetas - Darni žemės ūkio ir kaimo plėtra |
| Tikslai | 1. Atnaujinti ir plėtoti infrastruktūrą kaime, sudarant patogias sąlygas gyvenimui ir poilsiui. |
| | 2. Ugdyti žemės ūkio sektoriaus gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos, plėtoti žemės ūkio infrastruktūrą. |
| | 3. Vystyti netradicines žemės ūkio šakas bei alternatyvias veiklas kaime. |
| | 4. Tvarios kaimo bendruomenės ugdymas ir kaimo teritorinės savivaldos stiprinimas. |

Šaltiniai: sudaryta pagal Utenos rajono strateginį plėtros planą (2004-2010)

REGIONO IR SAVIVALDYBIŲ STRATEGINIŲ PLĖTROS PLANŲ UŽDAVINIAI

| Objektas | Planas | Utenos apskrities savivaldybių strateginiai planai | |
|-------------------|---|---|---|
| | Utenos regiono strateginis | Utenos | Molėtų |
| Uždaviniai | <p>1.Kurti ilgalaikę plėtrą skatinančią infrastruktūrą, rengiant teritorijų planavimo dokumentus ir įgyvendinant bei atnaujinant plėtrpos plano dokumentus.</p> <p>2.Pritraukti investicijas inžinerinės infrastruktūros plėtrai.</p> <p>3.Vystyti vandentiekio ir nuotekų tinklus bei įrengimus.</p> <p>4.Renovuoti šilumos ūkį.</p> <p>5.Modernizuoti ir plėsti apšvietimo tinklus.</p> <p>6.Renovuoti visuomeninės paskirties pastatus.</p> <p>7.Subalansuoti transporto srautus savivaldybių teritorijose, rajonų centruose bei regione.</p> <p>8.Gerinti vietinių kelių būklę.</p> <p>9.Plėtoti viešąją infrastruktūrą, atsižvelgiant į turizmo plėtros bei rekreacinius poreikius</p> <p>10.Sukurti atliekų tvarkymo ir taršos mažinimo sistemą.</p> <p>11.Gerinti rekreacinių išteklių būklę ir didinti jų prieinamumą regiono gyventojams</p> <p>12.Užtikrinti saugią aplinką.</p> <p>13.Sudaryti palankią aplinką investicijoms, skleisti informaciją apie verslo galimybes regione.</p> | <p>1.Suformuoti vieningą verslo paramos sistemą</p> <p>2.Pritraukti tiesiogines investicijas</p> <p>3.Skleisti Utenos rajono verslo galimybes</p> <p>4.Sukurti palankias sąlygas vietos ir užsienio investicijoms, didinti regiono investicinių patrauklumą</p> <p>5.Plėtoti pramonines zonas, kurti patrauklią investicijoms infrastruktūrą</p> <p>6.Formuoti patrauklias investicijoms teritorijas, pritraukti tiesiogines investicijas</p> <p>7.Skatinti vietines žaliavas naudojančių įmonių veiklą</p> <p>8.Plėtoti informacines ir konsultacines paslaugas pramonės ir verslo įmonėms</p> <p>9.Skleisti verslo informaciją ir kurti konsultavimo sistemą</p> <p>10.Skatinti naujų verslo įmonių kūrimąsi, teikti specializuotą paramą naujai steigiamoms įmonėms</p> <p>11.Didinti gyventojų, ypač jaunimo, verslumą</p> <p>12.Skatinti smulkaus ir vidutinio verslo įmonių kooperaciją</p> <p>13.Plėtoti turizmo infrastruktūrą, skatinti naujų turizmo objektų statybą, paslaugų plėtrą</p> | <p>1.Kurti ilgalaikę plėtrą skatinančią infrastruktūrą: bendrojo planavimo dokumentus, detaliuosius planus ir pan., įgyvendinant savivaldybės ir regiono teritorijos bendrųjų planų sprendinius.</p> <p>2.Pritraukti investicijas inžinerinės infrastruktūros plėtrai.</p> <p>3.Vystyti vandentiekio ir nuotekų tinklus bei įrengimus.</p> <p>4.Renovuoti šilumos ūkį.</p> <p>5.Modernizuoti ir plėsti apšvietimo tinklus.</p> <p>6.Renovuoti visuomeninės paskirties pastatus.</p> <p>7.Subalansuoti transporto srautą rajono centre bei rajono teritorijoje.</p> <p>8.Gerinti vietinių kelių būklę.</p> |

| Objektas | Planas | Utenos apskrities savivaldybių strateginiai planai | |
|-------------------|--|--|---|
| | Utenos regiono strateginis | Utenos | Molėtų |
| Uždaviniai | <p>14. Kurti verslo informacinę sistemą ir užtikrinti jos prieinamumą.</p> <p>15. Plėtoti verslo rėmimo sistemą, stiprinti savivaldos institucijų ir verslo įmonių bendradarbiavimą, rengiant ir įgyvendinant bendrus projektus.</p> <p>16. Skatinti verslui skirtų paslaugų plėtrą ir jų prieinamumą.</p> <p>17. Skatinti informacinių technologijų plėtrą.</p> <p>18. SVV sektoriaus plėtrą orientuoti vietinių išteklių efektyviam panaudojimui.</p> <p>19. Plėtoti paramos smulkiam ir vidutiniam verslui infrastruktūrą.</p> <p>20. Skatinti įmonių investicijas į darbuotojų ir vadovų kvalifikacijos kėlimą.</p> <p>21. Didinti specializuotą paramą naujoms įmonėms, pasinaudojant programinio ir struktūrinio finansavimo galimybėmis</p> <p>22. Plėsti pramonės įmonių vietines ir užsienio rinkas.</p> <p>23. Inicijuoti naujo energetinio bloko statybos pradžia reikalingų teisės aktų bei kitų dokumentų rengimą.</p> <p>24. Didinti rekreacinių išteklių prieinamumą.</p> <p>25. Gerinti turizmo paslaugų kokybę.</p> | <p>14. Vystyti turizmo rinkotyra ir rinkodarą</p> <p>15. Didinti rekreacinių išteklių prieinamumą</p> <p>16. Sukurti informacinę turizmo produktų bazę, kelti darbuotojų kvalifikaciją</p> <p>17. Modernizuoti įmones, diegiant inovacijas bei naujas technologijas</p> <p>18. Skatinti verslo įmones pritraukti investicijas, rengti ir įgyvendinti projektus paramai gauti</p> <p>19. Kelti verslo įmonių darbuotojų kvalifikaciją, ugdyti administracinius gebėjimus įmonėse</p> <p>20. Vykdyti teritorinį planavimą ir kurti geografinę informacinę sistemą</p> <p>21. Pritraukti Europos Sąjungos lėšas infrastruktūros projektams</p> <p>22. Modernizuoti inžinerinio aprūpinimo sistemą (šilumos ūkis, nuotekos ir jų valymas, energijos tiekimas, dujų apvalymas, telekomunikacijos ir kt.)</p> <p>23. Skatinti alternatyvių energijos šaltinių naudojimą</p> <p>24. Plėtoti rajono transporto infrastruktūrą</p> <p>25. Gerinti vietinių kelių būklę, susisiekimą su gyvenvietėmis</p> <p>26. Pagerinti gyvenamąjį fondą, užtikrinti būsto plėtrą</p> | <p>9. Plėtoti viešąją infrastruktūrą.</p> <p>10. Sukurti atliekų tvarkymo ir taršos mažinimo sistemą.</p> <p>11. Gerinti rekreacinių išteklių būklę ir didinti jų prieinamumą regiono gyventojams.</p> <p>12. Užtikrinti saugią aplinką.</p> <p>13. Sudaryti palankią aplinką investicijoms, skleisti informaciją apie verslo galimybes rajone.</p> <p>14. Skatinti verslo informacinę sistemą ir užtikrinti jos prieinamumą.</p> <p>15. Skatinti informacinių technologijų plėtrą.</p> <p>16. Skatinti įmonių investicijas į darbuotojų ir vadovų kvalifikacijos kėlimą.</p> <p>17. Didinti rekreacinių išteklių prieinamumą.</p> <p>18. Gerinti turizmo paslaugų kokybę.</p> <p>19. Plėsti turizmo paslaugų infrastruktūrą.</p> |

| Objektas | Planas | Utenos apskrities savivaldybių strateginiai planai | |
|-------------------|--|--|---|
| | Utenos regiono strateginis | Utenos | Molėtų |
| Uždaviniai | <p>26. Plėsti turizmo paslaugų infrastruktūrą.</p> <p>27. Užtikrinti turizmo informacijos sklaidą.</p> <p>28. Plėtoti netradicinę bei alternatyvią, ekologiškai subalansuotą ūkinę veiklą kaime</p> <p>29. Plėtoti kaimo turizmo verslą</p> <p>30. Stiprinti kaimo bendruomenes, skatinti jų veiklos iniciatyvas</p> <p>31. Sudaryti prielaidas spartesnei ūkinės veiklos diversifikacijai kaimo vietovėse</p> <p>32. Didinti gyventojų gebėjimus prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.</p> <p>33. Skatinti aukštojo mokslo institucijų studijų steigimą regione.</p> <p>34. Didinti profesinio mokymo prieinamumą bei tobulinti suaugusiųjų profesinį rengimą, plėtoti profesinio mokymo institucijų ir darbdavių bendradarbiavimą.</p> <p>35. Aktyvinti darbo rinkos politiką ir tobulinti institucijų veiklą, didinti užimtumo ir darbo rinkos priemonių arsenalą</p> <p>36. Plėtoti neformaliojo suaugusių švietimo sistemą.</p> <p>37. Stiprinti projektų valdymo gebėjimus</p> | <p>27. Plėtoti atliekų surinkimo sistemą, skatinti atliekų perdirbimą</p> <p>28. Pagerinti geriamojo vandens išteklių apsaugą bei kokybę ir aprūpinti gyventojus kokybišku geriamuoju vandeniu</p> <p>29. Mažinti gyventojų ir ūkio subjektų neigiamą taršos poveikį aplinkai</p> <p>30. Gerinti gyvenamosios aplinkos kokybę</p> <p>31. Taikyti aktyvias užimtumo didinimo priemones, ypač kaimo vietovėje</p> <p>32. Aktyvinti darbo rinkos institucijų veiklą, didinti specialistų administracinius gebėjimus</p> <p>33. Skatinti atskirų socialinių grupių integraciją į darbo rinką</p> <p>34. Skatinti darbo vietų kūrimą</p> <p>35. Stiprinti savivaldybės institucijų ir vietos partnerių bendradarbiavimą</p> <p>36. Plėtoti viešųjų darbų pobūdį</p> <p>37. Modernizuoti profesinio rengimo institucijų techninę bazę, tobulinti suaugusiųjų profesinį rengimą</p> <p>38. Vystyti profesinio mokymo institucijų ir darbdavių bendradarbiavimą, siekiant tobulinti darbo jėgos kompetenciją ir sugebėjimą prisitaikyti prie darbo rinkos poreikių</p> | <p>20. Užtikrinti turizmo informacijos sklaidą.</p> <p>21. Plėtoti netradicinę bei alternatyvią, ekologiškai subalansuotą ūkinę veiklą kaime.</p> <p>22. Plėtoti kaimo turizmo verslą.</p> <p>23. Stiprinti kaimo bendruomenes, skatinti jų veiklos iniciatyvas.</p> <p>24. Didinti gyventojų gebėjimus prisitaikyti prie aplinkos pokyčių</p> <p>25. Didinti gyventojų gebėjimus prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.</p> <p>26. Didinti profesinio mokymo prieinamumą bei tobulinti suaugusiųjų profesinį rengimą, plėtoti profesinio mokymo institucijų ir darbdavių bendradarbiavimą.</p> <p>27. Aktyvinti darbo rinkos politiką ir tobulinti institucijų veiklą, didinti užimtumo ir darbo rinkos priemonių arsenalą.</p> |

| Objektas | Planas | Utenos apskrities savivaldybių strateginiai planai | |
|-------------------|---|--|--|
| | Utenos regiono strateginis | Utenos | Molėtų |
| Uždaviniai | <p>38. Spręsti kalbines problemas Visagino mieste, atsižvelgiant į sparčiai besikeičiančią situaciją.</p> <p>39. Optimizuoti bendrojo lavinimo mokyklų tinklą, užtikrinti aukštą mokymo paslaugų kokybę.</p> <p>40. Didinti pedagogų profesinę kompetenciją</p> <p>41. Gerinti švietimo įstaigų techninę būklę ir modernizuoti techninę bazę.</p> <p>42. Gerinti švietimo paslaugų kaimo vietovėse kokybę ir prieinamumą</p> <p>43. Skatinti socialinės atskirties mažinimą bei socialinės integracijos didinimą.</p> <p>44. Skatinti bendruomenės socialinį aktyvumą bei tarpusavio bendradarbiavimą</p> <p>45. Remti ir skatinti nevyriausybinių organizacijų veiklą.</p> <p>46. Gerinti kultūros įstaigų materialinę bazę.</p> <p>47. Aktyvinti kultūrinę veiklą, skatinti bendruomenės kultūrinės iniciatyvas.</p> <p>48. Plėsti sporto paslaugų infrastruktūrą.</p> <p>49. Optimizuoti socialinių ir viešųjų paslaugų teikimo tinklą</p> <p>50. Gerinti socialinių paslaugų kokybę ir pasiekiamumą</p> | <p>39. Skatinti kokybiškų kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo paslaugų plėtrą</p> <p>40. Optimizuoti socialinės infrastruktūros objektų tinklą ir veiklą, skatinti bendruomenės kultūrinės bei švietėjiškas iniciatyvas</p> <p>41. Atnaujinti socialinės infrastruktūros (kultūra, švietimas, sveikatos apsauga, socialinės įstaigos ir kt.) objektus, pagerinti jų materialinę bazę bei pritaikyti šiuolaikiniams poreikiams</p> <p>42. Globoti etninę kultūrą, remti mėgėjišką kūrybinę veiklą</p> <p>43. Išsaugoti ir vystyti sporto tradicijas, plėtoti sporto klubų veiklą</p> <p>44. Išsaugoti istorinį bei kultūros paveldą, skatinti kultūros paveldo objektų atnaujinimą, didinti jo patrauklumą, skleisti apie jį informaciją, pritaikyti turizmo reikmėms</p> <p>45. Formuoti turistinį bei rekreacinį patrauklumą</p> <p>46. Plėtoti kultūros paveldo ir turizmo institucijų ryšius</p> <p>47. Plėtoti informacines paslaugas, didinti prieigą prie viešųjų interneto taškų</p> <p>48. Sistemiskai diegti ir plėtoti informacines technologijas</p> <p>49. Didinti Utenos kolegijos vaidmenį regione, plėtoti jos veiklą</p> | <p>28. Skatinti kokybiškų kvalifikacijos kėlimo paslaugų plėtrą.</p> <p>29. Stiprinti projektų valdymo gebėjimus.</p> <p>30. Optimizuoti bendrojo lavinimo mokyklų tinklą, užtikrinti aukštą mokymo paslaugų kokybę.</p> <p>31. Didinti vaikų ir jaunimo užimtumo įvairovę ir sudaryti sąlygas saviraiškai.</p> <p>32. Didinti pedagogų profesinę kompetenciją.</p> <p>33. Didinti pedagogų profesinę kompetenciją.</p> <p>34. Gerinti švietimo įstaigų techninę būklę ir modernizuoti techninę bazę.</p> <p>35. Skatinti socialinės atskirties mažinimą bei socialinės integracijos didinimą.</p> |

| Objektas | Planas | Utenos apskrities savivaldybių strateginiai planai | |
|-------------------|---|---|---|
| | Utenos regiono strateginis | Utenos | Molėtų |
| Uždaviniai | <p>51. Skatinti neįgaliųjų integraciją į visuomenę ir vykdyti ligonių su negalia reabilitaciją.</p> <p>52. Gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, pasiekiamumą, infrastruktūrą</p> <p>53. Ugdyti socialinių darbuotojų kompetenciją</p> <p>54. Didinti nevyriausybių organizacijų vaidmenį</p> <p>55. Sistemiškai diegti informacines technologijas</p> <p>56. Plėtoti informacines ir konsultacines paslaugas, gerinti gyventojų ir svečių prieigą prie interneto</p> <p>57. Kurti ir plėtoti pramonines zonas ir technologinius parkus su modernia infrastruktūra</p> <p>58. Sudaryti sąlygas įmonių klasterizacijai</p> <p>59. Sudaryti palankias sąlygas verslo plėtrai</p> <p>60. Plėtoti transporto infrastruktūrą tarp regioninio centro ir aplinkinių vietovių</p> <p>61. Aktyvinti turistinių, pramoginių, sportinių ir kultūrinių paslaugų infrastruktūrą, didinančią socialinę ekonominę plėtrą, atsižvelgiant į esamus regiono ypatumus</p> <p>62. Modernizuoti aukštojo neuniversitetinio ir profesinio mokymosi aplinką ir gerinti švietimo infrastruktūrą</p> | <p>50. Vykdyti optimalų kokybės ir prieinamumo požiūriu švietimo įstaigų tinklo pertvarkymą</p> <p>51. Gerinti švietimo ir mokymosi kokybę, realizuojant tęstinio mokymosi principus</p> <p>52. Vystyti švietimo įstaigų darbuotojų projektų rengimo ir įgyvendinimo administracinius gebėjimus</p> <p>53. Tobulinti pedagogų profesinę kompetenciją bei kelti kvalifikaciją</p> <p>54. Optimizuoti socialinių ir viešųjų paslaugų (sveikatos priežiūra, viešasis saugumas ir kt.) teikimo tinklą, modernizuoti paslaugas teikiančias įstaigas, plėtoti jų materialinę bazę</p> <p>55. Gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, prieinamumą, infrastruktūrą, kelti darbuotojų kvalifikaciją</p> <p>56. Gerinti socialinių ir viešųjų paslaugų teikimo įstaigų darbą, ugdyti socialinės sferos darbuotojų kompetenciją ir administracinius gebėjimus</p> <p>57. Plėtoti socialinių paslaugų tinklą, didinti įstaigų įvairovę</p> <p>58. Užtikrinti saugią gyvenseną bei viešąją tvarką</p> <p>59. Skatinti aktyvų bendradarbiavimą tarp socialinę paramą bei viešąsias paslaugas teikiančių institucijų</p> <p>60. Įgyvendinti prevencijos principus socialinių ir viešųjų paslaugų teikimo srityje</p> | <p>36. Skatinti bendruomenės socialinį aktyvumą bei tarpusavio bendradarbiavimą</p> <p>37. Remti ir skatinti nevyriausybių organizacijų veiklą.</p> <p>38. Gerinti kultūros įstaigų materialinę bazę.</p> <p>39. Aktyvinti kultūrinę veiklą, skatinti bendruomenės kultūrinę iniciatyvas</p> <p>40. Plėsti sporto paslaugų infrastruktūrą</p> <p>41. Optimizuoti socialinių ir viešųjų paslaugų teikimo tinklą</p> <p>42. Gerinti socialinių paslaugų kokybę ir pasiekiamumą</p> <p>43. Skatinti neįgaliųjų integraciją į visuomenę</p> |

| Objektas | Planas | Utenos apskrities savivaldybių strateginiai planai | |
|-------------------|--|--|---|
| | Utenos regiono strateginis | Utenos | Molėtų |
| Uždaviniai | <p>63. Gerinti regione periferinių teritorijų gyventojų gyvenimo kokybę, skatinti informacinės visuomenės kūrimą.</p> <p>64. Sudaryti prielaidas sparčiau priimti administracinius sprendimus, siekiant pritraukti daugiau investicijų</p> | <p>61. Užtikrinti socialinės paramos priemonių taikumą ir dydį, optimizuoti gyventojų aprėptį socialine apsauga</p> <p>62. Sumažinti socialinę atskirtį, padėti socialinės atskirties ir rizikos grupių atstovams integruotis į bendruomenę bei aktyvinti veiklą</p> <p>63. Didinti nevyriausybinių organizacijų vaidmenį socialinėje srityje</p> <p>64. Sukurti socialinių ir viešųjų paslaugų teikėjų įvairovę</p> <p>65. Didinti vaikų ir jaunimo saviraiškos galimybes</p> <p>66. Modernizuoti kaimo inžinerinę infrastruktūrą (šilumos ūkis, energijos tiekimas, vandens tiekimas, nuotekos ir jų valymas)</p> <p>67. Išsaugoti ir regeneruoti kraštovaizdį, formuojant rekreacijai patrauklias zonas</p> <p>68. Plėtoti paslaugų ir aptarnavimo sektorių kaime</p> <p>69. Modernizuoti žemės ūkio produkcijos gamybą, didinti ūkių konkurencingumą</p> <p>70. Skatinti agropromoninį verslą, formuoti vietines žemės ūkio produkcijos tiekimo grandis</p> <p>71. Skatinti ūkius, užsiimančius perspektyvia, intensyvaus rėmimo žemės ūkio veikla</p> <p>72. Plėtoti žemės ūkio infrastruktūrą, įgyvendinti priemones, didinančias žemės ūkio produkcijos gamybos produktyvumą</p> <p>73. Plėtoti žemės ūkio mokymo ir konsultavimo sistemą</p> | <p>44. Gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, pasiekiamumą, infrastruktūrą</p> <p>45. Ugdyti socialinių darbuotojų kompetenciją</p> <p>46. Didinti nevyriausybinių organizacijų vaidmenį</p> <p>47. Sistemiškai diegti informacines technologijas</p> <p>48. Plėtoti informacines ir konsultacines paslaugas, gerinti gyventojų ir svečių prieigą prie interneto</p> |

Šaltiniai: sudaryta pagal Utenos regiono plėtros planą (2006-2013), Utenos strateginį plėtros planą (2004-2010), Molėtų strateginį plėtros planą (2004-2010).

EKSPERTŲ ATRANKA

| Duomenys apie tyrime dalyvavusius ekspertus | |
|--|--|
| Vardas, pavardė | Marius Jakubauskas |
| Savivaldybė | Molėtų |
| Skyrius | Ūkio plėtros ir investicijų |
| Pareigos | Vyriausiasis specialistas investicijoms |
| Darbo patirtis su strateginiu planavimu | Dalyvavo rengiant dabartinio molėtų plėtros plano 2004-2010 korekcijas ir papildymus, buvo įtrauktas į darbo grupę Utenos regiono plėtros plano 2009-2016 m. parengimą. Taip pat, šiuo metu yra projekto, kurio tikslas parengti naują Molėtų rajono plėtros planą 2011-2017 metams vadovas ir koordinuoja šio plano rengimą. Taip pat, teko ne kartą dalyvauti rengiant įvairių nevyriausybinių ir kitų organizacijų metinius ir strateginius veiklos planus, lokalias rinkimų kampanijas. |
| Mokymai | Dalyvavo 28 val. kursuose „Projektų ir strategijos valdymas“, kurie buvo organizuoti pagal kito šio eksperto projekto veiklą „Administracinių gebėjimų mokymai“. Projektas skirtas molėtų rajono savivaldybės administracijos ir jos įstaigų darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Pagrindinės žinios apie strateginį valdymą įgytos Mykolo Romerio universitete, viešojo administravimo bakalauro ir savivaldos institucijų administravimo magistrantūros studijų metu. Taip pat teko dalyvauti keleto kitų įstaigų organizuose seminaruose. |
| Vardas, pavardė | Donata Lubienė |
| Savivaldybė | Utenos |
| Skyrius | Ekonominės plėtros ir projektų valdymo skyrius |
| Pareigos | Vyriausioji specialistė |
| Mokymai | Dalyvavo specializuotuose, trumpalaikiuose mokymuose, organizuojamuose buvusių apskričių, ministerijų, projektų įgyvendinimą administruojančių agentūrų (CPVA, LVPA, TID, APVA). Dalyvauja kaskart, kai gaunamas kvietimas. |

| Duomenys apie tyrime dalyvavusius ekspertus | |
|--|---|
| Vardas, pavardė | Loreta Štelbienė |
| Savivaldybė | Molėtų |
| Skyrius | Ūkio plėtros ir investicijų |
| Pareigos | Vyriausioji specialistė ūkio plėtrai ir investicijoms |
| Mokymai | Tobulino kvalifikaciją pagal neformaliojo tęstinio profesinio mokymo programą „VVG kūrimo ir LEADER + pobūdžio priemonės strategijos rengimo principai“. Patirtis įgyvendinant EQUAL programos projektą: „Kompetencijų pripažinimas – šeimos ir karjeros suderinimo galimybių plėtrai“ (Nr. EQ/2004/1130-27), BPD 2004-ERPF-1.3.5.-02-04-0023/20 „Siesarties upės baseino dalies esančios Molėtų mieste, išvalymas, gamtosauginis sutvarkymas ir pritaikymas visuomenės reikmėms“, Šiaurės šalių ministrų tarybos finansuojamą projektą „Motivating people to take part in active citizenship, local democracy and sustainable rural development in the Moletai Region by strengthening the NGO umbrella “Plėtros Sąjūdis“. |
| Vardas, pavardė | Sandra Bačiulienė |
| Savivaldybė | Utenos |
| Skyrius | Ekonominės plėtros ir projektų valdymo skyrius |
| Pareigos | Vyresnioji specialistė |
| Mokymai | Dalyvavo specializuotuose, trumpalaikiuose mokymuose, organizuojamuose buvusių apskričių, ministerijų, projektų įgyvendinimą administruojančių agentūrų (CPVA, LVPA, TID, APVA). Dalyvauja kaskart, kai gaunamas kvietimas. |

INTERVIU SU MOLĖTŲ IR UTENOS SAVIVALDYBIŲ EKSPERTAIS

Aš esu Lina Guobytė, Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, Viešojo administravimo specialybės, magistrantūros II kurso studentė. Mano tikslas – nustatyti, kodėl skiriasi regiono plėtros ir savivaldybių strateginių plėtros planų koreliacija teoriniu aspektu nuo praktinio aspekto įgyvendinant regioninę politiką.

Jūsų atsakymai į klausimus bus užrašomi ir sužinota informacija bus naudojama magistrinio darbo rašymui.

Numatoma, kad šis interviu truks apie 30 - 45 min.

1. KLAUSIMAI APIE STRATEGINIŲ PLĖTROS PLANŲ RENGIMĄ

- 1.1. Mokslinėje literatūroje institucijų strateginio planavimo procese akcentuojama vizija, todėl kyla klausimas, kodėl strateginiuose plėtros planuose vizija ne visada išskiriama?
- 1.2. Pastebima tendencija, kad savivaldybės tiesiog nurašinėja viena nuo kitos tikslus, prioritetus, uždavinius, o nesistengia kurti sau pritaikytos strategijos. Pakomentuokite?
- 1.3. Jūsų nuomone, ką reikėtų tobulinti siekiant efektyvesnio strateginių plėtros planų rengimo ir įgyvendinimo savivaldybėse?

2. KLAUSIMAI APIE STRATEGINIŲ PLĖTROS PLANŲ TIKSLUS, KORELIACIJĄ, STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESĄ

- 2.1. Atlikus regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų palyginimus buvo pastebėta, kad rengiant strateginius plėtros planus daromos strateginių tikslų formulavimo klaidos. Kodėl taip atsitinka?

2.2. Kokią įtaką tikslų formulavimo klaidos daro strateginio planavimo procesui?

2.3. Jūsų nuomone, kas turi įtakos strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybei?

3. KLAUSIMAI APIE STRATEGINIŲ PLĖTROS PLANŲ ĮTAKĄ REGIONINEI POLITIKAI

3.1. Jūsų nuomone, kaip strateginių plėtros planų tarpusavio priklausomybė įtakoja regioninės politikos įgyvendinimą?


3.2. Jūsų nuomone, su kokiomis problemomis susiduriama siekiant įgyvendinti regioninę politiką, kai strateginiai plėtros planai tarpusavyje nesisieja?


4. KLAUSIMAI APIE STRATEGINIŲ PLĖTROS PLANŲ RENGIMO METODIKĄ

4.1. Atlikus regiono ir savivaldybių strateginių plėtros planų palyginimą pastebėta, kad planai rengiami remiantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 4 d. įsakymu Nr. 482 patvirtinta „Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika“. Dėl kokių priežasčių savivaldybė neturi naujos ir savos planų rengimo metodikos?

4.2. Kaip Jūs manote, ar reikia naujos ir būtent šiai savivaldybei pritaikytos metodikos? Pakomentuokite.

Ačiū už pokalbį.

Tyrimą atlikti leidžiu, 2010 10 15, Molėtų rajono savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotojas – Vaclovas Seniūnas. 

Tyrimas atliktas, 2010 11 20, Utenos rajono savivaldybės, Ekonominės plėtros ir projektų valdymo skyriaus, vyriausioji specialistė – Donata  Lubienė.

Darbas baigtas, 2010 11 30, Lina Guobytė

El. paštas: l.guobyte@gmail.com