

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

INGA KAVOLYNAIT – GEMBICKIEN

DRUSKININK SAVIVALDYB S VEIKLOS
VERTINIMAS (STRATEGINIS PLANAVIMAS IR
KOMUNIKACIJOS PROCESO TAKA
REZULTATAMS)
Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Doc. dr. *Dangis Gudelis*

Vilnius
2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

DRUSKININK SAVIVALDYB S VEIKLOS
VERTINIMAS (STRATEGINIS PLANAVIMAS IR
KOMUNIKACIJOS PROCESO TAKA
REZULTATAMS)

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studij programa 621N71001

Vadovas

_____ Doc. dr. *Dangis Gudelis*
2014-

Recenzentas

2014-

Atliko

_____ stud. *I. Kavolynait -Gembickien*

2014-

Vilnius
2014

TURINYS

PAVEIKSLŲ RAŠAS.....	5
LENTELIŲ RAŠAS.....	6
PRIEDŲ RAŠAS.....	7
VADAS.....	8
1. VEIKLOS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Veiklos vertinimas.....	11
1.2. Vertinimo kriterijai.....	16
1.2.1. Savivaldybių veiklos vertinimo kriterijai.....	17
1.3. Veiklos vertinimo metodai ir modeliai.....	20
1.3.1. Savivaldybių veiklos matavimo modelis.....	22
1.4. Veiklos vertinimas savivaldybės strateginio planavimo procese.....	23
1.4.1. Savivaldybės strateginio planavimo procesas.....	23
1.4.2. Strateginio planavimo rengimas.....	28
1.4.3. Savivaldybės veiklos plano ir biudžeto formavimo procesas.....	32
1.4.4. Komunikacijos procesas savivaldybių strateginio planavimo rengimo metu.....	40
2. DRUSKININKŲ SAVIVALDYBĖS VEIKLOS VERTINIMO METODOLOGIJA.....	41
2.1. Druskininkų savivaldybės pristatymas.....	41
2.2. Druskininkų savivaldybės veiklos vertinimo modelis.....	42
2.3. Druskininkų savivaldybės veiklos vertinimo tyrimo metodologija.....	44
3. DRUSKININKŲ SAVIVALDYBĖS VEIKLOS VERTINIMAS.....	47
3.1. Druskininkų savivaldybės dokumentų analizė.....	47
3.1.1. Druskininkų savivaldybės 2004-2013 metų strateginis planas.....	47
3.1.2. Druskininkų savivaldybės veiklos ataskaitos.....	59
3.1.3. Druskininkų savivaldybės 2013 – 2015 metų strateginis veiklos planas.....	64
3.1.4. Druskininkų savivaldybės biudžetas pagal programas.....	76
3.1.5. Druskininkų savivaldybės tarybos veiklos reglamentas.....	80
3.2. Anketinis apklausos duomenų analizė.....	82
3.3. Druskininkų savivaldybės veiklos vertinimas.....	92
IŠVADOS.....	95
SILYMAI.....	97
LITERATŪRA.....	98
ANOTACIJA.....	103
ANOTATION.....	103

SANTRAUKA.....	104
SUMMARY.....	104
PRIEDAI.....	105

PAVEIKSLŲ RAŠAS

1 pav. 3 E kriterijų hierarchija.....	18
2 pav. Strateginis planavimas.....	26
3 pav. Pagrindinis strateginio planavimo plano dalys.....	32
4 pav. Strateginio veiklos plano rengimo ir vykdymo etapai.....	34
5 pav. Vertinimo kriterijų bruožai.....	36
6 pav. Prioritetiniais kryptims numatytas lėšų poreikis.....	59
7 pav. Druskininkų turistų srautų kitimas.....	60
8 pav. Užsienio turistų skaičius 2013 metų I pusmėtyje.....	60
9 pav. Druskininkų savivaldybės veiklos vertinimas 2004-2013 metų laikotarpiu (proc.).....	82
10 pav. Respondentų susipažinimas su strateginiais dokumentais (proc.).....	83
11 pav. Respondentų nuomonė, gyvenimo kokybės užtikrinimo klausimu (proc.).....	83
12 pav. Respondentų nuomonė apie Druskininkų savivaldybės komunikaciją su vietos gyventojais (proc.).....	84
13 pav. Druskininkų savivaldybės naudojami visuomenės informavimo būdai (proc.).....	85
14 pav. Vietos gyventojų dalyvavimas Druskininkų savivaldybės veikloje (proc.).....	85
15 pav. Respondentų nuomonė biudžeto lėšų paskirstymo klausimu (proc.).....	86
16 pav. Respondentų nuomonė savivaldybės veiklos poveikio vietos gyventojams klausimu (proc.).....	88
17 pav. Respondentų nuomonė Druskininkų savivaldybės atstovų bendravimo su vietos gyventojais klausimu (proc.).....	89
18 pav. Respondentų nuomonė Druskininkų savivaldybės strateginio veiklos plano rezultatų paskelbimo visuomenei klausimu (proc.).....	89
19 pav. Respondentų nuomonė ar Druskininkų savivaldybės strateginio planavimo programos skirtos spręsti aktuales socialines ir ekonomines problemas (proc.).....	90
20 pav. Respondentų amžius (proc.).....	90
21 pav. Veiklos vertinimas pagal respondentų amžius (proc.).....	91
22 pav. Respondentų grupės susipažinusios su strateginiais (proc.).....	91

LENTELI S RAŠAS

<i>1 lentel</i> . Vertinimo apibr žimai.....	13
<i>2 lentel</i> . Vertinimo pagrindin s funkcijos.....	13
<i>3 lentel</i> . Vertinimo metodai.....	21
<i>4 lentel</i> . Strategijos apibr žimai.....	23
<i>5 lentel</i> . Druskinink savivaldyb s veiklos vertinimo modelis.....	43
<i>6 lentel</i> . Svarbiausio veiklos sritys.....	86
<i>7 lentel</i> . Druskinink savivaldyb s veiklos vertinimo rezultatai.....	93

PRIEDAS RAŠAS

1 priedas. Strateginio veiklos plano ir savivaldybės biudžeto rengimo bei vykdymo ciklas.....	106
2 priedas. Anketa.....	107
3 priedas. Druskininkų prioritetingos kryptys ir vykdymo programos.....	110
4 priedas. 2013 m. biudžeto asignavimai pagal programas.....	111

VADAS

Temos aktualumas – dabartiniu metu vienos veiklos vertinimas yra ypač aktualus dalykas. Veiklos vertinimas egzistuoja tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Manoma, kad vertinimo procesas yra labai svarbus ir naudingas, nes atsižvelgiant į vertinimo rezultatus lengviau ir objektyviau nustatomos stipriosios ir silpnosios sritys. Taip pat vertinimas gali pagelbėti nusprendžiant, ko reikia patobulinti, kad rezultatai taptų geresni.

Vertinimas viešajame sektoriuje, o ypačingai savivaldybės – vienos svarbiausių viešojo sektoriaus dalių, yra ypačingai svarbus procesas. Taip yra todėl, kad savivaldybės yra atsakingos prieš vietos bendruomenę: vietos gyventojus, verslo atstovus, švietimo įstaigas, visuomenines organizacijas ir t.t. Savivaldybės vykdoma veikla, priimami sprendimai daro tiesioginį poveikį vietos bendruomenei. Dėl išvardintų priežasčių savivaldybės veiklos vertinimas yra tiesiog privalomas.

Norint, kad vykdoma veikla būtų efektyvi, reikia ne tik gyventi dabartimi, bet ir žvelgti ateitį. Tam gali padėti planavimas. Pastaruoju metu vis aktualesnis tampa strateginis planavimas – procesas, kuris gali padėti užtikrinti efektyvią įstaigos veiklą. Šiame darbe pasirinkta ištirti bei vertinti Druskininkų savivaldybės strateginį planavimą, šio proceso rezultatus bei komunikacijos takus veiklos rezultatams. Taip nuspręsta dėl kelių priežasčių. Manoma, kad strateginis veiklos planas yra svarbus savivaldybės dokumentas, kuriame rengimo ir gyvendinimo procesas daro tiesioginį taką savivaldybės veiklos efektyvumui. Manoma, kad svarbu bendrauti su vietos gyventojais, išsiaiškinti jų poreikius ir tai panaudoti planuojant veiklą.

Temos ištirtumas – siekiant vertinti Druskininkų savivaldybės veiklą analizuojamos Lietuvos autorių mintys: Segalovienė J. (2011) analizavo vertinimą viešajame sektoriuje; Puškorius S. (2002) nagrinėjo 3E kriterijus; Gudelis D. (2009) analizavo Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo būklės vertinimą; Sudnickas T. (2008) tyrė veiklos matavimo sistemas; Arimavičiūtė M. (2008) aprašė savivaldos institucijų strateginio analizės metodus ir strateginio planavimo tyrimų bei gyvendinimą (2012), analizavo savivaldos institucijų analizės metodinius aspektus (2007), nagrinėjo strateginio planavimo problemas (2012); Gedvilaitė – Moan A, Zakarevičius P. (2010) nagrinėjo strateginio planavimo ypatumus viešajame sektoriuje; Tucikienė Ž., Skauskienė I. (2012) aprašė viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklę ir jos gerinimą; Astrauskas A., Esnonis G. (2008) analizavo strateginio planavimo principų diegimo etapus; Dukynaitė R., Ališauškas R. (2012) aprašė strateginį valdymą kaip lyderystės priemonę; Taip pat buvo apžvelgtos ir užsienio autorių (Posteris (2003); Herbert A. Simon (2003) ir kitų) mintys.

Darbo naujumas - yra nemažai literatūros apie vertinimą, vertinimo metodus, modelius bei vertinimo kriterijus. Taip pat randama vairių tyrimų, kurie tiria Lietuvos savivaldybes, jų strateginio planavimo procesus, tačiau apie komunikacijos proceso svarbą savivaldybės informacijos rasta nedaug. Taip pat Druskininkų savivaldybės veiklos tyrimų nėra daug. Kaip jau minėta, strateginės veiklos planai yra labai svarbūs dokumentai, o jų rengimo ir gyvendinimo kokybė ir efektyvumas yra ypatingai aktualus dalykas. Šiame darbe pasirinkta vertinti ne tik Druskininkų savivaldybės strateginį planavimą, bet ir nustatyti kokią reikšmę šio proceso kokybei suteikia komunikacija bei iširti ir vertinti, kokią veiklos rezultatą pasiekta.

Darbo objektas – Druskininkų savivaldybės veikla strateginio planavimo aspektu ir komunikacijos proceso taktiniai veiklos rezultatai.

Darbo problema – Druskininkų savivaldybė savo veiklą planuoja strategiškai: rengia ilgalaikius strateginius planus ir trumpalaikius trimečius veiklos planus bei formuoja programinius biudžetus. Strateginio planavimas, vizijos, tikslai, uždaviniai bei priemonių numatymas daro tiesioginį poveikį savivaldybės veiklos efektyvumui ir vietos gyventojų gyvenimo kokybės užtikrinimui. Strateginiame planavime svarbu viešumas ir bendruomenės traukimas. Tačiau ar tikrai Druskininkų savivaldybės atstovai pakankamai komunikuoja su vietos gyventojais, ar strateginiai planai rengiami ir gyvendinami kokybiškai, o rezultatai teikia naudą savivaldybės gyventojams?

Darbo tikslas – iširti Druskininkų savivaldybės veiklą strateginio planavimo ir komunikacijos su vietos gyventojais aspektu bei vertinti pasiektus rezultatus.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti veiklos vertinimo teorinius aspektus, vertinimo kriterijus, metodus bei modelius ir veiklos vertinimą strateginio planavimo procese bei trumpai apžvelgti komunikacijos reikšmę strateginiame planavime;
2. Sudaryti Druskininkų savivaldybės veiklos vertinimo modelį ir parinkti vertinimo kriterijus;
3. Išanalizuoti Druskininkų savivaldybės strateginius dokumentus: strateginį planą, strateginės veiklos planą ir su juo susijusį programinį biudžetą;
4. Iširti kaip vietos gyventojai vertina Druskininkų savivaldybės veiklą ir kaip su jais bendrauja savivaldybės atstovai;
5. Vertinti Druskininkų savivaldybės strateginį planavimą, komunikacijos procesą bei pasiektus rezultatus ir pateikti išvadą bei rekomendacijas veiklos tobulinimui ir rezultatų gerinimui.

Darbe naudoti metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė,

2. Aprašomasis tyrimas,
3. Anketin apklausa,
4. Dokument analiz .

Suformuotos šios **hipotez s**:

- Druskinink savivaldyb efektyviai planuoja veikl ;
- Druskinink savivaldyb pakankamai bendrauja su vietos gyventojais, ta iau dauguma gyventoj yra pasyv s, nesidomi savivaldyb s veikla ir patys nesistengia dalyvauti šioje veikloje.

Darbo strukt ra – darb sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje pateikiama mokslin literat ra. Apžvelgiama vertinimo samprata bei esm , pateikiami vertinimo metodai, modeliai ir vertinimo kriterijai, apžvelgtas veiklos vertinimas strateginio planavimo procese ir komunikacijos procesas savivaldybi strategini plan rengimo metu. Antrojoje dalyje pristatoma tyrim metodika, nustatomi tyrim tikslai bei pristatomi tyrim ypatumai. Tre ioje dalyje pateikiami ir analizuojami tyrim rezultatai, apžvelgiami Druskinink savivaldyb s strateginio planavimo dokumentai. Darbo pabaigoje, remiantis gautais tyrim rezultatais, parengiamos rekomendacijos ir si lymai d l Druskinink savivaldyb s veiklos gerinimo. Suformuojamos išvados. Darbe pateikiama darbo santrauka lietuvi ir angl kalbomis. Darbo apimtis 104 psl. Panaudota 49 literat ros šaltiniai. Darbe pateikiama 7 lentel s, 22 paveikslai ir 4 priedai.

1. VEIKLOS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Siekiant išanalizuoti ir vertinti Druskinink savivaldybės veiklą yra naudinga apžvelgti veiklos vertinimo teorinius aspektus, pateikti vertinimo kriterijus, modelius, metodus ir jų pritaikymą savivaldybių veiklos vertinimui. Taip pat apžvelgti veiklos vertinimo strateginio planavimo proceso metu ir susipažinti su strateginio planavimo proceso teoriniais aspektais, apžvelgti savivaldybių strateginio planavimo bei savivaldybių veiklos planavimo rengimą ir gyvendinimą, biudžeto formavimą, susipažinti su šiuos procesus reglamentuojančiais teisės aktais ir apžvelgti, kokią reikšmę savivaldybių veikloje sudaro komunikacijos procesas.

1.1. Veiklos vertinimas

Segalovienė I. (2011) straipsnyje „Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai“ rašoma, kad vertinimo kaip profesionalios viešojo valdymo srities pradžia yra XX a. septintasis dešimtmetis, tuomet Jungtinėse Amerikos Valstijose pradėta gyvendinti „Didžiosios visuomenės“ (*Great Society*) viešosios programos ir ši pažangai vertinti sukurta valdymo infrastruktūra, bei viešosios politikos vertinimo praktika.

Literatūroje teigiama, kad vertinimas yra mokslas apie nuopelnus ir vertingumą, taip pat apie vairo objektų reikšmingumą. Teigiama, kad vertinimas dažnai yra politinis sprendimų priėmimo pagrindas. [46]

Vertinimu yra laikoma viešosios politikos dalies vertės analizė, kuri yra skirta viešajai politikai tobulinti, bei už ją atsiskaityti. Teigiama, kad vertinimo objektas tai – viešoji politika arba jos dalis. Taikant vertinimą, nustatyti viešosios politikos vertę galim pagal šiuos kriterijus: tinkamumą (*relevance*); efektyvumą (*efficiency*); rezultatyvumą (*effectiveness*); tvarumą (*sustainability*); poveikį (*impact*); naudingumą (*utility*). [35] Sudnickas T. (2008) pažymi, kad P. Arversonas apibendrina privataus ir viešojo sektoriaus skirtumus ir panašumus. Apžvelgiant šiuos apibendrinimus, apie viešąjį sektorių galima teigti, jog viešojo sektoriaus bendrasis tikslas yra misijos efektyvumas, o bendrasis finansinis tikslas – kaštų sumažinimas ir efektyvumas. Viešojo sektoriaus vertybės turėtų būti šžiningumas, integralumas, bei atsakingumas prieš visuomenę. Suinteresuotosios pusės viešajame sektoriuje yra mokesčių mokėtojai, inspektoriai ir statymų leidėjai, planuotojai ir politiniai lyderiai. Taip pat pažymima, jog kritiniai šžkm s faktoriai viešajame administravime yra geriausios vadybinės praktikos, standarto prisilaikymas bei standartizuotos technologijos.

Pažymima, jog vertinti galima vairiausius viešosios politikos klausimus sisteminiu, program arba investiciniu lygiu. Vertinimo metu vertinamas viešošios politikos arba tik jos dalies turinys ir viešosios politikos procesas. Kaip pavyzd galima pateikti programos rengim ir gyvendinim . Literat roje yra randamas teiginys, jog vertinimas yra geriausias b das, kuris padeda tobulinti vieš j politik . Taip yra tod l, kad vertinimas remiasi objektyviomis žiniomis ir leidžia traukti vairias suinteresuotas grupes viešosios politikos proces bei pateikti praktini rekomendacij sprendim pri m jams. Teigiama, kad vertinimas suderina mokslin žini objektyvum bei praktin j pritaikym sprendim pri mimo metu.

Puškorius S. (2006) teigia „Vertinimai turi b ti: analitiniai - grindžiami pripažintomis mokslini tyrim technologijomis; sisteminiai - kruopš iai suplanuoti ir atliekami taikant pasirinktas technologijas; patikimi - gautos išvados, pakartotinai panaudojus tuos pa ius duomenis ir metodikas, turi b ti tos pa ios; orientuoti konkre ios programos iškelt tiksl ir uždavini vertinim ; orientuotos vartotoj , t.y. tokie, kurie sprendimus priimantiems vadovams ir politikams padeda geriau suvokti programos apribojimus, turimus išteklius ir kitas aplinkybes”. (Puškorius S. , 2006, p. 51).

Tidikis R. (2003) pabr žia, kad vertinim yra labai daug ir vairi . Kalboje dažniausiai yra absoliutiniai ir lyginamieji vertinimai. Autorius pamini, kad vertinimas turi šiuos komponentus:

- Vertinimo subjektas (asmuo, teikiantis vertyb tam tikram objektui);
- Vertinimo dalykas (objektas, kuriam yra suteikiama vert ar objektai, kuri vert s lyginamos);
- Vertinimo pob dis (nurodymas absoliut ar lygiavertiškum , taip pat kvalifikacij , suteikiam vertinimo objektui)
- Vertinimo pagrindas (reiškinys arba daigtas, pagal kur vertinama).

Pasask Segalovi ien s I. (2011), vertinimas Europos S jungos dokumentuose yra apibr žtas kaip procesas, kurio rezultatas – veiklos vertinimas. Autor pateikia dvi dažniausias vertinimo tikslo perspektyvas:

- Apibendrinamojo (*summative*) vertinimo (d mesys teikiamas veiksmingumo vertinimui atsakomyb s ar finansini ištekli paskirstymo tikslais);
- Formuojan iojo (*formative*) vertinimo (d mesys skiriamas veiklos tobulinimui, gyvendinimo ir vadybos stiprinimui).

Literat roje teigiama, jog vertinimas (*evaluation*) yra susij s su kiekybiniais ir kokybiniais parametrais, bei ekonominio vertinimo kriterijais. Manoma, kad bendr ja prasme vertinti, tai – nustatyti reiškiniio vert bei kokyb . Literat roje randama vairi vertinimo

apib dinim , nes mokslininkai skirtingai apibr žė vertinimo s vok . Apibr žimai pateikti 1 lentel je.

1 lentel . Vertinimo apibr žimai

Eil. Nr.	Apibr žimas
1.	Vertinimas – tai procesas, kuris sudaro prielaidas priimti vert s sprendimus apie objekto, darbo ar elgesio charakteristik .
2.	Vertinimas – tai daigto vert s duotam tikslui vertinimas, naudojant kriterijus.
3.	Vertinimas – tai tiksl suderinimo nustatymas.
4.	Vertinimas – tai svarbios informacijos rinkimas, norint pad ti asmeniui apsispr sti ir sudaryti prielaidas vertinti.
5.	Vertinimas – tai siekimas rinkti ir apibendrinti informacij .
6.	Vertinimas – tai nustatymui, gavimui ir apr pinimui naudinga informacija ir sprendimo alternatyv pri mimo procesas.
7.	Vertinimas – tai prielaidos sprendimams priimti, bet ne pats sprendimas.
8.	Vertinimas – tai sistemingas vert s ar naudingumo tyrimas.
9.	Vertinimas – konkre i program ir produkt vertinimas, charakterizuojant j naudingum ir efektyvum tolesniam planavimui, lyginimui su normomis sudarantis prielaidas program ar produkt tobulinimui.
10.	Vertinimas – tai apgalvotas, tikslingas ir sistemingas procesas, pagr stas ketinimu ir vykdomas d l aiški priežas i , bet konkret s vertinimo tikslai vairiuose kontekstuose gali skirtis.

Sudaryta darbo autor s pagal „Projekt rezultat ir poveikio efektyvumo vertinimo metodika“

Šioje lentel je buvo pateikta gan daug vertinimo apibr žim ir aiškiai matosi, kad visi jie kitaip nusako vertinimo termin . Teigiama, kad vertinimas atlieka tam tikras funkcijas. Dvi pagrindin s yra atskaitomyb ir viešosios politikos ir jos dalies tobulinimas (ži r ti 2 lentel).

2 lentel . Vertinimo pagrindin s funkcijos

Eil. Nr.	Funkcija	Apib dinimas
1.	Atskaitomyb s funkcija	Vertinimas padeda atsiskaityti statym leidžiam jai valdžiai ir pilie iams už tam tikros paramos ar kit l š panaudojim ir tam tikr tiksl pasiekim .
2.	Viešosios politikos ir jos dalies tobulinimo funkcija	Vertinimas padeda tobulinti vieš j politik ar jos dal , bei pat viešosios politikos proces , gerinant esamas ar b simas programas.

Sudaryta darbo autor s pagal „K kaip ir kod l vertiname?“, 2007

Lentel le buvo pateiktos ir apib dintos pagrindin s vertinimo funkcijos, ta iau manoma, jog reik t apžvelgti ir vertinimo skirstym . Teigiama, jog vertinimas skirstomas pagal atlikimo laik viešosios politikos ir programos cikle. Priklausomai nuo etapo yra atliekamas: išankstinis (*ex ante*); einamasis (*on going*), tarpinis (*in terim*) ar vidurinis (*mid term*) ir baigiamasis (*ex post*) vertinimas. Taip pat yra teigiama, jog vertinimas panašus kitas priemones, kurios remiasi empiriniais duomenimis ir taiko gr žtamojo ryšio mechanizmus. Vertinimo galimyb s apima

žinias, g džiūs ir aplink , kurioje atliekamas vertinimas. Vertinimo rezultatai tur t b ti naudojami sprendim pri mimo procese. Taip pat vertinimo galimyb s suprantamos kaip žmogišk j ir kit ištekli , žini ir g dži taip pat proced r , taisykli , tradicij pagrindas, kuris yra skirtas viešosios politikos ar programos vertinimui atlikti.[35]

Segalovi en I. (2011) straipsnyje „Vertinimas vieš jame: samprata ir modeliai“ pažymi, kad vertinimo s voka galima rasti daugumoje mokslo sri i . Ji teigia, kad mokslin je literat roje yra nemažai viešojo valdymo disciplinos vertinimo apibr žim . Autor teigia, jog vertinimo samprata priklauso nuo vairi aplinkybi : Vertinimo tikslo (naudinga informacija, atskaitomyb , veiklos tobulinimas); Vertinimo objekto (viešojo politika, programa, organizacijos veikla); Viešojo valdymo srities (socialin politika, švietimas, energetika, kult ra); Teorinio ir praktinio vertinimo perspektyv ; Vertinimo tipo (ex ante, ex post, vidutinio laikotarpio, apibendrinantis, formuojantis); Vertinimo koncepcijos ar modelio (orientuotas tiksl vertinimas, reaguojantis vertinimas, veiklos teorija grindžiamas vertinimas); Vertinimo pla i ja prasme konteksto (politin , ekonomin , organizacin ir pan. aplinkos, vertinimo kult ra). Autor teigia, jog d l ši išvardyt priežas i vertinimas yra lankstus, bet ir neaiškus terminas. Ji pažymi, kad bendr j vertinimo prasm atspindi teiginys, jog vertinimas tai yra objektyvios realyb s vert s nustatymas sistemingai vykdoma veikla.

Vertinimo tikslas yra pad ti išspr sti problem , o vertinimo uždaviniai ir klausimai nustatomi pagal vertinimo tip ir taikomus vertinimo kriterijus. Teigiama, kad vertinimo uždaviniai ir klausimai skiriasi, o tai priklauso nuo viešosios politikos prioritet .[35]

Literat roje randamas teiginys, jog vertinimas yra panašus kitas priemonės, tokias kaip strateginis planavimas, prieži ra, steb sena, veiklos auditas. Teigiama, kad atliekant išankstin vertinim ir rengiant strategin plan yra nagrin jami ankstesni program gyvandinimo rezultatai ir klausimai susij su nauj program turiniu ir gyvandinimu. Manoma, jog geb jimas atlikti darb yra svarbi išankstin efektyvaus vertinimo s lyga. Siaur ja prasme vertinimo geb jimai (*evaluation capacity*) suprantami kaip žinios ir g džiai reikalingi vertinimui atlikti. O vertinimo galimyb s yra apib dinamos žmogišk j bei kit ištekli , žini bei g dži , taisykli ir proced r bei norm , tradicij pagrindas. Manoma, jog vertinimo galimyb s gali b ti analizuojamos kaip asmenin s (*individual*) galimyb s ar geb jimai, kaip organizacij (*organizational*) galimyb s. Pažymima, kad vertinimo galimyb s dar gali b ti analizuojamos kaip tarporganizacin s (*inter – organizational*) galimyb s (viešojo bei privataus sektoriaus institucij ir nevyriausybin organizacij bendradarbiavimo tikslai ir partneryst s vertinimo tikslai). Taip pat kaip visuomen s (*societal*) galimyb s (vertinam j poži r visuomen je ir profesin se organizacijose bei viešajame sektoriuje tvirtinan ios normos bei tradicijos ir nepriklausomi vertintojai). Literat roje pažymima, jog Europos S jungos šalyse, tokiose kaip Jungtin Karalyst , Olandija ir Švedija vertinimo

geb jimai susiformavo nat raliai, bet daugelyje šali šiuos geb jimus reik jo per trump laik suformuoti.[35]

Teigiama, kad kaip tyrimas vertinimas b na kiekybinis ir kokybinis arba mišrus. Taip pat teigiama, kad vertinimas – tai sisteminga empirin veikla, kurioje d mesys ypa skiriamas duomen rinkimo ir analizavimo metodams. Norima pabr žti, kad vertinimas yra neatsiejamas nuo mokslini tyrim metod taikymo. Pažymima, jog atliekant tyrim taikomi vairus duomen rinkimo bei analiz s metodai, o metod parinkimas ir taikymas priklauso nuo vertinimo tiksl , laiko ištekli bei vertintojo tyrim metodologijos kompetencijos ir žinoma nuo vertinimo objekto.

Manoma, jog vertinime yra svarb s metodologin s kokyb s kriterijai, tai – patikimumas, tinkamumas ir objektyvumas. Svarbu pamin ti, kad vertinimas yra prielaida atsakomybei ir kontrolei. Yra žinoma, jog vertinimui atlikti yra b tini keli veiksmai, tokie kaip: duomen rinkimas; analiz ; interpretacija ir apibendrinimas. Išskiriami vertinimo b dai yra du, tai – formalusis ir neformalusis. Pirmasis vertinimo b das yra vykdomas taikant vertinimo sistemas ir fiksuojant vertinimo rezultatus, kurie yra apibendrinami ataskaitose. Neformalusis vertinimas atliekamas, tada kai vertintojas stebi proces ir reaguoja veiklas ar veiksnius, išsakydamas savo nuomon ir teikdamas gr žtamaj ryš vykdytojams, bet nefiksuodamas rodikli formaliose ataskaitose.[40]

Pasak Sudnicko T. (2008) veiklos rodikliai gali b ti vairiai klasifikuojami. Autorius pažymi, jog jie gali b ti skirstomi : Galutinius rodiklius (*outcome measures*); Turinius takos galutiniams rodikliams (*drivers*); Išorinius ir vidinius rodiklius; Objektyvius ir subjektyvius rodiklius.

Šioje dalyje pateikta vairi vertinimo apibr žim , nustatyta kokias funkcijas jis atlieka, susipažinta su vertinimo skirstymu bei aptarta vertinimo samprata. Taip pat su vertinimu buvo susipažinta, kaip su tyrimu, sužinota, kad vertinimas gali b ti kokybinis, kiekybinis ar mišrus. Aptarta, kad vertinimo d mesys yra skiriamas duomen rinkimo ir analizavimo metodams. Vertinimui yra svarbu duomen rinkimas, analiz bei interpretacija ir apibendrinimas. Šioje dalyje taip pat buvo pateikti du vertinimo b dai – formalusis ir neformalusis, bei susipažinta su veiklos rodikli klasifikacija. Pateikti ir veiklos matavim teoriniai aspektai. Pristatytos matavim sritys bei s lygos, kurios reikalingos s kmingam veiklos išmatavimui.

Apibendrinant galima teigti, jog norint vertinti pasiringtus savivaldyb s veiklos procesus yra naudinga susipažinti su vertinimo teorine medžiaga, kuri padeda labiau sigilinti vertinimo svarb ir geriau suprasti, kaip tai panaudoti praktikoje. Manoma, kad veiklos vertinimas yra labai svarbus ir reikalingas procesas visame viešajame sektoriuje, o ypa savivaldyb se.

1.2. Vertinimo kriterijai

Literat roje teigiama, jog vertinimo kriterijai yra skirstomi pagal lygmenis, pagal panaudojimą ir pagal pobūdį. Pagal lygmenis kriterijai yra efekto, rezultato, produkto, proceso ir indelio. Pagal panaudojimą išskiriami Vyriausybės prioritetų gyvendinimo ir visuomenės nuostatų pokyčiai ir efektyvumo. Pagal pobūdį kriterijai yra kiekybiniai ir kokybiniai.

Teigiama, kad **kiekybiniai kriterijai**: Matuoja tai, kas gali būti skaičiuojama; Naudojami kiekybiniai duomenys (statistiniai, žinybiniai).

Kokybiniai kriterijai: Parodo veiklos kokybines charakteristikas; Naudojami kokybiniai duomenys (apklausos, ekspertų ar piliečių panelės, vertinimo /analizės duomenys).

Teigiama, kad **vertinimo kriterijai turi atspindėti**: Naudojami visuomenei (efekto); Pagrindines programos veiklas (rezultato); Matuoti santykinai brangius produktus ar paslaugas (produkto).

Literat roje yra pateikiami **pagrindiniai vertinimo kriterijai**: Tinkamumas (*relevance criterion*); Efektyvumas (*efficiency criterion*); Rezultatyvumas (*effectiveness criterion*); Naudingumas (*utility criterion*); Poveikis (*impact criterion*); Tvarumas (*sustainability criterion*).

Visus šiuos kriterijus yra naudinga aptarti plačiau. Tinkamumas vertinamas rengiant ir gyvendinant programą. Tinkamumą atskleidžiantys vertinimo klausimai yra tokie: Ar pagrindinė programos tikslai, atsižvelgiant į šalies socialines ir ekonomines problemas ir poreikius? Ar nustatyti tikslai atitinka nacionalinius ir Bendrijos prioritetus? Sekantis kriterijus efektyvumas, vertinant jį yra analizuojama finansinė bei kitos naud ir rezultatų santykis. Vertinant efektyvumą derėtų atsakyti šiuos klausimus: Ar programos tikslai pasiekti mažiausiomis išlaidomis? Ar galima pasiekti geresnių rezultatų tomis pačiomis išlaidomis? Dar vienas kriterijus, kuris aptariamas plačiau – rezultatyvumas, kurio vertinimo metu analizuojama programos produkto bei rezultato rodikliai, lyginant planuotus rezultatus su faktiniais. Rezultatyvumas atsako į klausimus: Koks yra programos tikslų pasiekimo laipsnis? Kas planuota ir kas pasiekta? Ar buvo galima pasiekti geresnių rezultatų kitomis priemonėmis? Dar vienas aptariamas kriterijus naudingumas, kuris parodo, kiek programos padariniai prisideda prie tikslinių grupių poreikių tenkinimo ir socialinių bei ekonominių problemų sprendimo. Atsako į klausimą: Ar programos padariniai padeda spręsti socialines ir ekonomines problemas ir tenkinti visuomenės poreikius? Poveikio kriterijus – tai, kai vertinimo metu nustatomi tiesioginiai ir netiesioginiai programos padariniai. Poveikio vertinimo klausimai: Kokie yra ar bus ilgalaikiai programos socialiniai ir ekonominiai padariniai? Ar šie padariniai atitinka visuomenės poreikius? Tvarumo kriterijus vertina programos padarinių tęstinumo tikimybę pasibaigus programos finansavimui. Atsako į klausimus: Ar

programos rezultatai ir poveikis išliks ateityje? Kiek taisyklės teigiami programos padariniai, pasibaigus finansavimui? [35]

Trumpai apžvelgus vertinimo kriterijus susipažinta su jų skirstymu ir plačiau aptarti pagrindiniai kriterijai. Apibendrinant galima teigti, jog kriterijai yra suskirstyti pagal lygmenis, panaudojimą ir pobūdį. Tinkamai pasirinkti kriterijai, vertinant veiklą, gali padėti gauti objektyvesnius veiklos vertinimo rezultatus.

1.2.1. Savivaldybių veiklos vertinimo kriterijai

Literaturoje teigiama, kad norint atlikti savivaldos institucijų veiklos vertinimą, reikia taikyti bendrus vertinimo kriterijus, vadinamus 3 E kriterijais. Tai yra ekonomiškas (*Economy*), efektyvumas (*Efficiency*) ir veiksmingumas (*Effectiveness*).

Visi šie elementai aptariami plačiau. Literaturoje teigiama „Ekonomiškas suprantamas kaip panaudoti išteklius, kurie reikalingi kokiam nors rezultatui gauti (pagaminti prekes, suteikti paslaugas ir panašiai), minimalizavimas išlaikant tam tikro rezultato kokybę“. („Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas“ 2006, p. 23).

Puškorius S. (2002) straipsnyje „3E koncepcijos plėtra“ apibendrinęs ekonomiško apibrėžimus teigia, jog ekonomiškas yra suprantamas, kaip panaudoti išteklius, kurie reikalingi kokiam nors rezultatui gauti, minimalizavimas su išlaikoma tam tikro rezultato kokybe. Autorius teigia, kad šis kriterijus leidžia pasirinkti geriausias būdus siekiant konkretaus rezultato. Ekonomiškas dar vadinamas taupumu.

Kaip jau minėta, ekonomiškas yra taupumas, kuomet vertinama tik sąnaudos, tačiau sekantis kriterijus – efektyvumas yra daug universalesnis. Ekonomiškas ir efektyvumas yra susiję tarpusavyje. Teigiama, kad egzistuoja vairių efektyvumo apibrėžimų. Efektyvumas apibrėžiamas, kaip santykis tarp produkto (prekės, paslaugos) ir jam pagaminti išnaudoti išteklių. („Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas“ 2006).

Herbet A. Simon (2003) mano, kad efektyvumas yra galimybė maksimalias vertybes pasiekti ribotomis priemonėmis. Jis taip pat teigia, kad efektyvumas privalo būti pagrindinis kriterijus administraciniams sprendimams priimti.

Kaip jau minėta, efektyvumas yra daug universalesnis kriterijus, nei ekonomiškas. Puškorius S. (2002) savo straipsnyje pasiūlo ir pateikia tokį efektyvumo apibrėžimą „Efektyvumas yra santykis tarp pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudoti tiems rezultatams pasiekti kompleksiniai išteklių, indėlis, išlaidos bei kitais resursais.“ (p. 32)

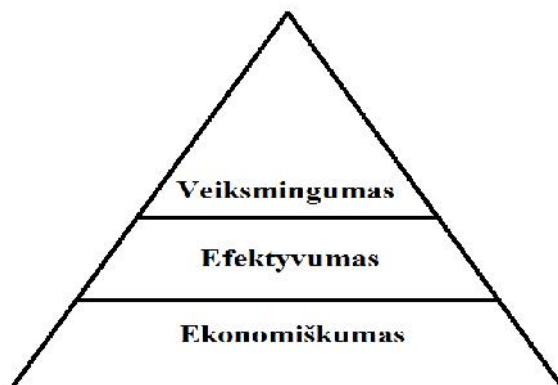
Trečiajais vietos savivaldos veiklos vertinimo kriterijus yra veiksmingumas. Egzistuoja daug veiksmingumo apibrėžimų. Taip pat yra teigiama, kad veiksmingumas sutapatinamas su

efektyvumu. Literat roje pateikiamas toks veiksmingumo apibr žimas „Veiksmingumas – tai nustatyt tiksl gyvendinimo laipsnis panaudojus tam tikt ištekli kiek .“ („Puškorius S., 2002, p. 33).

Apžvelgus visus tris kriterijus galima teigti, jog ekonomiškumas yra pats papraš iusias kriterijus. Efektyvumas nagrin ja vairesnius veiksnis ir vertina veiklos rezultatus iš sistemini pozicij . Aukš iausio lygio kriterijus yra veiksmingumas. Tai lem šie veiksniai:

1. Apima efektyvumo kriterij visum ,
2. Nustato kiekvieno efektyvumo kriterijaus tak veiklos rezultatams,
3. vertina nustatyt tiksl pasiekimo lyg . („Savivaldos institucij socialinis politinis veiksmingumas“ 2006).

Apžvelgus ir išnagrin jus efektyvumo, ekonomiškumo ir veiksmingumo kriterijus yra pritariama teiginiu, kad jie yra pasiskirst hierarchin s piramid s principu. Ši piramid pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. 3 E kriterij hierarchija

Šaltinis: „Puškorius S. , 2002, „3E koncepcijos pl tra“, p. 33

Literat roje yra teigiama, kad vertinant vairi savivaldos institucij veiklos efektyvum ir veiksmingum remiamasi euristin mis sprendim pasirinkimo taisykl mis. Pirmosios grup s sprendim pasirinkimo taisykl s yra pagr stos turim kriterij santrauka vien bendr kriterij . Bendrasis kriterijus sudaromas remiantis pasverta vis kriterij suma. Sprendžiant vadinamus matematinio programavimo uždavinius taikomas antrosios grup s taisykl s. Uždaviniuose b na sudaroma viena tikslo funkcija, kuri yra bendras kriterijus. Sprendžiant šiuos uždavinius surandamas vienintelis tinkamas pasirinkto tikslo funkcijos atžvilgiu sprendimo variantas, taip pat vertinami ir vair s apribojimai. Tre iasis metodas vadinamas nuosekli j nuolaid metodu. Šio metodo atveju visi kriterijai b na skirstomi pagal svarb , o uždavinys sprendžiamas pirmojo svarbiausio kriterijaus atžvilgiu. Po to yra nustatoma to kriterijaus mažinimo riba, ieškoma antrojo

pagal svarb kriterijaus maksimumo ar minimumo. Laikomasi reikalavimo, kuris nustato, kad pirmasis kriterijus nesumažt daugiau, nei nustatyta jo ribin reikšm . Su antruoju kriterijumi pasielgiama taip pat – nustatoma, kokia mažesn to kriterijaus reikšm tenkina savivaldos institucijos vadovus. V liau v l sprendžiamas tas pats uždavinys. Laikomasi reikalavimo, kad pirmieji du kriterijai nustatyt rib neperžengt . Visi kriterijai išnagrin jami tokiu pa iu b du. („Savivaldos institucij socialinis politinis veiksmingumas“ 2006).

Kurpuvesas V. (2011) pranešime pareišk , jog yra kriterijai, kuriais galima išmatuoti pasiekt vietos savivaldos lyg ir brand . Šie vertinimo kriterijai yra: galimybi buvimas ar nebuvimas bendruomen s nariams per laisvus tiesioginius ir slaptus rinkimus formuoti savivaldyb s valdžios institucijas; galimybi buvimas ar nebuvimas bendruomen s nariams tiesiogiai dalyvauti tvarkant vietos viešuosius reikalus; apimtis savivaldyb ms pavedam tvarkyti vietos vieš j reikal ; savivaldyb s savarankiškumo tvarkant pavestus vietos viešuosius reikalus lygis; finansini – materialini ištekliai ir savivaldyb ms perduot tvarkyti vietos viešuosius reikalus adekvatumas; santyki tarp valstyb s valdžios ir savivaldybi institucij pob dis; teis s savivaldyb ms gauti savo pažeistus interesus teisme buvimas ar nebuvimas.

Leidinyje „Strategini plan rengimo savivaldyb se tobulinimo rekomendacijos“ teigiama, kad vertinimo kriterijai tur t apie savivaldyb s veiklos rezultatus suteikti informacij . Teigiama, kad pagal šiuos rezultatus tur t atsiskaityti ir pa ios savivaldyb s viduje ir už jos rib . Kriterijai tur t pagelb ti valdant ir konroliuojant, nes tur t b ti stebimi bei naudojami sprendim pri mimo metu. Pažymima, kad vertinimo kriterijai apie strategini tiksl ir program gyvendinimo rezultatus suteikia informacij . Yra žinoma, kad savivaldybi administracijos metin se ataskaitose privaloma nurodyti efekto, rezultato bei produkto vertinimo kriterij reikšm s.

Pažymima, kad efekto kriterijai formuluojami tam, kad vertinti savivaldyb s strategini tiksl pasiekim . Šie kriterijai leidžia vertinti savivaldyb s strateginio tikslo pasiekim bei nusako naud , kuria gauna tiesioginiai programos naudos gav jai ir kitos visuomen s grup s. Rezultato ir produkto kriterijai formuluojami vertinti programos bei jos uždavini vykdym . Pasinaudojant rezultato kriterijumi yra vertinama programos tikslo pasiekimas, nusakoma, koki naud , gyvendinus program gauna tiesioginiai naudos gav jai. Apie produkto kriterij teigiama, kad jis parodo uždavinio gyvendinimo rezultatus.

Apibendrinant savivaldos veiklos vertinim galima teigti, kad yra b tina vadovautis vertinimo kriterijais, kurie taikomi vertinant viešojo sektoriaus institucij veikl . Manoma, kad valstyb s tarnautoj darbo rezultatus vertinama taikant vykdymo indikatorius, kurie gali nustatyti pareig no naš . Manoma, kad vertinimo kriterijai gali pad ti tinkamiau vertinti savivaldybi veiklos rezultatus.

Apibendrinus savivaldybi vertinimo kriterijus, galima teigti, kad vertinant savivaldybi veikl galima vertinti j ekonomiškum , efektyvum ir veiksmingum . Ta iau ir kiti vertinimo kriterijai gali atspind ti savivaldybi veiklos rezultatus.

1.3. Veiklos vertinimo metodai ir modeliai

Literat roje yra pateikiama vairi metod , skirt veiklai vertinti. Manoma, jog norint tinkamai vertinti veikl , reikia pasirinkti ir taikyti tinkamus metodus. Puškorius S. (2010) straipsnyje „Veiklos matavim viešajame sektoriuje raida“ pažymi, jog veiklos matavim metodai apima atikinkam veiklos rodikli identifikavim . Veiklos matavimas viešajame administravime yra svarbus procesas, ta iau d mesys veiklos matavimui buvo sumaž jas. Posteris (2003) raš , jog susidom jimas veiklos matavimais atsigavo devintajame dešimtmetyje, kai daugelis veiksniai , kurie egzistuoja viešajame administravime prisid jo prie šio susidom jimo.[14] Joe Zhu (2008) raš , kad veiklos vertinimas ir lyginamoji analiz yra pla iai naudojamas metodas, kuris yra geriausia priemon nustatyti geriausi patirt ir pagerinti veikl ir produktyvum .[11]

Pažymima, jog atliekant vertinim taip pat yra derinami ir skirtingi tyrimo metodai. Išskiriami duomen rinkimo bei duomen analiz s metodai. Literat roje duomen rinkimas yra apib dinamas kaip procesas, kuris apima kiekybin s ir kokybin s informacijos surinkim iš pirmini duomen ir antrini informacijos šaltini . Teigiama, kad duomen analiz yra tos informacijos apdorojimas. Išskiriami tokie duomen rinkimo metodai: Turimos informacijos analiz (*desk research*); Anketin apklausa (*questionnaire survey*); Interviu (*interview*); Atvejo analiz (*casestudy*); Ekspert nuomon (*expert opinion, ex pest panel*).[35]

Teigiama, kad vertinimo metodai (*evaluation methods*) yra veiksmiai, operacijos b tinos atsakymams vertinimo klausimus gauti. Vertinimo metodai yra taikomi duomenims surinkti ir analizuoti. Jie yra skirstomi kiekybinius ir kokybinius.

Manoma, jog taikant skirtingus vertinimo metodus, vertinimas b na nuoseklus ir sistemiskas. Vertinimo metodai pateikiami bei pla iau aprašomi 3 lentel je.

3 lentelė. Vertinimo metodai

Eil. Nr.	Vertinimo metodai	Apibūdinimas
1.	Pirmini šaltiniai duomenys (<i>primary data</i>)	Tai vertinimo metu apklausos, stebėjimo ar eksperimento būdu surinkti duomenys siekiant atsakyti vertinimo klausimus.
2.	Antriniai šaltiniai duomenys (<i>secondary data</i>)	Tai vertinimo metu analizuojami varii šaltiniai duomenys (statistiniai ir programos stebėjimo senos informacija, ankstesni tyrimai ir vertinimo duomenys).
3.	Turimos informacijos analizė (<i>desk research</i>)	Tai varii antriniai šaltiniai informacijos nagrinėjimas ir apibendrinimas.
4.	Anketinė apklausa (<i>questionnaire survey</i>)	Tai kiekybinis tyrimo metodas, kuris naudojamas tam tikros situacijos, socialinio požiūrio ar elgesio reprezentatyviam supratimui pasiekti naudojant iš anksto paruoštus klausimynus.
5.	Interviu (<i>interview</i>)	Kokybinis tyrimo metodas, kuris naudojamas informacijai surinkti iš vieno, kelių respondentų, dažniausiai tiesioginio pokalbio metu. Interviu yra keleto tipų, tokių kaip laisvas pokalbis, pusiau struktūriškai apibrėžtas ar struktūriškai apibrėžtas. Laisvo pokalbio metu respondantai laisvai reiškia savo nuomonę, o pusiau struktūriškai apibrėžto interviu metu siekiama sužinoti respondentų nuomonę tam tikrais, iš anksto numatytais klausimais, bet leidžiant respondentui laisvai interpretuoti užduotus klausimus. Struktūriškai apibrėžtas interviu yra ne toks lankstus ir yra anketinės apklausos tipo.
6.	Atvejo analizė (<i>case study</i>)	Tai yra išsamus pavienio pavyzdžio ar vykio nagrinėjimas ir aprašymas.
7.	Ekspertų grupės (<i>expert panel</i>)	Tai kokybinis tyrimo metodas, kur taikant specialiai vertinimo tikslais sudaroma nepriklausoma tam tikros srities specialistų darbo grupė, kuri susitikimų metu išsako nuomonę nagrinėjamiems klausimams.
8.	Statistinė analizė (<i>statistical analysis</i>)	Tai koks analizės būdas, taikant varius matematinius statistikos metodus (koreliaciją, regresiją ir pan.).
9.	Matematinis modeliavimas (<i>modelling</i>)	Tai toks duomenų analizės metodas, naudojamas formaliems matematiniams ryšiams tarp varii kintamųjų nagrinėti.

Sudaryta darbo autorės pagal „Kaip kūrėti ir koduoti vertinimą“, 2007, p. 43 – 44

Lentelėje buvo pateikti visi metodai, kurie gali būti taikomi vertinant veiklą. Manoma, jog tikslinga aparti ir vertinimo modelius. Segalovienė I. (2011) pažymi, jog viešajame valdyme vertinimas yra daugialypis ir vieno bendro vertinimo modelio variams viešojo valdymo klausimams nėra. Autorė teigia, kad yra išplėta daug varii vertinimo modelių ir priemonių. Literatūroje pažymima, kad egzistuoja nemažai kokybės vadybos modelių ir metodų, bet pasirinkimas priklauso nuo staigos pobūdžio, paslaugų ir rezultatų, kuriuos norima pasiekti. [37].

Apžvelgus vertinimo modelius ir metodus, manoma, kad vertinimo priemonių gausa gali apsunkinti tinkamiausios priemonės pasirinkimą, tačiau pritaikius tinkamą modelį ir pasinaudojus atitinkamais metodais, galima sėkmingai vertinti veiklą.

1.3.1. Savivaldybi veiklos matavimo modelis

Gudelis D. (2009) straipsnyje „Lietuvos savivaldybi veiklos matavimo bkl s vertinimas“ aprašo savivaldybi veiklos matavimo model . Autorius teigia, kad modelis, kuris gali b ti naudojamas savivaldyb se matavimo procesams tobulinti, vadinamas savivaldybi veiklos matavimo modeliu.

Pasak autoriaus, šis modelis yra sudarytas pagal bendrojo vertinimo modelio pavyzd , bet min tasis savivaldybi veiklos matavimo modelis padeda savivaldyb ms vertinti savo veiklos matavimo sistemos bkl . Pažymima, kad šio modelio pranašumas yra siauresnis vertinimo objektas, o tai padeda pla iau atskleisti vairius veiklos matavimo aspektus.

Gudelis D. (2009) teigia, jog bendrasis vertinimo modelis sudaro galimyb viešojo sektoriaus organizacijoms ir savivaldyb ms visapusiškai vertinti kokyb s valdymo sistemas, o savivaldybi veiklos matavimo modelis yra priemon , kuria savivaldyb s gali vertinti savo veiklos matavimo sistemos bkl . Autorius palygino s lygin šio modelio panašum su bendrojo vertinimo modeliu. Autorius teigia „Ši modeli taikymas savivaldyb se gal t b ti apib dinamas „mišraus skenavimo“ kaip siauros apimties, bet gilios ži ros ir pla ios apimties, bet paviršutiniškos ži ros derinio metafora. Remiantis šia metafora, bendrasis vertinimo modelis apib dinamas kaip pla ios apimties, bet paviršutiniškos ži ros, o savivaldybi veiklos matavimo modelis – kaip siauros apimties, bet gilios ži ros“. (Gudelis D. „Lietuvos savivaldybi veiklos matavimo bkl s vertinimas“, 2009 p. 92.)

Autorius teigiama, kad šis panašumas yra siauresnis vertinimo objektas. Savivaldybi veiklos matavimo modelis apib dinamas kaip siauros apimties, ta iau gilios ži ros. Bendrasis vertinimo modelis yra apib dintas kaip pla ios apimties, bet tik paviršutiniškos ži ros. Autorius teigia, jog savivaldybese galima pasiringti vien iš ši modeli arba taikyti ir abu. Pasak autoriaus, savivaldybi vertinimo modelio strukt ra primena bendrojo vertinimo modelio strukt r

Autorius teigia, kad taikant savivaldybi veiklos matavimo model vertinti praktikoms, j atitiktis modelio požymiams reitinguojama skal je nuo 0 iki 5 bal . Pažymima, kad sud tini kriterij reikšm s nustatomos apskai iavus sud tini kriterij reikšmi bei sud tinius kriterijus sudaran i požymi vidurkius.

Taip pat autorius pažymi, kad savivaldybi veiklos matavimo model sudaro šie kriterijai: Poky i valdymas; Veiklos matavimo parengimas ir gyvendinimas; Veiklos matavimo informacijos panaudojimas; Veiklos matavimo disfunkcij nustatymas ir j mažinimo strategijos.

Gudelio D. (2009) teigimu, savivaldybi veiklos matavimo modelis yra priemon savivaldyb se vertinti veiklos matavimo sistemas. Anks iau pateikti kriterijai apib dina, k turi atitikti savivaldybi veiklos matavimo sistemas, kad jos b t veiksmingos.

Apibendrinant savivaldybi veiklos matavimo model , galima teigti, kad šis modelis sudarytas remiantis Bendruoju vertinimo modeliu (BVM), tik šis modelis naudojamas savivaldybi matavimo procesams tobulinti. Šio modelio taikymas savivaldyb se gali pad ti savivaldyb ms daugiau sužinoti apie j taikomus vertinimo metodus, modelius, bei nustatyti ar taikomos sistemos yra efektyvios ar priešingai – neefektyvios ir jas reik t tobulinti.

1.4. Veiklos vertinimas savivaldyb s strateginio planavimo procese

Norint vertinti savivaldyb s strateginio planavimo proces ir jo gyvendinimo rezultatus, tikslinga apžvelgti teorin medžiag apie šio proceso rengim , gyvendinim ir vertinim .

1.4.1. Savivaldyb s strateginio planavimo procesas

Literat roje pažymima, jog strateginio planavimo s voka yra žinoma seniai. Senov s graikai jau naudojo š termin . Literat roje randama nemažai strategijos apibr žim . Keliatas apibr žim pateikiama 4 lentel je.

4 lentel . Strategijos apibr žimai

Eil. Nr.	STRATEGIJOS APIBR ŽIMAS
1.	Strategija – tai plati programa, apimanti organizacijos tiksl suformulavim ir gyvendinim .
2.	Strategija – tai svarbiausia organizacijos veiksm programa, kuri nurodo ilgalaiki tiksl prioritetus ir išteklius jiems pasiekti.
3.	Strategija – tai organizacijos vadybos planas, kuris yra reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams gyvendinti.
4.	Strategija yra tam tikras tiksl ir galimybi suderinimas ir palaikymas.
5.	Strategija yra modelis ar planas, kuris nuosekliai integruoja pagrindinius institucijos tikslus, politik bei veiksm sek .
6.	Strategija – tai priemoni planas (skaitant ir biudžet), reikalingas institucijos misijai ir strateginiams tikslams gyvendinti.

Sudaryta darbo autor s autor s pagal „Kaip praktiškai gyvendinti strateginius planus. Metodin medžiaga.“ 2007, p. 5

Lentel je apžvelgti pagrindiniai strategijos apibr žimai. Remiantis jais galima teigti, kad tai organizacijos atsakas savo aplinkai laike. Ji rengiama prognozi pagrindu. D l šios priežasties strategija tiksliai nurodo, kaip savivaldyb sieks savo tiksl . Tai yra vidutin s trukm s ir trumpalaiki program uždavinys. Strategija tik suformuoja pagrindinius tikslus ir politik jiems pasiekti, kad visa organizacija veikt viena kryptimi. Joje pateikiamos priemon s bei b dai, reikalingi paskir iai ir tikslams pasiekti. Strategij reik t vertinti kaip program , kuri nusako savivaldyb s darb per pakankamai ilg laikotarp , kartu užtikrinant, kad besikei iant politiniai ir socialiniai aplinkai galima b t koreguoti veiksmus. [38]

Užsienio literaturoje teigiama, kad strateginis planavimas yra galingas rankis, kuris padeda nustatyti prioritetus ir priimti informacijas pagal sprendimus dėl ateities.[45] Literaturoje pateikiami ir strateginio planavimo apibrėžimai. Planavimas apibūdinamas kaip ypatingas sprendimų rinkinys, kuri yra nukreipta konkrečiai ateitį, kurios savo organizacijai trokšta vadovai. Taip pat planavimas galima apibūdinti, kaip mąstymo procesas, skatinant tikslingai kurti.

Strateginis planavimas apibūdinamas kaip problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizacijos ateities aplinkai. Šio proceso vykdymo metu yra būtina numatyti vykius bei spręsti, kas manoma ir būtina padaryti, tam kad organizacija pasinaudot galimybėmis bei gaut naudą ir apsisaugot nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui.

Teigiama, kad svarbiausia strateginio sprendimo įgyvendinimo sąlyga viešojo sektoriaus institucijose tai - interes grupių poreikio tenkinimas. Pažymima, kad rengiant strateginius planus tikslinga: nustatyti interes grupes; apibrėžti jų interesus; nustatant strateginius tikslus, užtikrinti svarbiausi interes grupių poreikių patenkinimą. Taip pat literaturoje rašoma apie strateginio planavimo patirtį užsienio šalyse. Aprašomas dėsningas subalansuot rodiklių sistemai. Teigiama, kad subalansuot rodiklių sistema yra strategija besiremianti vadyba, komunikavimo visai organizacijai priemonė, procesas, sunkus darbas, pokyčių iniciatyva skirtingai veiklos požymių subalansavimas ir vizijos suderinimas su kasdienine veikla.[44]

Bryson J. teigia, kad strateginio planavimo organizacijos naudoja dvi daugelio priežasčių.[13] Strateginio planavimo esmė parodo nuolatinis galimybių bei grėsmių, išorinių ir vidinių pranašumų ir trūkumų nustatymas siekiant, kad priimti sprendimai būtų kuo geresni galimybių panaudojimo bei grėsmių išvengti. Strateginio planavimo proceso tikslas yra nuolatos nagrinėti organizacijos veiklą dabarties ir ateities požiūriu bei numatyti strategines permainas, tam kad organizacijos sivaizduojama ateitis būtų sėkminga.

Literaturoje teikiama, kad strategijos rengimas ir jos įgyvendinimo administravimas apima šiuos uždavinius: Vadovyb turi sukurti organizacijos viziją, o tai susiję su organizacijos paskirties (misijos) ir tikslų formulavimui; Organizacijos paskirtis (misija) turi būti parodyta ilgalaikiuose ir trumpalaikiuose tiksluose; Vadovyb turi laiduoti, kad pasirinkta strategija būtų vykdoma veiksmingai bei duot naudą; Vadovyb turi vertinti strategijos vykdymą, tikslų įgyvendinimą bei daryti organizacijos paskirties, tikslų bei strategijos ar jų įgyvendinimo pataisas, tai daryti turi atsižvelgiant patirtį, naujas idėjas, besikeičiančias sąlygas bei galimybes.

Teigiama, kad efektyvaus strateginio planavimo pagrindas yra procesas. Tam, kad procesas būtų aktyvus jis turi būti: kartu dalyvaujant (vykdomas sprendimų priėmimas ir problemų sprendimas); saveikaujantis (apimantis konfrontaciją to, kas yra ir kas gali būti); jungtinis (sujungiantis apačiu viršum mąstant apie tai, kas turėtų būti padaryta ir kaip tai turėtų būti

padaryta); t stinis (suvokiantis, kad tikslingos sistemos ir j aplinkos keičiasi ir joks planas neišlaiko savo vertės bėgant laikui).

Taip pat yra išskiriami strateginio planavimo privalumai. Strateginis planavimas padeda geriau dirbti, stimuliuoja ateities analizavimą ir aiškios organizacijos vystymosi krypties suvokimą, suvienija pastangas bei leidžia racionaliai paskirstyti išteklius ir vykdo komandinį darbą. Strateginis planavimas padeda atlikti svarbius dalykus. Išryškinant, prioritetinius klausimus, iškeliamos kasdieninės operacinės problemos. Strateginis planavimas pakeičia bendruomenės išsilavinimo lygį ir taiko konsensuso susidarymą. Taip pat padeda išvystyti bendrą viziją, kuri išsiplečia už „kitą rinkimą“ ribas ir padeda išdėstyti miestus pagal galimybių vertinimą. Per kruopšią analizę strateginis planavimas gali naujai pateikti svarbius dalykus. Padeda nustatyti efektyvesnį išteklių panaudojimą, skaitant visuomeninius fondus ir gali pateikti visuomeninio – privataus bendradarbiavimo mechanizmą.

Literaturoje yra pateikiami pagrindiniai strateginio valdymo bruožai: Susitelkiama ties ilgalaikiais tikslais; traukiami aukščiausios grandies vadovai; Misija aptariama visuotinai; Kuriama ateitis; Stebimas strategijos gyvendinimas; Nuolatos daromi sprendimai; Aiškūs ryšys tarp strategijų ir darbų; Struktūros ir sistemos pritaikomos prie strategijos. [38]

Arimavičiūtė M. teigia „Lietuvos savivaldybės nuolatos vyksta socialiniai ir kultūriniai pokyčiai. Stipriai iššūkiai prisitaikant prie globalizacijos lygomis stipriai konkurencijos, aplinkosaugos priemonių griežtinimo, sparčių technologijų kaitos.“ Arimavičiūtė M. „Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos“, 2012, p. – 272). Autorė teigia, kad strateginis planavimas savivaldybėse padeda sukurti racionalią valdymo sistemą, kuri pagrįsta subalansuotais plėtros principais. Manoma, jog tai suteikia galimybę veiksmingiau naudoti biudžeto lėšas ir koordinuoti vairių sektorių programas bei jų gyvendinimą.

Arimavičiūtė M. (2012) straipsnyje „Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse“ teigia, kad viešojo sektoriaus institucijų strateginiam planavimui daugiausia dėmesio skyrė užsienio mokslininkai: Bolman L. G., Deal T., Bozeman B., Staussman J. D., Bryson J. M., Chakravarthy B., Grenley G. E., Hart S., Koteen J. Autorė pažymi, kad viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas yra plati tyrimų sritis, tačiau mokslinėje literaturoje strateginio planavimo proceso klausimai ir jo modeliavimo problemos nėra galutinai išspręstos. Teigiama, kad daugelis mokslininkų skirtingai interpretuoja strateginio planavimo turinį. Su šia autorės nuomone yra sutinkama, taip pat pritariama, kad visa tai rodo, jog viešųjų institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos iki galo nėra suformuotos.

Gedvilaitė – Moan A., Zakarevičius R. (2010) teigia, kad viešojo sektoriaus organizacijų strategijų sudarymo bei gyvendinimo būdai yra nepakankamai išnagrinėti. Autorių nuomone viešojo

sektorius organizacij strateginio planavimo ypatum nustatymas yra gan aktuali mokslin ir praktin problema. Strategin planavim apib dinanti schema pateikiama 2 paveiksle.



2 pav. Strateginis planavimas

Šaltinis: Gedvilait – Noan A., Zakarevi ius R. „Strateginio planavimo ypatum viešajame sektoriuje teoriniai aspektai“, 2010, p. 55

Autoriai teigia „Strategija apibr žiama kaip „ ateit žvelgiantys planai, sukeltantys poky ius inicijuojantys veiksmus, sukeltian ius poky ius, padedan ius pasinaudoti naujomis galimyb mis, kurios atitiks organizacijos misij “. Šiuo poži riu, strategijos yra numatytos, tikslingos ir yra vykdomos pagal suplanuotus veiksmus“. (Gedvilait – Noan A., Zakarevi ius R. „Strateginio planavimo ypatum viešajame sektoriuje teoriniai aspektai“, 2010, p. 56).

Literat roje randamas teiginys, kad strateginis planavimas yra ne naujas dalykas. Taip teigiama tod l, kad Europos šalyse, tokiose kaip Danija, Švedija, Didžioji Britanija jau keliat dešimtme i yra gyvendinami veiklos planavimo principai.[3] Astrauskas A., esnonis G., (2008) teigia, jog strateginio planavimo principai Lietuvos savivaldyb se diegiami nuo 1990 m. iki dabar, ta iau autoriai, kad šis procesas vyko prieštarinai.

Yra teigiama, kad strateginio planavimo viešajame sektoriuje pradžia Lietuvoje yra 1998 metai. Tada buvo nuspr sta valstyb s biudžet formuoti programiniu principu, taip pat buvo prad tas gyvendinti Lietuvos – Kanados projektas, kurio tikslai buvo diegti Lietuvoje Strateginio planavimo sistem ir patobulinti Vyriausyb s sprendim pri mimo sistem . Ta iau pažymima, kad projektas ap m Vyriausyb s lygmen , o savivaldos institucijos nebuvo trauktos. Po keliatos met , aktyvios savivaldyb s prad jo rengti strateginius pl tros planus ir strateginius veiklos planus savo iniciatyva.

2000 m. geguž s 3 d. Lietuvos Respublikos Vyriausyb s nutarimu Nr. 112/50 patvirtinta Strateginio planavimo metodika savivaldyb ms tiko tik dalinai, d l šios priežasties kiekviena savivaldyb pasirinko jai tinkamiausi b d . Vienos savivaldyb s r m si Vyriausyb s nutarimu

patvirtinta Strateginio planavimo metodika, o kitos r m si kit šali patirtimi ir suk r atitinkamai savivaldybei pritaikyt metod .[29]

Teigiama, kad nuo 2002 met Lietuvos viešajame sektoriuje prad ta buvo vykdyti strateginio planavimo pertvarka. Valstyb s institucijos prad jo sudarin ti strateginius planus, kuriuose yra nurodomi institucij strateginiai ir program tikslai ir priemon s, uždaviniai vardintiems tikslams pasiekti. Prad ta kurti efekto, rezultato ir produkto kriterijai. Šie kriterijai tur t parodyti, kaip pasiekiami rezultatai. [39]

Apžvelgus strateginio planavimo esm ir apibr žimus, trumpai aptarus raid Lietuvos viešajame sektoriuje bus aptartas strateginio planavimo formavimas bei gyvendinimas Lietuvos savivaldyb se.

Pasak Arimavi i t s M. (2012) strateginis planavimas savivaldyb se gali pad ti sukurti racionali valdymo sistem , kuri b t pagr sta subalansuotos pl tros principais. Autor s nuomone tai savivaldyb ms leidžia veiksmingiau naudoti biudžeto l šas bei koordinuoti vairi sektori programas, j gyvendinim . Autor s teigimu savivaldybi pl tra yra sud tingas objektas. Autor mano, jog suformavus tinkamai strateginio planavimo sistem savivaldyb se bei pasirinkus tinkam planavimo metodik galima lengviau nustatyti savivaldybi viet bei vaidmen šalies ar net tarptautiniame kontekste.

Savivaldyb s strateginiame planavime svarb vaidmen atlieka tinkamos strateginio planavimo metodikos pasirinkimas, mano Arimavi i t M. (2012). Autor teigia „Strateginis veiklos planavimas savivaldyb se yra svarbus instrumentas leidžiantis grei iau prisitaikyti prie aplinkos poky i , racionaliau panaudoti biudžeto l šas bei efektyviau gyvendinti numatytas programas, ta iau jo gyvendinimas savivaldyb se kelia tam tikr problem , kurias n ra taip lengva išspr sti.“ (Arimavi i t M. „Lietuvos savivaldybi strateginio planavimo problemos“, 2012, p. 278).

Savivaldybi strateginis planas yra suprantamas kaip vis miesto/rajono verslinink , socialini grupi ir nevyriausybinii organizacij , savivaldos institucij bei vis kit suinteresuot socialini partneri kaip dokumentas, kuris numato miesto/rajono pl tros vizij , tiksus, uždavinius, rezultatus. Pažymima, kad savivaldyb turi b ti pagrindinis strateginio plano rengimo iniciatorius bei organizatorius. Manoma, kad viena iš svarbi gero strateginio plano parengimo s lyga yra, kad reikalingas proceso variklis, pageidautina aukš iausios savivaldyb s valdžios atstovas (meras, administratorius ar Tarybos komiteto pirmininkas), kuris b t neformaliai suinteresuotas ir procesu ir rezultatais. Ta iau pažymima, kad pagrindin gero strateginio plano parengimo s lyga yra kuo didesnio savivaldyb s darbuotoj skai iaus, o ideali yra vis savivaldyb s darbuotoj traukimas strateginio plano rengim . Pažymima, kad rengiant strategij kiekviena savivaldyb gali pasiringti jai tinkamiausi metodik , nes n ra nei vieto teis s akto, kuris nurodyt savivaldyb ms, kaip reikia

rengti strateginį planą. Yra tik rekomendacinio pobūdžio – Lietuvos Respublikos finansų ministro ir Lietuvos Respublikos valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministro 2000 metų gegužės 3 d. sakymu 112/50 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. [38]

Arimavičiūtis M. (2007) nuomone, rengiant savivaldos institucijos strateginius planus naudotis tik valstybės institucijų strateginio planavimo metodika nepakanka. Atliekant aplinkos analizę savivaldos institucijose autor siūlo papildomai iširti: aplinkos dinamiškumą, interesų grupių poreikius bei savivaldybės konkurencinį pranašumą. Taip pat autor pažymi, kad vidaus veiksmų analizę savivaldos institucijose reikia papildyti vadovų savybių, strategijų bei reikalingų rodiklių tyrimais.

Teigiama, kad strateginio planavimo sistema yra tarpusavyje susijusi strateginio planavimo dokumentai, institucijos atsakingos už planavimo dokumentus. Pažymima, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės atstovai mano, jog savivaldybėms svarbiausi ilgalaikiai strateginio planavimo dokumentai yra Valstybės ilgalaikis raidos strategija, ilgalaikis kultūros strategija, Nacionalinis darnaus vystymosi strategija, Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas ir kiti ilgalaikiai strateginio planavimo dokumentai.[29]

1.4.2. Strateginio planavimo rengimas

Kaip teigia Arimavičiūtis M. (2012) savivaldybių planavimas yra sudėtingas objektas, nes Lietuvoje jis yra veikiamas gan tinais ryškiais gamtiniais, ekonominiais, demografiniais ir infrastruktūros išteklių regionuose skirtumais, tai lemia atskirų šalies teritorijų socialinius – ekonominius padarinius netolygumus.

Literatūroje randamas teiginys, kad savivaldybių planavimas Lietuvoje ilgai vyravo tik teritorinio planavimo samprata, o visa planavimas buvo susijęs su bendrojo plano tvirtinimu. Dabar yra skiriamos dvi Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo kryptys, tai yra funkcinis ir erdvinis (fizinis) planavimas. Pažymima, kad ES struktūrinės paramos laikotarpiu (2007 – 2013 m.), atrenkant projektus finansavimui per regioninį dimensiją, kaip vienas iš projekto atrankos kriterijų yra nustatyta atitikti savivaldybių strateginiams planams. Teigiama, kad ir per regioninį dimensiją yra numatyta atskira ES lėšų savivaldybių ilgalaikiams bei trumpalaikiams strateginiams tikslams parengti bei tobulinti.

Pažymima, kad **rengiant savivaldybių planus yra siūloma remtis:**

- Strateginio planavimo metodika (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827);

- Lietuvos Respublikos Vyriausybės regioninis planas (statymu (Žin., 2000, Nr. 66 – 1987; 2002. Nr. 123 – 5558);
- Regioninis planas rengimo ir atnaujinimo metodika (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 4 d. sakymu Nr. 482);
- Lietuvos regioninės politikos metmenimis (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. liepos 21 d. nutarimu Nr. 902);
- Valstybės ilgalaikės raidos strategija (Žin., 2003, Nr. 89 – 4029);
- Lietuvos ūkio (ekonomikos) planas iki 2005 m. strategija (Žin., 2002, Nr. 60 – 2424);
- Darnaus vystymosi strategija (Žin., 2003, Nr. 89 – 4029);
- Lietuvos Respublikos teritorijos bendruoju planu (Žin., 2002, Nr. 110 – 4852);
- Lietuvos Respublikos regioninis planas programa (Žin., 2002, Nr. 117 – 5859; 2004, Nr. 23 -715; 2006, Nr. 92 - 3633);
- Lietuvos Respublikos šakiniai (atskirais valdymo sričių) strategijomis;
- Kitais nacionaliniais ir šakiniais strateginio planavimo dokumentais.

Teigiama, kad **pagrindiniai strateginio planavimo principai** yra:

- Viešumas, partnerystė, bendruomenės traukimas;
- Diskusija pagrįstas bendradarbiavimas ir kompromiso paieškos;
- Visa apimantis strateginis planas, o ne šakiniai strategijų rinkiniai;
- Aiškumas, apibrėžti, pagrįsti uždaviniai;
- Realiai per planavimo laikotarpį gyvendinamos priemonės;
- Dėmesys šalies strateginiam planui nuostatomis;
- Mokymasis iš geros praktikos pavyzdžių Lietuvoje ir užsienyje;
- Suderinamumas su Lietuvos nacionaliniais ir Europos Sąjungos planais strategijomis;
- Dėmesys strategijos gyvendinimui;
- Tiesinis procesas, kurio metu strateginis planas nuolat peržiūrimas ir pataisomas, atsižvelgiant besikeičiančias aplinkas.

Pažymima, kad rengiant strateginį planą privaloma realiai vertinti ir apibrėžti plano rengimo tvarkaraštį, išteklius reikalingus planui rengti (žmogiškieji ištekliai, lėšos bendruomenei traukti procesui, lėšos konsultantams samdyti ir kt.), proceso organizavimui (paskirti atsakingi žmonės – darbo grupių vadovai, sudaromos darbo grupės ir kt.). Teigiama, kad šiame etape yra nustatomi savivaldybės strateginio planavimo tikslai, suformuluojamos planavimo struktūros, koordinuojami atsakingi asmenys ir pirmieji planavimo žingsniai, taip pat numatomi informavimo būdai apie pirmus atliktus darbus. Tai atlieka savivaldybės sudaryti strateginio planavimo komitetai (komisijos) ar strateginio planavimo komandos. Strateginio planavimo

komitetai bei komandos kuria, pristato strateginio planavimo koncepcijas bei ieško būdų, kaip optimizuoti savivaldybės veiklą, parenkant bendruomenei tinkamas strategines pildytinas nuostatas.

Teigiama, kad svarbu strateginio planavimo rengimo procese yra vairių vietos bendruomenių grupių traukimas. Tai gali būti vietos valdžios, galimai suinteresuotų valstybinių institucinių, nevyriausybinių organizacijų, bendruomenės lyderių traukimas. Manoma, kad šis veiksmas yra svarbus ir tikrai aktualus.

Rengiant strateginį planą reikia suformuoti komandą. Atrenkant bei vertinant komandos narius, projekto vadovas turi atrinkti žmones, kurie turėtų reikalingą patirtį bei mokslinius ir techninius gebėjimus reikalingus strateginiam planui rengti.

Manoma, kad parengti išsamų planą kokybiškai yra sudėtinga, todėl svarbus vaidmuo tenka konsultavimui. Konsultantai gali tiesiogiai dalyvauti grupės veikloje. Yra savivaldybių, kurios nesinaudoja konsultantų paslaugomis dėl aukštos kainos ar nepasitikėjimo darbu. Jei nesinaudojama konsultantų paslaugomis, tuomet techninis ir metodinis darbas atlieka strateginio planavimo rengimo koordinuojančių savivaldybės darbuotojai. Pažymima, kad yra būtinas išankstinis darbuotojų apmokymas ir parengimas.

Pabrėžiama, kad rengiant strateginį planą labai svarbus yra vietos bendruomenės atstovų vaidmuo. Pateikiamas, kaip manoma, labai teisingas teiginys, jog savivaldybės veiklos sėkmė apibūdina vienas rezultatas – ar patenkinta savivaldybės veikla bendruomenė (vairios organizacijos, poziciniai segmentai, pramonininkai, mokymo staigos). Rengiant strateginį planą yra svarbi grupių poreikių ir tikslų analizė. Taip pat pritariama teiginiui, kad strateginio planavimo rengimo procese reikia traukti kuo daugiau interesų grupių ir pavienių gyventojų. Rengiant strateginį planą labai svarbu užtikrinti, kad strategija nebūtų primesta „iš viršaus“, bet kiekvienas gyventojas būtų tiesioginis savo ir savo miesto rajono gerovės kūrėjas.

Teigiama, kad labai svarbi strateginio planavimo dalis yra aplinkos strateginė analizė, nes vidinis ir išorinis aplinkos suvokimas ir pažinimas yra esminis strateginiai sprendimai priimančiam rankis, skirtas vertinti savo organizacijos aplinką. Teigiama, kad viešosios institucijos išorinį aplinką nagrinėjama strategijos formavimo ir jos įgyvendinimo aspektu. PEST analizė apima šiuos makroekonominis aspektus: Politinį – teisinį; Ekonominį; Socialinį – kultūrinį; Technologinį.

Pateikiamos rekomenduojamos PEST analizės sritys yra: Tarptautinė politinė situacija, vidinė politinė situacija šalyje, teisinis reglamentavimas; Ekonominis augimas, infliacija, užimtumas, valiutos kursų svyravimas; Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai, švietimas, sveikatos apsauga, kultūra ir kitos sritys; Valstybės technologijų politika, naujos technologinės galimybės.

Atliekant vidinį veiksmų analizę yra siekiama nustatyti ir vertinti organizacijos privalumus ir apibrėžti sėkmingus veiksmus, numatyti silpnąsias, kurios gali turėti tokios ateityje. SSGG analizės metodas naudojamas vidiniams ir išoriniams veiksmų analizės rezultatams apibendrinti.

Pagrindinis strateginio plėtros plano planavimo etapas yra vizijos formulavimas. Teigiama, kad plėtros vizija yra trumpas pageidaujamas miesto ar rajono situacijos ilguoju laikotarpiu aprašymas. Formuluoiant viziją turėtų būti atsižvelgiama vietos bendruomenės norus, sitikimus bei siekius.

Pažymima, kad galutinis strateginio plano planavimo proceso produktas yra strateginis plėtros planas. Pažįstama, kad strateginis plėtros planas turi būti dinamiškas, jis privalo nuolat atnaujinti reaguojant į vykstančius ekonominius, socialinius, kultūrinius bei aplinkosauginius pokyčius.

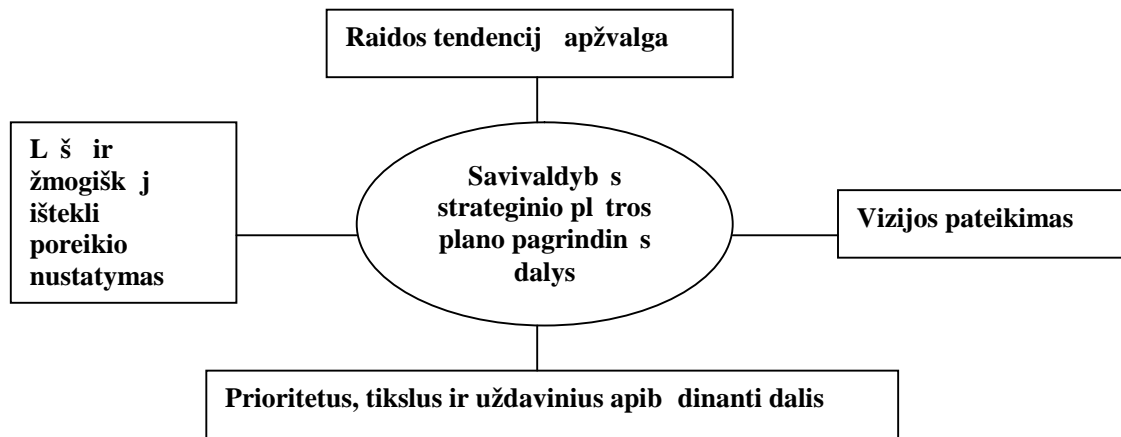
Parengus strateginį plėtros planą, pradedamas gyvendinimas, kuris turi būti stebimas, fiksuojami tam tikri periodiškai rezultatai. Strateginio plėtros plano gyvendinimą organizuoja savivaldybės administracija, o savivaldybės taryba atsakinga už priežiūrą. Tam, kad strateginio plėtros plano kontrolė būtų lengviau gyvendinama, savivaldybės taryba tvirtina strateginio plėtros plano gyvendinimo priežiūros sistemą. Plano gyvendinimo priežiūrai rekomenduojama sukurti kelių darbuotojų grupę.

Manoma, kad gyvendinant strateginį plėtros planą svarbu yra finansavimas ir racionalus biudžeto panaudojimas. Tačiau taip pat manoma, kad plano gyvendinimas priklauso nuo to planą gyvendinančių skyrių veiklos, kurie koordinuodami veiklą jungia bei derina suinteresuotų asmenų pozicijas, juos suburia koalicijas, formalius bei neformalius junginius, rengia diskusijas bei priima sprendimus ir sprendžia iškilusius klausimus. Aktualu aptarti ir dažniausiai pasitaikančias strateginio plėtros plano gyvendinimo klaidas, kurios yra: Nevykdoma strateginio plėtros planą gyvendinimo priežiūra; Prasta strateginio plėtros planą gyvendinimo kontrolė bei stebėjimas ir nepastebimi maži nukrypimai; Lengviau koreguoti netinkamą strategiją, nei atlikti naujus tyrimus; Nepakankamas išteklių paskirstymas; Jei gyvendinant strateginį plėtros planą pastebimi ryškūs nukrypimai nuo normos, atsakingi asmenys nesugeba paaiškinti nesklaidumų priežasčių; Strateginio plėtros plano kėlimo klaidos; Nesureaguojama pokyčius, nes bijoma keisti nusistovėjusią tvarką; Aukščiausio lygio vadovų netinkamas vadovavimas.

Strateginio plėtros plano gyvendinimas priklauso nuo daugelio veiksnių. Tai gali lemti netinkamas kolektyvo darbas ir neatsakingumas, netinkamai parengtas strateginis planas, per mažas dėmesys strategijai bei netinkami problemų sprendimo būdai.

Svarbu paminėti, kad nėra vieningai priimtose savivaldybės strateginio plėtros plano struktūros. Savivaldybės strateginį plėtros planą rengia atsižvelgdama savo finansines galimybes, kompetencija ir, žinoma, poreikius.

Savivaldybės strateginis plėtros planas yra rengiamas 5 – 10 metų laikotarpiui, o jo pagrindinis rengimo datos nustatomos atsižvelgiant į valstybės politikos ciklus – trimetį valstybės biudžeto planavimo ir ES struktūrinių paramos planus.[8] Savivaldybės plėtros planus sudarančios dalys pateikiamos 3 paveiksle.



3 pav. Pagrindinės strateginio planavimo dalys
Sudaryta darbo autorės pagal „Strateginio planavimo rengimo savivaldybės tobulinimo rekomendacijos“

Apibendrinant savivaldybės strateginio planavimo rengimo procesą, galima teigti, kad šiame procese labai svarbus bendradarbiavimas, aiškūs uždaviniai ir jų gyvendinimo priemonės, bendruomenės traukimas ir, žinoma, dėmesys strategijos gyvendinimui. Kaip buvo paminėta, geros veiklos rezultato pagrindinis rodiklis yra savivaldybės veikla patenkinti vietos gyventojai. Manoma, kad savivaldybės gyventojai gerbiamieji, privalo būti kiekvienos savivaldybės prioritetinėmis sritimis.

1.4.3. Savivaldybės veiklos plano ir biudžeto formavimo procesas

Savivaldybės veiklos plano rengimas ir biudžeto formavimas. Pradedant nagrinėti savivaldybės strateginio veiklos plano rengimo procesą, visų pirma norima pateikti pagal J. M. Bryson strateginio modelio suformuotus kelis žingsnius: Strateginio veiklos proceso iniciavimas ir tvirtinimas; Organizacijos galiojimų identifikavimas; Organizacijos misijos ir vertybių iškristalizavimas; Išorinės aplinkos vertinimas (galimybių ir grėsmių); Vidinės aplinkos vertinimas (stiprybių ir silpnybių); Strategijos formulavimas problemoms valdyti; Efektyvios organizacijos ateities vizijos nustatymas.[49]

Apie šiuos aštuonis žingsnius savo nuomonę pateikė Arimavičiūtė M. (2007). Ji teigia, kad kiekvienas žingsnis turi baigtis veiksmais, rezultatais bei vertinimu.

Pasak Gedvilaitės – Moan A. ir Zakarevičiaus P. (2010) strateginio planavimo principus būtina naudoti siekiant viešojo sektoriaus efektyvumo. Viešajame sektoriuje svarbiausias rodiklis rodantis strategijos pasirinkimo tinkamumą yra veiklos rezultatų maksimizavimas duoto biudžeto viduje.

Taip pat manoma, kad labai svarbu apžvelgti vizijos švokimą. Tuncikienė Ž., Skauskienė I. (2012) mano, kad vizija yra institucijos orientyras. Vizija siūlo vertinti taikant kriterijus.

Svarbiausiu kriterijumi apib dinamas veiksmingumas, taip pat glaudžiai susij yra realumo bei pagr stumo kriterijai. Teigiama, kad vizijos realumas susij s su suderinamumu su aplinka, o pagr stumas yra organizacijos potencialas. Manoma, kad vizija turi b ti pagr sta institucijos potencialu.

Savivaldybi strategin s veiklos plano rengimo proceso apžvalg prad sime nuo teiginio, kad dauguma savivaldybi rengia bei gyvendina trej met savivaldyb s strateginius veiklos planus ir ,žinoma, visos savivaldyb s rengia bei vykdo savivaldybi programinius biudžetus. Abu šie dokumentai yra susij , nes savivaldyb s biudžeto asignavimai planuojami pagal tas pa ias programas, kurios yra rengiamos bei vykdomos kaip sud tin savivaldyb s strateginio plano dalis. Pažymima, kad abu dokumentai yra labai svarb s, nes juose suplanuojamos priemon s, kuriomis b tent tais metais skiriamas finansavimas iš vairi šaltini , iš kuri , kaip teigiama, vienas svarbiausi - savivaldyb s biudžetas. Nuo strateginio veiklos plano programos tikslui ir uždaviniui skirto finans kiekio priklauso tais metais planuojam vykdyti priemoni skai ius bei pob dis. Teigiama, jog tai lemia tikslo ir uždavinio tais metais laipsn .[43]

Literat roje pažymima, kad Lietuvos Respublikos Vyriausyb s nutarimu patvirtint Lietuvos Respublikos valstyb s biudžeto ir savivaldybi biudžet sudarymo ir vykdymo taisykli 32 punkte pažym ta, kad sudarant savivaldybi biudžetus, rekomenduojama taikyti strateginio planavimo bei biudžeto sudarymo pagal programas principus, kurie yra numatyti Lietuvos Respublikos Vyriausyb s nutarimu patvirtintoje Strateginio planavimo metodikoje, ta iau atitinkamai papildytus pagal savo poreikius.[29]

Strateginis veiklos planas yra apibr žiamas kaip, dokumentas kuriame yra atsižvelgiant aplinkos analiz , nurodoma institucijos misija ir tikslai bei programos. Dokumente yra aprašoma, kaip institucija gyvendina Vyriausyb s strateginius tikslus ir prioritetus, vykdoma su turimais biudžeto asignavimais.[40]

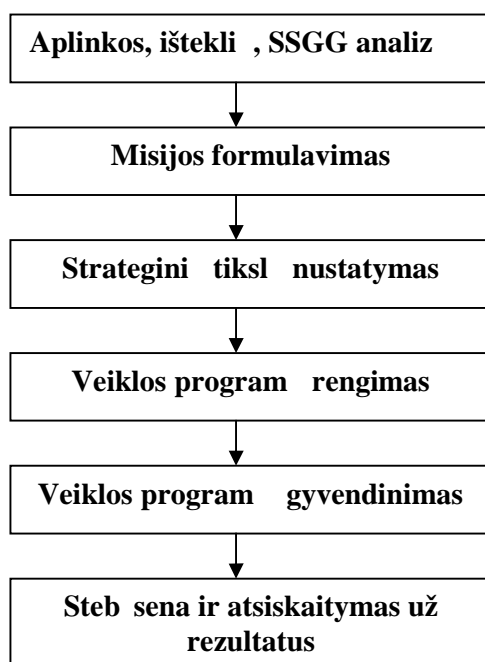
Pažymima, kad rengiant savivaldyb s strategin veiklos plan b tina vadovautis bendruoju ir strateginiu veiklos planu. Ši plan rengimo procese dalyvauja ir bendruomen . Strateginio veiklos plano rengimo procese visuomen nedalyvauja, bet savivaldyb s administracijos parengtas planas yra pateikiamas svarstyti ir tvirtinti tarybos nariams, kurie atstovauja bendruomen s interesus. Tarybos nariai gali aktyviai dalyvauti savivaldyb s strateginio veiklos plano rengimo procese bei pateikti pasi lymus ar pastabas. Pažymima, kad parengtas strategin s veiklos planas yra pagrindas sudaryti savivaldyb s biudžet .[28]

Literat roje yra pateikiami poži iriai strategin veiklos plan . Manoma, jog strateginis veiklos planas yra paraiška biudžetui, organizacijos planai, darbuotoj valdymas, savianaliz s objektas, politikos realizavimas, pagrindas valstyb s kontrolei ir sipareigojimas pilie iams bei rink jams.

Savivaldybės strateginio veiklos planą rengia savivaldybės administracija. Tai yra 3 metų trukmės planas, kuris kasmet atnaujinamas. Rengiant šį planą savivaldybės administracija privalo išanalizuoti ir vertinti aplinkos bei išteklius ir suformuoti misiją bei numatyti savo veiklos tikslus, įsiekimo būdus. Pažymima, kad savivaldybės administracija privalo numatyti, kaip panaudoti turimus bei planuojamus gauti finansinius ir materialinius bei žmogiškuosius išteklius misijai bei užsibrėžtiems tikslams pasiekti.[29]

Pasak Arimavičiūtės M. (2012), strateginis veiklos planavimas yra svarbus, nes leidžia greičiau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir racionaliai panaudoti biudžeto lėšas ir efektyviai gyvendinti numatytas programas. Tačiau autorė pažymi, kad strateginio veiklos plano gyvendinimas savivaldybėje sukelia kai kurias problemas. Autorė pateikia šias, pagrindines strateginio planavimo kliūtis: finansiniai išteklių trūkumas; personalo neskatinimas pagal planavimo rezultatus; darbuotojų trūkumas planavimo padalinyje; nepakankama planavimo patirtis.

Manoma, jog tikslinga aptarti strateginio veiklos plano rengimo ir vykdymo etapus, kurie pateikiami 4 paveiksle.



4 pav. Strateginio veiklos plano rengimo ir vykdymo etapai
Sudaryta darbo autorės pagal „Strateginio plano rengimo savivaldybėje tobulinimo rekomendacijos“

Pirmasis išskiriamas etapas yra aplinkos, išteklių ir SSGG analizė. Aplinkos analizė (PEST) metu yra nustatomi savivaldybės išoriniai veiksniai bei vertinamas jų poveikis savivaldybės veiklai. Išoriniai veiksniai grupuoti yra politiniai veiksniai (nagrinėjamos nacionaliniai ir vietos teisinis reglamentavimas bei išskiriami veiksniai, kurie daro teigiamą ar neigiamą taką savivaldybės veiklai). Ekonominiai veiksniai (nagrinėjama ekonominė raidos veiksniai, kurie daro taką savivaldybės veiklai). Socialiniai (nagrinėjami demografiniai, vertybiniai, gyvenamosios bei kiti

pokyčiai, kurie būdingi visuomenės raidos etapui ir ekologiniai bei kultūriniai veiksniai, kurie daro tak savivaldybės veiklai). Technologiniai veiksniai (svarbūs vertinant naujų technologijų informacijos srautų poveikį savivaldybės veiklos sritims).

Toliau yra vertinami išteklių. Išanalizuojamos savivaldybės vidinės sritys: teisinė bazė; organizacinė struktūra; žmogiškieji išteklių (pareigybės, kvalifikacija); planavimo sistema; finansiniai išteklių; apskaitos tinkamumas; ryšiai su visuomene (informacinės ir komunikavimo sistemos); vidaus kontrolės sistema. Teigiama, kad aplinkos ir išteklių analizės metu yra vertinama ir praėjusio laikotarpio rezultatai bei nurodomi veiklėms lemiantys veiksniai ir kiti veiksniai, kurie turi tokios savivaldybės veiklos rezultatams. Pažymima, kad savivaldybės administracija, atliekant aplinkos bei išteklių analizę, gali naudoti kitus jos specifikuojamus atitinkamus analizės metodus, kurie taikomi tarptautiniame praktikoje ir kurie leidžia išsamiau apibūdinti esamą būklę. Toliau yra atliekama SSGG analizė, kurios metu nagrinjami strateginiai ryšiai: Kaip panaudoti stiprybes galimybės analizuoti; Kaip pašalinti silpnybes pasinaudojus galimybėmis; Kaip panaudoti stiprybes geresniems sumažinti; Kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų geresni.

Sekantis etapas yra misijos formulavimas. Manoma, kad tinkamai suformuota misija turi apibūdinti savivaldybės paskirtį bei sipareigojimus ir svarbiausi savivaldybės tikslai, kompetencijos sritis bei veiklos kryptis ir bendruomenės poreikius, parodyti, kokių tikslų steigta savivaldybė, kodėl ji funkcionuoja bei skiriasi nuo kitų valdymo institucijų. Toliau, tam, kad gyvendinti misiją yra formuluojami strateginiai tikslai, kurie formuluojami remiantis principais: Tinkamumu (tikslai turi skatinti institucijų vykdyti misiją); Realumu (tikslai realūs, atsižvelgiama išorės ir vidaus veiksniai); Motyvavimu (tikslai turėtų skatinti instituciją veikti); Suprantamumu (formuojami aiškiai bei paprastai); sipareigojimu (turi būti lygoti sipareigojimus); Suderinamumu (institucijos ir jos padaliniai tikslai glaudžiai susiję).

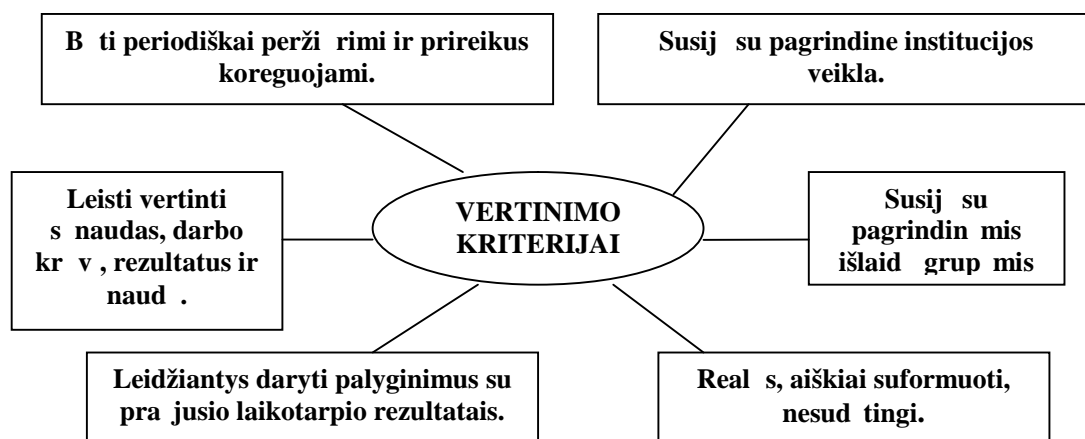
Norint gyvendinti strateginius tikslus yra rengiamos programos, kurias rengia ir įgyvendinimą prižiūri savivaldybės administracijos direktoriaus paskirti programų koordinatoriai arba savivaldybės administracijos struktūriniai padaliniai vadovai ar kiti už programas atsakingi asmenys. Šie asmenys privalo reguliariai organizuoti programų peržiūrą. Programoje yra apibūdinti tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, lėšos.

Pažymima, kad programos tikslas turi nusakyti norimą per tam tikrą laiką pasiekti rezultatą. Programos tikslai turi sieti su institucijos paskirtimi bei strateginiais tikslais, turi atitikti aplinkos ir išteklių analizės išvadas, formuluojami atsižvelgiant poreikius ir sąlygas bei galimybes. Norint gyvendinti programos tikslą reikia suformuoti uždavinius. Pažymima, kad kiekvienos programos tikslas turi turėti nors vieną uždavinį. Uždaviniui yra keliami reikalavimai: Turi rodyti bent vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas; Jo rezultatą galime išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais; Jo rezultatą galima pasiekti per biudžetinius metus turimais išteklių. [29]

Uždaviniams gyvendinti yra numatomos priemonės. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6d. nutarimu Nr. 827 patvirtintoje Strateginio planavimo metodikoje, priemonės yra apibūdinama kaip užbręžto uždavinio būdas. Šiam būdu naudojami žmogiškieji, finansiniai bei materialiniai ištekliai. Pažymima, kad priemonės turi atitikti šiuos kriterijus: Ji yra racionaliausias bei efektyviausias būdas, kaip pasiekti norimą rezultatą; Leidžia pasiekti norimą rezultatą su turimais ar planuojamais ištekliais; Suprantama, teisinga bei praktiškai gyvendinama. [29]

Toliau yra formuluojami vertinimo kriterijai. Lietuvos Vyriausybės nutarime 2010 m. rugpjūčio 25 d. Nr. 1220 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ vertinimo kriterijus apibūdinamas, kaip rodiklis, kuris suteikia informaciją apie tikslo bei uždavinio gyvendinimą. Teigiama, kad strateginio veiklos plano vertinimo kriterijai yra sudaromi pagal tikslus ir uždavinius bei sudaro galimybę vertinti pokytį svarbiausiose veiklos srityse per nustatytą laikotarpį, pažymima Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. Nr. 827 nutarime Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo. Savivaldybės administracijos direktoriaus metinėse ataskaitose privaloma nurodyti faktines efekto, rezultato bei produkto vertinimo kriterijų reikšmes. Efekto kriterijai formuojami tam, kad būtų galima vertinti savivaldybės strateginius tikslus pasiekimą. Šis kriterijus taip pat nusakoma naudą, kuri gauna ne tik tiesioginiai programos naudotojai, bet ir visuomenės grupės. Rezultato ir produkto kriterijai yra formuluojami tam, kad vertinti programas bei jos uždavinio gyvendinimo rezultatus. Pažymima, kad vertinimo kriterijai privalo suteikti informaciją apie savivaldybės veiklos rezultatus. [29]

Manoma, kad vertinimo kriterijai turi atspindėti kelis bruožus, kurie pateikiami 5 paveiksle.



5 pav. Vertinimo kriterijų bruožai

Sudaryta darbo autorės pagal Veckys R. „Programinio biudžeto savivaldybės realijos, problemos ir galimybės“ 2006

Informaciniame leidinyje „Viešasis administravimas Lietuvoje 2006 – 2007 metų apžvalga“ pažymima, kad strateginiam veiklos planui organizuoti ir koordinuoti bei jo gyvendinimui prižiūrėti, biudžetinėmis metais pasiektiems rezultatams vertinti bei problemoms

analizuoti ir planuojamo laikotarpio veiklos prioritetams nustatyti sudaroma strateginio planavimo grupė, kuri atsakinga institucijos vadovams.[49]

Kaip jau buvo paminėta, strateginis veiklos planas bei jo rengimas yra susietas su savivaldybės biudžeto rengimu. Norint biudžetą susieti su strateginiu veiklos planu, o per jį su ilgalaikiais savivaldybės strateginio planavimo dokumentais, strateginis veiklos planas bei biudžetas rengiami lygiagrečiai ir bendradarbiaujant visiems administracijos padaliniams. 1 priede yra pateikiamas Strateginio veiklos plano ir savivaldybės biudžeto rengimo vykdymo ciklas. Šiame cikle yra pavaizduota veiklos plano rengimo ir savivaldybės biudžeto sudarymo etapai. Astrauskas A., Šnėsonis G. (2008) teigia, kad norint racionaliai planuoti ir koordinuoti biudžeto lėšas buvo sukurtas programinio biudžeto metodas. Programinis biudžetas nėra paprastas savivaldybės biudžeto sudarymo būdas. Finansiniai išteklių suplanuojami atsižvelgiant programose, kurios būna sukurtos numatytiems strateginiams tikslams pasiekti ir suformuotus tikslus bei uždavinius. Autoriai programinį biudžetą apibūdina kaip efektyvų priemonių biudžeto ištekliams planuoti, paskirstyti bei kontroliuoti. Pateikiami svarbiausi komponentai, kurie sudaro programinio biudžeto sistemą: Strateginio planavimo sistema; Programų kėlimo, analizavimo bei patvirtinimo sistema; Programų koordinatorių paskirstymas; Programų institucinė struktūra; Programų rezultatų vertinimo priemonės; Ataskaitų pateikimo sistema.

Teigiama, kad savivaldybės apie 15-20 žmonių yra atsakingi už strateginį planą bei biudžetą sudarymą. Teigiama, kad savivaldybių darbuotojai biudžetus nagrinėdami remdamiesi asmeniniais teoriniais ir praktiniais žiniomis, dėl šios priežasties dažnai neatitinka šiuolaikinių ES ir Lietuvos valstybės reikalavimų. Pabrėžiama, kad savivaldybės programinis biudžetas turi būti sudaromas, kad atitiktų strateginiame plane keliamus tikslus, jame turi būti numatytos priemonės bei užtikrintos lėšos šiems tikslams pasiekti. Tai yra vienas iš atsakingiausių etapų planuojant bei racionaliai skirstant savivaldybių pinigus. [49]

Manoma, jog svarbu aptarti ir **programinio biudžeto sudarymo ir vykdymo teisinį pagrindą, kurį sudaro:**

1. Lietuvos Respublikos konstitucija;
2. Biudžeto sandaros statymas;
3. Savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos statymas;
4. Vietos savivaldos statymas;
5. Atitinkamam metų Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansiniai rodikliai patvirtinimo statymas;
6. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. 06.06 nutarimu Nr. 827 patvirtinta strateginio planavimo metodika;

7. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2001 05 14 nutarimu Nr. 543 patvirtintos Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir taikymo taisyklės;
8. Vyriausybės patvirtintos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių projektų rengimo planas. [48]

Lietuvos Respublikos vyriausybės 2001 05 14 nutarimu Nr. 543 patvirtintos Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir taikymo taisyklės pažymima, kad „Savivaldybių taryboms patvirtinus savivaldybių biudžetus, savivaldybių asignavimų valdytojai arba jų galioti asmenys ne vėliau kaip per 15 darbo dienų patvirtina savo ir jiems pavaldžiui biudžetiniams staig bei kitoms subjektų programoms ir jų (arba vykdomoms programoms priemonėms) šaltinius pagal visus funkcinius ir ekonominės klasifikacijos kodus.“

Apie programinį biudžetą yra teigiama, kad tai biudžetas, kuris gyvendina strategiją ir yra orientuotas rezultatais. Programinis biudžetas paryškina susijusias veiklos sritis bei ryšius tarp išteklių bei išlaidų efektyvumo.[48] Literaturoje teigiama, kad programinis biudžetas gali būti rengiamas naudojant skirtingus metodus. Pateikiami trys pagrindiniai metodai:

1. Pirmas metodas – siekiamieji rezultatai ;
2. Antras metodas – „Nulinio“ pagrindo;
3. Trečiasis metodas – planavimo programavimo, biudžetavimo sistema.[41]

Savivaldybės strateginio veiklos plano stebėsenos, rezultatų vertinimas ir ataskaitų rengimas. Apžvelgus savivaldybės strateginio veiklos plano rengimo ir programinio biudžeto formavimo procesus aptarta ir strateginio veiklos plano stebėsenos ir pasiektų rezultatų vertinimas bei ataskaitų parengimas. Teigiama, kad stebėsenos bei pasiektų rezultatų vertinimas parodo ar savivaldybė laikosi veiklos krypties, kurias pasirinko strateginio planavimo metu, taip pat kaip pasirinktos veiklos pasiekia laukiamus rezultatus. Savivaldybės administracija privalo atsiskaityti už rezultatus ir parodyti savivaldybės bendruomenei už bendrus išleistus pinigus pasiektus rezultatus.

Pažymima, kad stebėsenos turi būti sisteminga. Manoma, jog šis teiginys teisingas, nes tai yra būtina sėkmingo strateginio veiklos plano gyvendinimui. Kas ir kaip rengs strateginio veiklos plano gyvendinimą savivaldybės administracija privalo nurodyti taisyklėse.

Stebėsenos metu surinktais duomenimis yra remiamasi atliekant pasiektų rezultatų vertinimą. Tai apima faktinių rezultatų palyginimą su užsibrėžtais vertinimo palyginimais. Taip pat yra norodomi nukrypimai nuo pasirinktų tikslų ir uždavinių bei nurodo nukrypimus lemiančius išorinius ir vidaus veiksnius. Strateginio plano stebėsenos turi vykti viso gyvendinimo proceso metu, o rezultatai fiksuojami ataskaitose. Stebėsenos savivaldybėse yra vykdoma keliuose lygiuose:

1. Savivaldybės administracijos direktorius ir strateginio plano grupė ;

2. Program koordinatoriai (arba savivaldybės administracijos struktūriniai ar teritoriniai padaliniai vadovai);
3. Savivaldybės administracijos padalinys atsakingas už finansus;
4. Savivaldybės tarybos nariai;
5. Savivaldybės bendruomenės.

Paminėjus šiuos etapus, naudinga paminėti ir šiuos senos periodiškus, kur sudaro keli etapai ir kiekvienu siekiama skirtingi tikslai:

1. Pirmasis etapas vyksta koordinatorių lygmenyje. Siekiama kontroliuoti, kaip programos vykdytojai įgyvendina programos dalis bei kaip panaudojamos šios programos priemonės įgyvendinti. Koordinatorių lygmenyje šiuos sena turi vykti reguliariai. Rezultatai pagrindu yra priimami sprendimai dėl resursų perskirstymo programos viduje ir dėl programos priemonių tikslumo.
2. Antrasis etapas vyksta savivaldybės administracijos lygmenyje. Kas ketvirtą arba kas pusmetį savivaldybės administracijos direktorius ir strateginio planavimo grupė turi susipažinti su strateginio veiklos plano įgyvendinimo rezultatais, kuri pagrindu priimami sprendimai dėl resursų perskirstymo tarp savivaldybės vykdomos programos ir dėl biudžeto bei kitų finansinių planų koregavimo teikimo savivaldybės tarybai.
3. Trečiasis etapas apima Savivaldybės tarybos narių informavimą apie strateginio veiklos plano įgyvendinimo būklę. Šiuos senos rezultatai turėtų būti perduodami maždaug kas pusmetį. Savivaldybės tarybos nariai turėtų vertinti kaip savivaldybės administracija vykdo biudžetą bei siekia strateginiame veiklos plane užsibrėžtus tikslus.
4. Ketvirtasis etapas skirtas ataskaitos apie strateginio veiklos plano įgyvendinimo parengimui bei pasiektų rezultatų vertinimui ir vietos bendruomenės paskelbimui. Ataskaita rengiama pasibaigus biudžetiniams metams. Turi būti surinkti duomenys apie kiekvienos programos įgyvendinimo būklę bei pagal nustatytus kriterijus vertinami rezultatai, kuriuos savivaldybė pasiekia įgyvendindama strateginius tikslus bei programas.

Manoma, jog svarbu paminėti, kad strateginio veiklos plano ataskaita turi būti informatyvi ir suprantama vietos bendruomenei. Ataskaitoje turi būti pateikiami išsamūs duomenys apie savivaldybės misiją, strateginius tikslus, vykdomas programas. Reikia pateikti išsamų kiekvienos programos įgyvendinimo būklės analizę, kurioje nurodomi programos tikslai ir uždaviniai, pateikiama informacija apie programai vykdyti skirtas bei panaudotas šias, pateikiamos planuoti ir pasiekti rezultatų palyginimas. Taip pat suformuotos išvados bei pateikti siūlymai dėl tolimesnio programos vykdymo.[29]

Apžvelgus savivaldybės strateginio veiklos plano šiuos senos ir įgyvendinimo procesą bei jau anksčiau aptarus savivaldybės strateginio veiklos plano rengimo ir biudžeto formavimo procesą

norim pažymėti, kad pasak Arimavičiūtės M. (2007) kiekvienos savivaldos institucijos strateginis valdymas yra unikalus. Autor taip pat pateikia jau anksčiau išsiaiškintą faktą, kad Lietuvos savivaldos institucijas susieja su vykdomomis programomis ir biudžeto planais.

Manoma, jog aktualu paminėti Dukynaitės R., Ališausko R. (2012) straipsnyje pateikiama H. Mintzberg pastabą, kuris teigia, kad organizacijos formaliu planavimu užsiima tam, kad numatytą programą jau turimoms strategijoms gyvendinti, o ne kad sukurti strategiją.

Arimavičiūtė M. (2004) yra pateikusi išvadas, kad savivaldybių vadovybės planus naudoja nepakankamai, kaip vertinimo standartus, taip pat nepakankamai pagrindžia tikslus ir nepakankamai dėmesio skiria strateginiam planavimui ar šios funkcijas perduoti planuotojams.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis veiklos planas ir su juo susijęs programinis biudžetas yra labai svarbūs savivaldybės veiklos dokumentai, kurių rengimas yra atsakingas procesas.

1.4.4. Komunikacijos procesas savivaldybių veikloje

Apžvelgus strateginio veiklos plano rengimo ir gyvendinimo etapus norima paminėti ir kitą svarbų procesą, kuris yra aktualus, norint efektyviai gyvendinti veiklą. Šis, kaip manoma, svarbus procesas yra komunikacija. Komunikacija yra informacijos perdavimo priemonė. Apžvelgti komunikacijos reikšmės yra naudinga, norint išsiaiškinti kokią rolę tai gali turėti savivaldybės veiklai ir šios veiklos rezultatams.

Dudurytė R., Ališauskas R. (2012) straipsnyje aprašo komunikacijos. Autoriai teigia „Komunikacija yra pagrindinis lyderystės raiškos elementas, užtikrinantis lyderio ir pasekėjų ryšį ir bendrą veiklą.“ (Dukynaitė R., Ališauskas R. „Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė“, 2012, p. – 78.

Autoriai pažymi, kad bet kuris tekstas yra prasmingas tik komunikacijos procese. Strateginis veiklos planas yra rašytinė komunikacija. Pažymima, kad turėtų būti bendraujama ne vien pateikiant priimtus sprendimus, bet ir ieškant sprendimo, planuojant. Komunikacija užtikrina, kad planas pradedamas gyvendinti dar jam kuriantis. Randamas teiginys, kad komunikacija yra dvipusė. Kuriant strategiją ir komunikuojant aktyvus turėtų būti pats vadovas, bet komunikuojant dalyvauja ne tik pranešėjas, bet ir auditorija. Pabrėžiama, kad viešosios strategijos svarbios ir piliečiams. Autoriai teigia „Strateginis planavimas viešajame administravime, politikos analizė yra ne vien profesionalus procesas, kuriame dalyvauja tik profesionalai. Tačiau tai yra (turėtų būti) ir demokratinis procesas, kuriame dalyvauja piliečiai.“ (Dukynaitė R., Ališauskas R. „Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė“, 2012, p. – 79.

Apibendrinant galima teigti, jog komunikacija savivaldybi veikloje, strategini plan rengime taip pat yra svarbus procesas, kuris gali daryti tak plano rengimui bei gyvendinimui ir veiklos efektyvumui. Buvo išsiaiškinta, kad bendravimas turi vykti visuose lygiuose. Manoma, kad komunikacijos procesas yra svarbus ne tik savivaldyb s viduje, bet išor je, nes bendrauti su vietos gyventojais taip pat b tina. Komunikuojant savivaldyb gali geriau išsiaiškinti vietos gyventoj nuomon , j poreikius, taip pat susipažinti su planais, j programomis bei pristatyti strategini plan rezultatus. Ši nuomon galima pagr sti Augustinavi io A. (2003) teiginiu „Vienas iš b d išpl sti ir efektyvinti valdybo galimybes – valdymo proces traukti pa ius pilie ius su visais j kintan iais poreikiais, interesais ir nuomon mis, kurie šiuo metu gyja vis prieštaringesn ir daugiaprasmiškesn pob d .” (Augustinaitis A., „Valdymo komunikacija: žini visuomen s taka Viešajam administravimui”, 2003, p. – 15.) Manoma, kad ši autoriaus nuomon yra teisinga ir su ja sutinkama.

2. DRUSKININK SAVIVALDYB S VEIKLOS VERTINIMO METODOLOGIJA

2.1. Druskinink savivaldyb s pristatymas

Druskinink savivaldyb yra pietin je Lietuvos dalyje ir apima ten esant Druskinink miest ir Leipalingio miestel su artimiausiais kaimais. Druskininkai yra vienas seniausi gydym j kurort Lietuvoje, turintis senas tradicijas. Druskinink savivaldyb s administracinis centras yra Druskininkai. Plotas sudaro 8,4 % apskrities ploto. Savivaldyb s teritorijos 62 % sudaro miškai, 2,4 % užstatytos teritorijos, 1,9 % keliai, 20, 2 % žem s kio naudmenys ir 3,8 % kita žem . [30] 2012 met pradžioje Druskinink savivaldyb je gyveno 21 532 gyventojai. Palyginus pastar j 10 met duomenis, akivaizdžiai matosi, jog kasmet gyventoj skai ius maž jo.[31]

Druskinink savivaldyb je yra suformuotos dvi seni nijos: Leipalingio ir Vie i n . Leipalingio seni nijos plotas 25854 ha, gyvena 3702 gyventojai, yra 49 kaimai. Vie i n seni nija ribojasi su Baltarusijos Respublika ir Var nos rajono teritorija. Seni nijos plotas 19770 . kv. km. Seni nijos yra 13 kaim . Visi seni nijos kaimai vienas nuo kito atskirti mišk masyvais. Vyrauja nat riniai kiai, pramonin s žem s kio gamybos n ra. Seni nijoje gyvena 4340 gyventoj . [32]

Šiuo metu apie Druskininkus yra teigiama, jog yra modernus bei savitas tarptautinis kurortas. Druskinink kurortas teikia aukštos kokyb s sveikatingumo, turizmo ir rekreacijos paslaugas.[30]

2.2. Druskinink savivaldyb s veiklos vertinimo modelis

Siekiant vertinti Druskinink savivaldyb s strateginio planavimo proces ir šio proceso rezultatus bei komunikacijos tak sukurtas vertinimo modelis (ži r ti 5 lentel). Vertinimo modelis sukurtas pagal anketesn je darbo dalyje apžvelgta savivaldybi veiklos vertinimo modelio pavyzd . Parinkti vertinimo kriterijai taip pat buvo pla iau aptarti teorin je darbo dalyje. Kiekvienam kriterijui parinkti sud tiniai kriterijai, kurie pad s optimaliai vertinti strateginio planavimo proces ir rezultatus Druskinink savivaldyb je. Vertinti pagal parinktus kriterijus pad s darbe atlikti tyrimai: Druskinink savivaldyb s strategini dokument analiz (Druskinink pl tros 2004 – 2013 met strateginio plano, Druskinink savivaldyb s veiklos ataskaitos, Druskinink savivaldyb s 2013 -2015 met veiklos planas, Druskinink savivaldyb s 2013 met biudžetas pagal programas) ir vietos gyventoj nuomon s tyrimas (anketin apklausa).

5 lentelė. Druskininkų savivaldybės veiklos vertinimo modelis

1. Kriterijus. Tinkamumas.
1.1. Sudėtinis kriterijus: Savivaldybės strateginiai tikslai
<ul style="list-style-type: none"> 1.1.1. Savivaldybės strateginiai tikslai yra pagrįsti ir skatina institucijų veikti. 1.1.2. Suformuluoti tikslai yra realūs. 1.1.3. Tikslai suformuluoti tinkamai, yra aiškūs, paprasti, suprantami visiems savivaldybės atstovams ir vietos bendruomenei.
2. Kriterijus. Efektyvumas.
2.1. Sudėtinis kriterijus: Programų sudarymas
<ul style="list-style-type: none"> 2.1.1. Sudarytoms programoms racionaliai paskirstyti išteklių. 2.1.2. Programos norimas rezultatas pasiekiamas su turimais ir planuojamais išteklių.
2.2. Sudėtinis kriterijus: Priemonių programų uždaviniams pasiekti
<ul style="list-style-type: none"> 2.2.1. Priemonių yra efektyviausias ir racionaliausias būdas rezultatams pasiekti. 2.2.2. Rezultatai leidžia pasiekti su turimais ir planuojamais išteklių. 2.2.3. Parinktos priemonės yra efektyvios.
2.3. Sudėtinis kriterijus: Komunikacija
<ul style="list-style-type: none"> 2.3.1. Skiriamas dėmesys komunikacijai su visuomene. 2.3.2. Strateginiai dokumentai žinomi ir diskutuojami visuomenėje. 2.3.3. Komunikacija vyksta visuose strateginio plano formavimo ir įgyvendinimo metu. 2.3.4. Vietos gyventojai patenkinti savivaldybės atstovų bendravimu. 2.3.5. Vietos gyventojai aktyviai dalyvauja savivaldybės veikloje. 2.3.6. Pasibaigus biudžetiniams metams bendruomenei paskelbiami rezultatai apie strateginio veiklos plano įgyvendinimą. 2.3.7. Savivaldybės atstovai atsiskaito rinkėjams, paskelbdami ataskaitas.
3. Kriterijus. Naudingumas
3.1. Sudėtinis kriterijus: Strateginio veiklos plano programos
<ul style="list-style-type: none"> 3.1.1. Programų tikslai skirti pagerinti vietos bendruomenės gyvenimo kokybę. 3.1.2. Programų rezultatai prisideda prie tikslinių grupių poreikio tenkinimo. 3.1.3. Programos skirtos išspręsti aktualias socialines ir ekonomines problemas.
4. Kriterijus. Tvarumas
4.1. Sudėtinis kriterijus: Strateginės veiklos poveikis vietos gyventojams
<ul style="list-style-type: none"> 4.1.1. Savivaldybės vykdoma veikla daro ilgalaikį, teigiamą poveikį vietos gyventojams.
5. Kriterijus. Ekonomiškumas
5.1. Sudėtinis kriterijus: Veiklos plano programų finansavimo numatymas
<ul style="list-style-type: none"> 5.1.1. Nustatomi maksimalūs asignavimai programoms vykdyti. 5.1.2. Programų rezultatai pasiekiami minimaliausiomis išlaidomis. 5.1.3. Išteklių veiklos plano programoms paskirstyti racionaliai.
6. Kriterijus. Veiksmingumas
6.1. Sudėtinis kriterijus: Programų įgyvendinimas
<ul style="list-style-type: none"> 6.1.1. Programos, panaudojus tam tikrus išteklius, kiek įgyvendinamos veiksmingai. 6.1.2. Programos pagerina vietos gyventojų gyvenimo kokybę. 6.1.3. Programos įgyvendinamos realiai per planuojamą laikotarpį.
6.2. Sudėtinis kriterijus: Biudžeto lėšų paskirstymas
<ul style="list-style-type: none"> 6.2.1. Biudžeto lėšos skirtingoms programoms paskirstomos tinkamai. 6.2.2. Biudžeto lėšų paskirstymas atitinka gyventojų poreikius.
6.3. Sudėtinis kriterijus: Programų tikslai
<ul style="list-style-type: none"> 6.3.1. Programos tikslas susijęs su institucijos paskirtimi. 6.3.2. Tikslai nusako norimą pasiekti rezultatą.
6.4. Sudėtinis kriterijus: Programų uždaviniai
<ul style="list-style-type: none"> 6.4.1. Uždavinys parodo rezultatą, kuris bus pasiektas. 6.4.2. Aiškūs ryšys tarp uždavinio ir priemonių. 6.4.3. Strateginiai planų uždaviniai duoda laukiamus rezultatus. 6.4.4. Aiškūs, apibrėžti, pagrįsti uždaviniai.

6.5. Sudarinimo kriterijus: Priemonės uždaviniai tikslams pasiekti
6.5.1. Parinktos priemonės yra rezultatyvios
6.6. Sudarinimo kriterijus: Strateginio veiklos plano programos
6.6.1. Programos turi ilgalaikius socialinius ar ekonominius padarinius.
6.6.2. Programos rezultatai atitinka visuomenės poreikius..
6.7. Sudarinimo kriterijus: Veiklos rezultatai
6.7.1. Veiklos rezultatai daro teigiamą poveikį vietos gyventojams.
6.7.2. Vietos gyventojai teigiamai vertina savivaldybės veiklos rezultatus.
6.7.3. Pasiekiami maksimalūs rezultatai.

Sudaryta darbo autorės

2.3. Druskininkų strateginio planavimo tyrimo metodologija

Strateginio planavimo procesas savivaldybėse yra ypatingai svarbus. Teoriniuose dalyje išsiaiškinta, kad šis procesas padeda veiksmingiau gyvendinti savivaldybės veiklą, efektyviau naudoti biudžetą bei koordinuoti programas bei jų gyvendinimą. Taip pat buvo paminėta, kad reikšmingas yra komunikacijos procesas. Komunikacija gali daryti taką plano rengimo ir gyvendinimo efektyvumui ir kokybei. Dėl šios priežasties svarbu iširti ir vertinti strateginio planavimo procesą bei komunikacijos reikšmę Druskininkų savivaldybėje. Taip pat svarbu paminėti, kad strateginio planavimo rezultatai turi būti orientuoti vietos gyventojų gyvenimo kokybės gerinimui. Savivaldybė turi būti atsakinga prieš vietos gyventojus ir informuoti juos apie pasiektus veiklos rezultatus. Taip pat vietos gyventojams turi būti suteikta galimybė dalyvauti savivaldybės veikloje. Pažymima, kad savivaldybė turi komunikuoti ne tik institucijos viduje, bet ir išoreje. Dėl šios priežasties svarbu atlikti savivaldybės vietos gyventojų nuomonių tyrimą. Manoma, kad šis tyrimas padės vertinti Druskininkų savivaldybės strateginio planavimo rezultatus.

Siekiant išsamiau išnagrinėti tyrimo objektą taikoma metodų trianguliacija. Derinami kokybiniai (dokumentų analizė) ir kiekybiniai (anketinė apklausa) metodai. Pasak Kardelio K. (2002) kokybiniai tyrimų metodai yra lankstūs, orientuoti interpretacijai, o ne motyvavimui, procesui, bet ne išvadui ir atkreipia dėmesį situacijos ir ryšio elgias. Kiekybinis tyrimas yra labiau struktūrizuotas bei suplanuotas.

Siekiant susipažinti su Druskininkų savivaldybės strateginio planavimo dokumentuose iškeltais tikslais, uždaviniais ir numatytomis priemonėmis bei vertinti pasiekimus, šiame darbe atliekama dokumentų analizė. Apžvelgiami ir analizuojami Druskininkų savivaldybės strateginio planavimo dokumentai bei veiklos ataskaitos.

Teoriniuose dalyje išsiaiškinta, kad yra svarbūs metodologiniai kokybės kriterijai patikimumas, tinkamumas bei objektyvumas, todėl vertinant Druskininkų savivaldybės strateginio planavimo procesą bei rezultatus siekiama, kad vertinimas būtų atliekamas patikimai, tinkamai ir efektyviai.

Tyrimo tikslas – ištirti strateginį planavimą ir rezultatus Druskininkų savivaldybėje ir vertinti komunikacijos taktinį strateginio planavimo efektyvumą.

Siekiant gyvendinti šį tikslą, sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Atlikti Druskininkų savivaldybės gyventojų nuomonių tyrimą;
2. Atlikti Druskininkų savivaldybės strateginio dokumento analizę;
3. Gautus duomenis apdoroti naudojantis Microsoft Excel programoma;
4. Gautus rezultatus vertinti pagal Druskininkų savivaldybės strateginio planavimo vertinimo modelyje parinktus kriterijus.

Tyrimo metodai:

- Anketinis apklausa;
- Dokumentų analizė.

Naudoti metodai – anketinis apklausa, dokumentų analizė. Pasak Tidikio R. (2003) anketa yra vienas populiariausių socialinio tyrimo metodų. Kardelis K. (2002) mano, kad tinkama anketa turi būti aiški, nedviprasmiška ir patikima. Apie dokumentų analizės metodą Tidikis R. teigia (2003), kad tai yra pirminis duomenų rinkimas, kuomet dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai.

Tyrimo instrumentarijus. Magistro baigiamojo darbo tyrimui atlikti naudojamas šis instrumentas - kiekybinė anketa. Klausimai sudaryti remiantis teoriniais dalyje pateiktais teiginiais.

Kiekybinis instrumentas. Siekiant ištirti strateginį planavimą ir šio proceso rezultatus sukurta anketa (žr. 2 priedą), kuri skirta sužinoti Druskininkų savivaldybės gyventojų nuomonių strateginio planavimo atžvilgiu bei vertinti šios veiklos rezultatus. Klausimai anketoje parengti remiantis teoriniais dalyje apžvelgtais teiginiais, Druskininkų savivaldybės strateginio dokumento analize ir vertinimo modelyje pateiktais vertinimo kriterijais ir punktais.

Anketos duomenys sugrupuojami norminiais skalais, ranginiais skalais ir intervaliniais skalais. Kardelio K. (2002) teigimu norminiai skalai yra objektyviausi duomenų apie rezultatus nustatymas (amžius, lytis ir pan.). Teigiama, kad ranginiai skalai – dažniausias duomenų grupavimo būdas. Klausimai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Intervaliniai skalai padeda išmatuoti ir palyginti požymius, turinčius skaitmeninį išraišką. Taip pat naudojama Likerto skalai su gradacijomis: visiškai nepritariu, nepritariu, neturiu nuomonių, pritariu, visiškai pritariu ir visiškai nesutinku, nesutinku, neturiu nuomonių, pritariu, visiškai pritariu.

Klausimyną sudaro 20 klausimų, kurie padės išsiaiškinti vietos gyventojų požiūrą Druskininkų savivaldybės strateginį planavimą ir vertinti rezultatus. Suformuota 19 uždavimų ir 1 atviras klausimas, kuriame vietos gyventojai gali pateikti siūlymus, kurie, jų nuomone, gali pagerinti savivaldybės veiklą strateginio planavimo kontekste. Kiti klausimai:

- 1, 3, 7, 12, 16 klausimai skirti nustatyti kaip vietos gyventojai vertina savivaldybės veiklą, susijusia su strateginiu planavimu;
- 2, 6, 10 klausimai skirti išsiaiškinti ar gyventojai yra aktyvūs savivaldybės veikloje;
- 4, 5, 11, 14, 15 klausimai skirti vertinti savivaldybės komunikavimo lygį su vietos gyventojais;
- 5, 9 klausimai skirti išsiaiškinti vietos gyventojų prioritetus;
- 17, 18, 19, 20 klausimai yra demografiniai, skirti nustatyti respondentų amžius, lytį, padėtį visuomenėje, gyvenamąją zoną.

Tyrimo laikotarpis: kiekybinis tyrimas atliekamas 2014 metų sausio – vasario mėnesiais.

Tyrimo eiga. Parengta anketa buvo patalpinta internetiniame puslapyje <http://www.manoapklausa.lt/apklausa/542828390/>. Manoma, kad tai yra greitas ir patogus būdas respondentams apklausti. Anketa buvo platinama elektroniniu paštu, išsiunčiant internetinio puslapio nuorodą su prašymu sudalyvauti apklausoje. Elektroninio pašto adresai buvo parinkti neatsitiktiniais, jie turėjo priklausyti Druskininkų savivaldybės gyvenantiems asmenims. Anketa buvo patalpinta ir socialiniame tinkle. Elektroninėje erdvėje apklausoje sudalyvavo tik 132 respondentai, nors vien elektroniniu laišku buvo išsiųsta 321. Taip pat buvo parengta popierinė anketos versija, kuri buvo platinama Druskininkų mieste ir Druskininkų savivaldybės miesteliuose. Popierinės anketos grąžinamumas 100%. Šiuo būdu apklausta 264 respondentai.

Tyrimo imtis. Tyrimo imties skaičiumas atliktas naudojantis internetine skaičiuokle, puslapyje: <http://www.apklausa.lt/imties-dydis>. Tyrimo patimumas 95%, pasirinkta paklaida 5%. Druskininkų savivaldybėje gyvena apie 21 532 gyventojai, todėl reikalingas imties dydis yra 378 respondentai. Iš viso tyrime dalyvavo 396 respondentai, todėl galima teigti, kad tyrimo rezultatai yra patikimi.

Tyrimo etika. Atliekant kiekybinį tyrimą buvo laikomasi etikos principų. Tiriamiesiems, prieš sutinkant dalyvauti tyrime buvo suteikta išsami informacija apie tyrimo tikslą ir rezultatų panaudojimą. Dalyvaujantiems tyrime užtikrinamas privatumas, anonimiškumas bei konfidencialumas kadangi anketa yra anoniminė.

3. DRUSKININK SAVIVALDYB S VEIKLOS VERTINIMAS

3.1. Druskinink savivaldyb s dokument analiz

3.1.1. Druskinink savivaldyb s pl tros 2004-2013 met strateginis planas

Vertinant Druskinink savivaldyb s veikl strateginio planavimo aspektu bei vertinant pasiektus rezultatus yra aktualu apžvelgti Druskinink savivaldyb s pl tros 2004 – 2013 met strategin plan . Tyrimo atlikimo laikotarpis sutapo su šio plano pabaigos laikotarpiu, d l šios priežasties yra svarbu vertinti koki rezultat buvo pasiekta šio plano realizavimo laikotarpiu. Vis pirma vert t susipažinti su šio plano turiniu, jame suformuota vizija, prioritetin mis kryptimis, pasirinktais tikslais, uždaviniais bei priemon mis ir numatytais projektais.

Druskinink savivaldyb s tarybos 2004 m. birželio 28 d. sprendimu Nr. T1-486 “D l Druskinink savivaldyb s pl tros 2004-2013 m. strateginio plano tvirtinimo” buvo patvirtintas ilgalaikis savivaldyb s pl tros planas. Šis planas buvo parengtas siekiant paspartinti subalansuot Druskinink savivaldyb s pl tr , sustiprinti Druskinink kurorto konkurencingum Lietuvoje ir Europoje, pasinaudoti Europos S jungos strukt rini fond ir kit paramos fond teikiamomis galimyb mis.

Strateginis planas parengtas vadovaujantis LR Vidaus reikal ministro patvirtinta „Region pl tros plan parengimo ir atnaujinimo metodika“, Bendrojo programavimo dokumentu, LR Vyriausyb s 2002 m. spalio 29 d. nutarimu Nr. 1713 „D l Lietuvos kurort pl tros koncepcijos“, LR Regionin s plr tros sakymu Nr. IX-1285 bei kitais dokumentais.

Teigiama, kad rengiant Druskinink savivaldyb s pl tros 2004-2013 met plan buvo aktyviai bendradarbiaujama su savivaldybe, Druskinink bendruomen s atstovais, Turizmo departamentu, Kauno medicinos universitetu bei kitomis institucijomis. Taip pat buvo sudarytos verslo, ištekli , vieš j paslaug , infrastrukt ros pl tros ir aplinkos apsaugos sektori darbo grup s. Kaip teigiama apžvelgtoje teorin je dalyje, partneryst ir bendruomen s traukimas yra vienas pagrindini strateginio pl tros plano rengimo princip .

Druskinink kurorto pagrindin s veiklos yra: Gydyto (antirecidivinis gydymas, svaikat gr žinantis gydymas, reabilitacija, palaikomoji reabilitacija ir kt.); Sveikatingumo veikla; Turizmo, pramog , kult ros, sporto, konferencij organizavimo veikla; Apgyvendinimo, maitinimo, finansin s, informacin s paslaugos.

Druskinink savivaldybės planas 2004-2013 metams atlikta SSGG analizė. Atskirai išskirtos verslo, infrastruktūros planas ir aplinkos apsaugos, išteklių ir sveikatos apsaugos, viešojo saugumo ir priešgaisrinės saugos stiprybės ir silpnybės, galimybės ir grėsmės.

Druskinink savivaldybės **vizija – Druskininkai – modernus ir savitas tarptautinis kurortas, teikiantis aukštos kokybės sveikatingumo, turizmo, rekreacijos paslaugas bei užtikrinantis aukštą gyvenimo kokybę.**

Savivaldybės planas vizija apima ne tik Druskinink kaip kurorto, bet ir kaip visos savivaldybės norimą ateitį, siekiant užtikrinti subalansuotą savivaldybės planą, siekiama Druskinink savivaldybę paversti unikalia kurortine vieta, kuri būtų žinoma tarptautiniuose. Teigiama, kad Druskinink savivaldybės subalansuoto vystymosi ir planas pagrindinis socialinis – ekonominis tikslas yra vis Druskinink savivaldybės gyventojų gerovės ir gyvenimo lygio kilimas.

Teigiama, kad Druskinink savivaldybė yra unikali Lietuvos vietovė, kuri pasižymi aukštu gyvenimo lygiu bei kokybe. Teigiama, jog tai užtikrinama, visiems savivaldybės gyventojams suteikiant puikias mokslo, darbo, poilsio, sveikatos išsaugojimo, tobulėjimo ir saviraiškos galimybes. Pabrėžiama, kad tai siekiama didinant kio vienetų konkurencingumą, savivaldybės patrauklumą verslui, skatinant subalansuotą augimą: vietinini išteklių, infrastruktūros ir viešųjų paslaugų planą bei aplinkos apsaugą, gaivinant ir perorientuojant seniūnijas bei kaimo vietas /verslų.

Siekiant gyvendinti viziją buvo numatytos **plėtos prioritetais kryptys:**

- Kurorto tarptautinio konkurencingumo didinimas;
- Infrastruktūros planas ir aplinkos apsauga;
- Žmogiškųjų, gamtinių ir kitų išteklių planas ir puoselėjimas;
- Saugios ir sveikos aplinkos puoselėjimas.

Akivaizdžiai matosi, kad Druskinink savivaldybės planas strategijoje daugiausia dėmesio yra skiriama kurorto konkurencingumui didinti. Taip pat teigiama, jog nemažiau dėmesio skiriama ir Druskinink patrauklumo verslui didinti.

Tarptautinio konkurencingumo siekti buvo numatyta planuojant kurortinių paslaugų vairovę bei gerinant jų kokybę, inicijuojant naujas sveikatingumo, turizmo, rekreacijos bei pramogų objektų steigimą. Buvo numatyta skatinti alternatyvias žemės ūkiui veiklos ir netradicinius žemės ūkio produktų gamybos planus.

Siekiant užtikrinti infrastruktūros planą ir aplinkos apsaugą buvo užsibrėžta modernizuoti bei planuoti savivaldybės inžinerinį, aplinkosauginį ir susisiekimo infrastruktūrą, subalansuoti Druskinink urbanistinę veiklą ir išvystyti vandens tiekimo ir nuotekų šalinimo sistemas. Socialiniam planas aspektui gyvendinti buvo nuspręsta suformuoti optimali gyvenamųjų kvartalų bei socialinio būsto ir jos aptarnavimo sistemą. Kaip buvo teigiamas, trejais

pl tros prioritetas numato švietimo staig tinklo modernizavim , ugdymo kokyb s tobulinim ir savalaik švietimo sistemos naujovi sisavinim . Pabr žiama, kad vieni svarbiausi tiksl siekiant gyvendinti vizij buvo gydom j ir kit gamtini ištekli apsaugos užtikrinimas. Siekiant užtikrinti kurorto teikiam sveikatingumo, turizmo, rekreacijos paslaug aukšt kokyb buvo numatyta savivaldyb s teikiam medicinos paslaug strukt ros reorganizacija bei medicinin s rangos atnaujinim . Poilsiautoj saugumui užtikrinti ir tvarkai kurorte palaityti, buvo suplanuota atnaujinti Policijos komisariato technin baz , gerinti prevencin darb su jaunimu ir tobulinti viešiuosius ryšius su visuomene. Vienu svarbiausi uždaviniai laikyta savivaldyb s ir nevyriausybinė organizacij iniciatyvos bei atsakomyb s skatinimas, kuriant bendruomeni socialini paslaug infrastrukt r .

Druskinink savivaldyb s pl tros 2004-2013 met plane buvo numatyta gyvendinti šiuos projektus: Vandens pramog parkas; Kempingas; Slidin jimo trasa.

Norima pabr žti, jog visi šie projektai jau yra gyvendinti. Druskinink vandens parkas atidarytas 2006 met pabaigoje, kempingas atidarytas 2005 met birželio m nes , slidin jimo trasa atidaryta 2011 met ruden . Pagrindiniai projektai numatyti pl tros srstrategijoje buvo s kmingai gyvendinti.

Teigiama, kad remiantis nustatytais Druskinink savivaldyb s pl tros prioritetais bei vizija buvo suformuluoti strategin s pl tros tikslai. Kiekvienam j buvo numatyti uždaviniai bei priemon s ir norodyta konkret s pasiekimo rodikliai bei pleriminarus gyvendinimo laikas, atsakingi padaliniai ir apytikslis l š poreikis.

Pažymima, kad Druskinink savivaldyb s strateginis pl tros planas 2004-2013 met atitinka bei neprieštarauja Lietuvos Bendrojo Programavimo Dokumento 2004 – 2006 m. (BPD) nuostatomis ir numatytiems Lietuvos pl tros prioritetams ir priemon ms. Taip pat pažymima, kad strategin s pl tros planas yra suderintas su Alytaus regiono pl tros planu. Pabr žiama, kad Druskinink strategin s pl tros planas atitinka tvarios pl tros koncepcij bei užtikrina harmoning savivaldyb s pl tr , atsižvelgiant numatytus Lietuvos ir Alytaus regiono pl tros strateginius prioritetus.

Taip pat strateginiame pl tros plane pateikiama pl tros uždaviniai ir priemoni suvestin . Strateginiams tikslams gyvendinti buvo numatyti uždaviniai ir priemon s, nurodyta konkret s pasiekimo rodikliai, preliminarus j gyvendinimo laikas ir paskirti atsakingi padaliniai ir planuojamas apytikslis l š poreikis. Suvestin je pateikiama prioritetini kryp i uždaviniai, priemon s, bei pasiekimo rodikliai.

Kiekvienai prioritetiniai kryp iai yra išskelti tikslai, suformuluoti uždaviniai bei parinktos priemon s ši tiksl gyvendinimui. Taip pat pateikiami pasiekimo rodikliai ir l š poreikio suma. Kiekviena prioritetin kryptis apžvelgiama pla iau.

Kurorto tarptautinio konkurencingumo didinimas. Šiam prioritetui buvo išskirti 3 tikslai. Pirmasis **tikslas – plėtoti kurorto sveikatingumo, turizmo ir rekreacijos veiklą**. Šiam tikslui gyvendinti numatyti 2 uždaviniai. Pirmajam uždaviniui parinktos 3 priemonės bei pateikti pasiekimo rodikliai:

1. Esam ir potenciali turistų srautų Druskininkuose analizės parengimas. Pasiekimo rodiklis – parengta esam ir potenciali turistų srautų Druskininkuose analizė;
2. Ilgalaikis Druskininkų reklamos kompanijos parengimas ir gyvendinimas. Pasiekimo rodiklis – parengta ir gyvendinta ilgalaikis Druskininkų reklamos kampanija;
3. Vieningos kurorto rinkodaros strategijos kūrimas, naujų turizmo skatinimo ir rinkodaros priemonių taikymas Druskininkų kurorto populiarinimui. Pasiekimo rodiklis – sukurta vieninga kurorto rinkodaros strategija, pritaikytos naujos turizmo skatinimo ir rinkodaros priemonės Druskininkų kurorto populiarinimui.

Antrajam uždaviniui gyvendinti parinktos 7 priemonės ir pateikti pasiekimo rodikliai.

Parinktos šios priemonės:

1. Sudaryti palankias sąlygas sveikatingumo, sporto ir poilsio objektų kėlimui (sporto stadiono, slidinėjimo trasa, žirgynas, golfo aikštynas, dažasvydžio aikštė, ledo arenos ir kt.). Pasiekimo rodiklis – Parengta sveikatingumo, sporto ir poilsio objektų kėlimo galimybių studija, steigiami objektai;
2. Vandens pramogų parko rengimas. Pasiekimo rodiklis – rengtas vandens pramogų parkas;
3. Prieškomplekso prie vandens pramogų parko rengimas. Pasiekimo rodiklis – rengtas prieškompleksas prie vandens pramogų parko;
4. Naujų sveikatingumo ir rekreacijos programų bei turizmo maršrutų kūrimo inicijavimas, atsižvelgiant klientų poreikius. Pasiekimo rodiklis – naujų sveikatinimo ir rekreacijos programų bei turizmo maršrutų kūrimas;
5. Kurortinių paslaugų kokybės vertinimo sistemos kūrimas ir praktinis pritaikymas. Pasiekimo rodiklis – sukurta kurortinių paslaugų kokybės vertinimo sistema;
6. Darbuotojų mokymo darbo vietoje organizavimas. Pasiekimo rodiklis – organizuojami paslaugų bei aptarnavimo sričių specialistų mokymai;
7. Stažuotojų organizavimas. Pasiekimo rodiklis – organizuojamos paslaugų bei aptarnavimo sričių specialistų stažuotės.

Pirmosios prioritetinės krypties antrasis išskeltas **tikslas – didinti Druskininkų patrauklumą verslui ir investicijoms**. Šiam tikslui pasiekti parinkti 4 uždaviniai. Kiekvienam uždaviniui yra numatytos priemonės, bei pateikti pasiekimo rodikliai. Pirmojo uždavinio priemonės:

1. Paskatų verslui sistemos parengimas. Pasiekimo rodiklis – parengta paskatų verslui sistema;

2. Esam savivaldybės skyrių, pastatų paruošimo investicijoms programos parengimas (skaitant Geležinkelio ruožo projektą). Pasiekimo rodiklis – suformuoti sklypai investicijoms pritraukti;
3. SVV subjektų plėtros programų, plyno lauko investicijų projektinės dokumentacijos parengimas ir galimybių pristatymas verslo visuomenei. Pasiekimo rodiklis – parengta projektinė dokumentacija;
4. Viešos bei privačios partnerystės projektų identifikavimas, šių projektų gyvendinimo galimybių studijos parengimas ir pritaikymas verslo visuomenei. Pasiekimo rodiklis – parengta galimybių studija;
5. Papildomai savivaldybės pajamų, reikalingų investiciniams projektams finansuoti ir verslo aplinkai aktyvinti, pritraukimo galimybių studijos parengimas. Pasiekimo rodiklis – parengta galimybių studija;
6. Vairių renginių bei konferencijų organizavimas pritaikant kurortinį sezoną. Pasiekimo rodiklis – vairių renginių ir konferencijų organizavimas;
7. Verslui skirtų paslaugų plėtra: konsultacijos, studijos, tyrimai, mokymai. Pasiekimo rodiklis – organizuojamos konsultacijos verslininkams;
8. Verslo skatinimo kompanijos ir programos. Pasiekimo rodiklis – parengtos verslo skatinimo programos;
9. Verslo infrastruktūros plėtojimas buvusio Viešųjų fabrikų patalpose. Pasiekimo rodiklis – rengtos patalpos verslui plėtoti, sumontuoti renginiai.

Antrajam uždaviniui numatytos 3 gyvendinimo priemonės:

1. Informacinės sistemos sukūrimo galimybių studijos parengimas (informacinė sistema turėtų apimti elektroninę kurorto paslaugų rezervavimo bazę, polsiautojų ir lankytojų srautų duomenų bazę ir pan.). Pasiekimo rodiklis – atlikta informacinės sistemos sukūrimo galimybių studija.
2. Kurortinių ir viešųjų paslaugų elektronizavimas bei informacinių duomenų sistemos kūrimas. Pasiekimo rodiklis – viešųjų paslaugų elektronizavimas: turizmo išteklių ir paslaugų registro sudarymas; rezervavimo duomenų bazės kūrimas; elektroninių ir paprastų informacinių stendų rengimas; turistinių schemų, žemėlapių ir kitos informacijos parengimas; viešųjų interneto prieigų steigimas;
3. Viešosios Druskininkų televizijos kūrimas. Pasiekimo rodiklis – kurta viešoji Druskininkų televizija;

Sekaniam uždaviniui nutatytos 3 priemonės:

1. Verslininkams reikalingos informacijos poreikio ištyrimas. Pasiekimo rodiklis – ištyrta verslininkams reikalingos informacijos poreikis;

2. Informacinės sistemos sukūrimas: duomenų bazė apie nekilnojamojį turtą, investavimo galimybes, inovacijos verslo srityje ir kt. kriterijai ir diegimas. Pasiekimo rodiklis – sukurtos ir diegtos duomenų bazės apie nekilnojamojį turtą, investavimo galimybes, inovacijos verslo srityje ir kt.;

3. „Idėja banko“ sukūrimas. Pasiekimo rodiklis – sukurtas „Idėja bankas“;

Uždaviniui Nr. 4 numatytos priemonės:

1. Dainavos slėnis, K. Dineikos parko, teritorijos prie Druskonio, Saulės tako, UAB „Druskininkų vandentiekis“ pritaikymas vairiapusiam naudojimui turizmo ir poilsio reikmėms. Pasiekimo rodiklis – teritorijos pritaikytos turizmo ir poilsio reikmėms;
2. Koncertų salis (T. Kosciuškos g.) ir viešosios bibliotekos atnaujinimas. Pasiekimo rodiklis – atnaujinta renginių salis ir biblioteka;
3. Nuomos punktų vandens pramogoms skirtose vietose rengimas. Pasiekimo rodiklis – rengti nuomos punktai;
4. Apžvalgos aikštelių rengimas prie Raigardo slėnio. Pasiekimo rodiklis – rengta apžvalgos aikštės;
5. Paplūdimiai, stovyklavietės, pėsčiųjų aikštės, privažiavimo keliai, viešųjų tualetų rengimas prie Druskininkų apylinkių ežerų. Pasiekimo rodiklis – gražios stovyklos, pėsčiųjų aikštės ir paplūdimiai prie ežerų;
6. Slidinėjimo trasa rengimas. Pasiekimo rodiklis – rengtos slidinėjimo tramos;
7. Moderni kempingų rengimas. Pasiekimo rodiklis – rengti modernūs kempingai;
8. Atviras baseinas kurorte rengimas. Pasiekimo rodiklis – rengti baseinai;
9. Vila „Linksmas“ pritaikymas aukščiausio lygio susitikimams, konferencijoms kultūros reikmėms. Pasiekimo rodiklis – vila pritaikyta aukščiausio lygio susitikimams, konferencijoms ir kultūros reikmėms;
10. Pėsčiųjų tilto per Nemuną ir parkavimo aikštelių rengimas. Pasiekimo rodiklis – pastatytas pėsčiųjų tiltas per Nemuną, rengtos parkavimo aikštės;
11. Vandens infrastruktūros plėtra – perklaus per Nemuną Liškiavą rengimas, prieplaukos Nemuno upėje rengimas. Pasiekimo rodiklis – pastatyta stacionari prieplauka Druskininkuose ir mobili Liškiavoje, rengta perklaus per Nemuną.

Trejų tikslas – **integruoti kaimo vietoves kurorto veiklėms**. Šiam tikslui gyvendinti suformuotas 1 uždavinys, kuriam parinktos šios priemonės:

1. Kaimo mokymo programos sudarymas ir gyvendinimas, traukiant informavimą apie finansines ir kt. paramos programas bei galimybes. Pasiekimo rodiklis – sudarytos ir gyvendintos kaimo mokymo programos, traukiant informavimą apie finansines ir kitas paramos programas bei galimybes;

2. Paramos žemės ūkiui koordinacinio komiteto kėrimas. Pasiekimo rodiklis – kurtas paramos žemės ūkiui koordinacinis komitetas;
3. Alternatyvi žemės ūkiui veikl galimybi studijos parengimas ir pritaikymas žemdirbiams. Pasiekimo rodiklis – parengta ir pritaikyta žemdirbiams alternatyvi žemės ūkiui veikl galimybi studija;
4. Technin s, informacin s, finansavimo ir kt. pagalbos kininkams, pageidaujantiems kurti kaimo turizmo ir poilsio objektus, priemoni parengimas ir gyvendinimas. Pasiekimo rodiklis – parengtos bei gyvendintos technin s, informacin s, kofinansavimo ir kt. pagalbos priemon s;
5. Kaimo turizmo objekt atnaujinimas ir nauj suk rimas, etnokult rini objekt išvystymas turizmo tikslais. Pasiekimo rodiklis – atnaujinti kaimo turizmo objektai, išvystyti etnokult riniai objektai.

Antrasis prioritetas skirtas **infrastrukt ros pl trai ir aplinkos apsaugai**. Šiam prioritetui buvo išskelti 3 tikslai, kiekvienam tikslui nustatyti uždaviniai ir parinktos priemon s j gyvendinimui. Pirmasis **tikslas - užtikrinti kurorto subalansuot urbanistin pl tr , infrastrukt ros, inžinerio apr pinimo bei aplinkosaugos sistem efektyv naudojim bei kokybin vystym** . Pirmajam uždaviniui parinktos priemon s:

1. Druskinink savivaldyb s bendrojo plano parengimas ir miesto bendro plano atnaujinimas. Pasiekimo rodiklis – parengtas savivaldyb s ir atnaujintas miesto bendrasis planas;
2. Savivaldyb s valdom avarini nam Druskinink centre likvidavimas ir/arba pritaikymas turizmui. Pasiekimo rodiklis – nugriauti arba renovuoti kurorto avariniai namai;
3. Architekt rinio paveldo objekt atnaujinimas ir pritaikymas turizmo pl trai. Pasiekimo rodiklis – atnaujinti architekt rinio paveldo objektai;
4. Nenaudojam pastat pritaikymas turizmo veiklai. Pasiekimo rodiklis – nenaudojami pastatai pritaikyti turizmui.

Antrajam uždaviniui skirtos priemon s:

1. Gamtini duj dujotekio rengimas. Pasiekimo rodiklis – Druskinink savivaldyb s dujofikavimas;
2. Inžinerin s infrastrukt ros sod bendrij , esan iose greta Druskinink , rengimas. Pasiekimo rodiklis – rengti pagrindini sod bendrij gatvi vandentiekio ir apšvietimo tinklai;
3. Kvaralini ir magistralini inžinerini tinkl Baltašišk s gyvenamajame kvartale suprojektavimas ir rengimas. Pasiekimo rodiklis – suprojektuoti bei rengti inžineriniai tinklai ir gatv s Baltašišk s kvartale;

4. Savivaldybės inžinerinių duomenų banko GIS pagrindu sukurtas GIS pagrindas. Pasiekimo kriterijus – sukurtas visos savivaldybės inžinerinių tinklų duomenų bankas (GIS pagrindas);
5. Šiluminis mažgalių modernizavimas ir šiluminis tinkle renovavimas. Pasiekimo rodiklis – modernizuoti šiluminiai mažgai, sutvarkytos šiluminės trys;
6. Miesto vandens ir nuotekų vamzdžių renovavimas. Pasiekimo kriterijus – atnaujinti vandens ir nuotekų vamzdžiai;
7. Naujos geriamo vandens kokybės gerinimo technologijos diegimas, nugeležinimo filtrų modernizavimas. Pasiekimo rodiklis – švarus išvalytas geriamasis vanduo;
8. Lietaus nuotekų sistemų rengimas mieste. Pasiekimo rodiklis – lietaus nuotekų išvalymas ir sistemų sutvarkymas;
9. Druskininkų savivaldybės Vilkanastrė, Švendubrė, Leipalingio, Miškinė, Randamonių ir Naujasodžių kaimų melioracijos griovių projekto dokumentacijos parengimas ir projekto įgyvendinimas. Pasiekimo rodiklis – nusaugintos žemės;
10. Autoniminių vandentiekio ir nuotekų tinklų su valdymo renginiais rengimas Gaili nuose, Ricieliuose, Snaigupėje, Gerdašiuose, Švendubrėje, Grėte, Stauči nuose. Pasiekimo rodiklis – švarus geriamasis vanduo Druskininkų savivaldybės gyvenvietėse;
11. Gatvių apšvietimo sistemų atnaujinimas/ rengimas seniųjų gyvenvietėse. Pasiekimo rodiklis – šviesios savivaldybės gyvenvietėse gatvės;
12. Elektros tinklų modernizavimas seniųjų gyvenvietėse. Pasiekimo rodiklis – modernizuoti elektros tinklai seniųjų gyvenvietėse.

Antrajam uždaviniui numatytos tik dvi priemonės:

1. Dalyvavimas regioninio atliekų tvarkymo sistemos kėmime. Pasiekimo rodiklis – sukurta atliekų tvarkymo sistema;
2. Druskininkų savartyno uždarymas. Pasiekimo rodiklis- uždarytas Druskininkų savartynas.

Antaris tikslas - užtikrinti šiuolaikišką, integruotą ir patikimą susisiekimo sistemą ir infrastruktūrą. Šiam tikslui pasiekti išskelti du uždaviniai. Pirmojo uždavinio priemonės:

1. Centrinės miesto dalies gatvių bei stovėjimo aikštelių rekonstrukcija ir rengimas. Pasiekimo kriterijus – sutvarkytos miesto gatvės bei mašinų stovėjimo aikštės;
2. Veisiejų ir Gardino gatvių bei stovėjimo aikštelių rekonstrukcija ir rengimas. Pasiekimo rodiklis – sutvarkytos miesto gatvės bei mašinų stovėjimo aikštės;
3. Kitos miesto ir seniųjų gatvių bei stovėjimo aikštelių rekonstrukcija ir rengimas. Pasiekimo rodiklis – sutvarkytos miesto ir seniųjų gatvės bei mašinų stovėjimo aikštės;
4. Druskininkų aplinkkelio rengimo galimybių studijos parengimas. Pasiekimo kriterijus – paruošta galimybių studija aplinkkelio rengimui;

5. Eismo reguliavimo priemoni diegimas (nuorod , šviesafor rengimas). Pasiekimo rodiklis – rengti nauji kelio ženklai, nuorodos, šviesaforai, paženklintos gatvės;
6. Saugomos krovinių automobili aikštelių (su reikiama infrastruktūra) rengimas už miesto ribas. Pasiekimo rodiklis – rengta krovinių automobili stovėjimo aikštės šalia Druskininkų ;
7. Oro uosto atnaujinimo inicijavimas. Pasiekimo rodiklis – atnaujintas oro uostas.

Sekančiam uždaviniui parinkta tik 1 gyvendinimo priemonė :

1. Naujų reikalavimų viešojo transporto paslaugų teikėjams nustatymas. Pasiekimo rodiklis – naujos, tvarkingos taksų automašinos ir autobusai.

Trečiasis **tikslas - plėsti gyvenamojo būsto fondą** . Šiam tikslui gyvendinti skirtas 1 uždavinys su nurodytomis priemonėmis:

1. Specialaus būsto bei tarnybinių butų steigimo skatinimas. Pasiekimo rodiklis – steigiami tarnybiniai butai bei specialūs būstai;
2. Skyp daugiabučių gyvenamųjų namų statybai suformavimas. Pasiekimo rodiklis - suformuoti sklypai gyvenamųjų kvartalų ir atskirųjų gyvenamųjų namų statybai;
3. Butų statybos, bendrabučių perstatymo skatinimas. Pasiekimo rodiklis – statomi butai, pertvarkyti bendrabučiai;
4. Daugiabučių namų renovacija. Pasiekimo rodiklis – renovuoti daugiabučių namai Druskininkuose ir seniūnijoje.

Trečiasis prioritetas yra **žmogiškųjų, gamtinių ir kitų išteklių plėtra ir puoselėjimas**. Šiam prioritetui gyvendinti išskirti 2 tikslai su paskirtais uždaviniais ir priemonėmis. Pirmasis **tikslas – užtikrinti aukštos kokybės švietimo prieinamumą kiekvienam savivaldybės gyventojui, sudarant sąlygas mokymuisi vis gyvenimui** . Šio tikslo pirmajam uždaviniui parinktos priemonės:

1. Švietimo veiklos strategijos iki 2012 m. parengimas. Pasiekimo rodiklis – parengta veiklos strategija;
2. Vaikų ir jaunimo laisvalaikio turpinimo bei užimtumo programų parengimas ir gyvendinimas. Pasiekimo rodiklis – parengtos vaikų ir jaunimo laisvalaikio programos;
3. Profesinės mokyklos pertvarkymas viešajame staigė pritraukiant jos veiklą darbuotojus. Pasiekimo rodiklis – profesinė mokykla pertvarkyta viešajame staigė ;
4. Suaugusiųjų mokymo koordinacinės tarybos kūrimas. Pasiekimo rodiklis – kurta suaugusiųjų mokymo koordinacinė taryba;
5. Švietimo centro veiklos stiprinimas: materialinės bazės gerinimas, mokymo programų (užsienio kalbų kompiuterinio mokymo, klientų aptarnavimo ir kt.) tobulinimas,

atsižvelgiant rinkos poreikius. Pasiekimo rodiklis – sukurta suaugusiųjų švietimo ir mokymo centro materialinė bazė;

6. Specialist perkvalifikavimo poreikio tyrimo atlikimas ir darbo rinkos monitoringas. Pasiekimo rodiklis – atliktas tyrimas ir parengta perkvalifikavimo programa;

Šio tikslo antrojo uždavinio numatomos priemonės:

1. Švietimo staigų aprėpinimas modernia medicinine ranga, „geltonaisiais autobusiukais“, virtuvės ranga, moderniu mokymo inventoriumi, kompiuterine technika. Pasiekimo rodiklis – švietimo staigos aprėpintos modernia ranga;
2. Švietimo staigų renovacija ir aplinkos modernizavimas. Pasiekimo rodiklis – renovuotos švietimo staigos, sutvarkyta jų aplinka;
3. Švietimo staigų sporto salių ir aikštynų atnaujinimas. Pasiekimo rodiklis – atnaujintos sporto salės ir aikštynai;
4. Greitaeigio interneto diegimas švietimo staigose. Pasiekimo rodiklis – diegtas greitaeigis internetas švietimo staigose;
5. Išorinės švietimo staigų aplinkos eskizavimas (fasadų, teritorijų sutvarkymas). Pasiekimo rodiklis - sutvarkyta išorinė švietimo staigų aplinka.

Antrojo uždavinio gyvendinimui parinktos priemonės:

1. Nuotolinio mokymo panaudojimo profesinėje veikloje, mokyme bei kvalifikacijos kėlimo inicijavimas. Pasiekimo rodiklis – plačiai naudojamas nuotolinis mokymas;
2. Magistrantūros studijų kėlimo inicijavimas. Pasiekimo rodiklis – diegtos magistrantūros studijų programos.

Antrasis išskeltas **tikslas – tausoti gydomuosius ir kitus gamtinius išteklius, moksliskai pagrįsti jų gydomsias savybes ir poveikį sveikatai.** Šiam tikslui numatyti 3 uždaviniai su priemonėmis jų gyvendinimui. Pirmojo uždavinio priemonės:

1. Kurortologijos mokslinės laboratorijos kėlimo inicijavimas ir gyvendinimas. Pasiekimo rodiklis – kurortologijos mokslinės laboratorijos kėlimas;
2. Ankstesni kurortinio gydymo metodikų peržiūrų inicijavimas ir dalyvavimas atnaujinime bei su ES galiojančiais standartais. Pasiekimo rodiklis – patvirtinti ES standartais kurortinio gydymo metodikai;
3. Gamtinių išteklių panaudojimo žmonių gydymui ir sveikatinimui naujų ir efektingų technologijų bei metodikų kėlimo inicijavimas. Pasiekimo rodiklis – kuriamos naujos gamtinių gydomųjų išteklių panaudojimo kurortiniam gydymui metodikos.

Antrojo uždavinio priemonės:

1. Savivaldybės aplinkos monitoringo, nustatant prioritėtines kurortui sritis, programos parengimo ir vykdymo inicijavimas. Pasiekimo rodiklis – parengta programa, kurioje

nustatyti stebimi aplinkos parametrai, matavimų apimtys, visuomenės informavimo apie aplinkos būklę tvarka ir periodišką apskaitą apie aplinkos būklę;

2. Inicijavimas požeminio mineralinio vandens išteklių valdymo pertvarkymo patikrinimo teisė. Pasiekimo rodiklis – vyriausybės nutarimas dėl išteklių valdymo pertvarkymo patikrinimo teisės;
3. Tvenkiniai ir ežerai Druskininkų mieste bei seniūnijose ilgalaikis valdymo programos parengimas ir jos įgyvendinimo inicijavimas. Pasiekimo rodiklis – parengta programa, išvalyti vandens telkiniai.

Trečiojo uždavinio priemonės:

1. Dalyvavimas Druskininkų miesto centrinių dalies parko techninio projekto įgyvendinime. Pasiekimo rodiklis – įgyvendinti techniniai projektai;
2. Gamtos paminklų identifikavimas, naujų gamtos traukos objektų kūrimas. Pasiekimo rodiklis – patvirtintas gamtos paminklų sąrašas, išleistas informacinis leidinys;
3. Ilgalaikis želdynų atnaujinimo programos parengimas. Pasiekimo rodiklis – parengta programa;
4. Želdynų asortimento atnaujinimo galvijų apsaugos juostose inicijavimas. Pasiekimo rodiklis – atnaujintas želdynų asortimentas.

Prioritetas Nr. 4 yra **saugios ir sveikos aplinkos puoselėjimas**. Šiam prioritetui išskirti 3 tikslai su uždaviniais ir priemonėmis. Pirmasis šio prioriteto **tikslas – suformuoti efektyvią, gyventojams ir sveikatos poreikius atitinkančią sveikatos priežiūros paslaugų sistemą**. Šiam tikslui skirtas vienas uždavinys su šiomis priemonėmis:

1. Asmens sveikatos priežiūros staigų atnaujinimas ir naujų technologijų diegimas. Pasiekimo rodiklis – ligoninės ir PSPC Greitosios medicinos pagalbos skyriaus renovavimas.
2. Susirgimų prevencijos programų parengimas. Pasiekimo rodiklis – parengtos susirgimų prevencijos programos.
3. Asmens sveikatos priežiūros esamų specialistų kvalifikacijos kėlimas bei deontologinis mokymas, naujų aukštos kvalifikacijos specialistų pritraukimas. Pasiekimo rodiklis – asmens sveikatos priežiūros staigose dirbs aukštos kvalifikacijos specialistai;
4. Sveikatos priežiūros paslaugų plėtra ir kokybės gerinimas. Pasiekimo rodiklis – teikiamos kokybiškos ir plataus spektro medicinos paslaugos.

Antrasis **tikslas – užtikrinti sveikatos ir gyventojų saugumą kurorte**. Šiam tikslui skirti 2 uždaviniai. Pirmojo uždavinio priemonės:

1. Prevencini program parengimas bei gyvendinimo inicijavimas. Pasiekimo rodiklis – parengtos programos „Viešosios tvarkos užtikrinimas“ bei „Prevencinis darbas su jaunimu“;
2. Varžyb ir konkurs , skirt saugaus eismo, teis tvarkos žini sisavinimui, organizavimas. Pasiekimo rodiklis – surengtos varžybos „Šviesaforas“, „saugus ratas“, konkursas „Temid“.

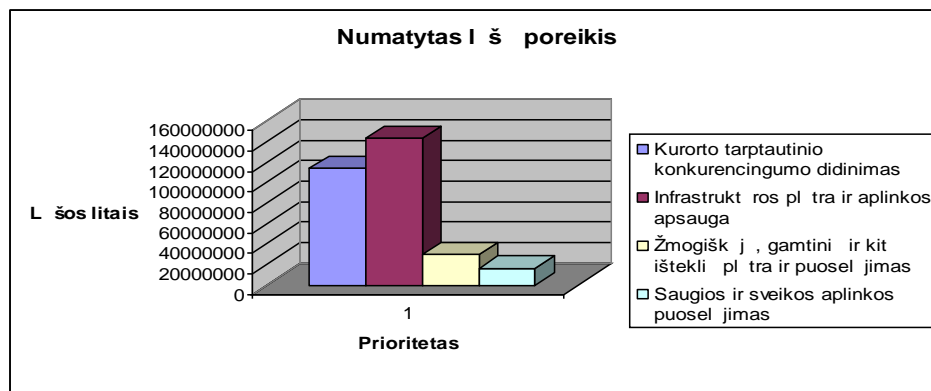
Tre iasis tikslas – **pl toti pažangias socialini paslaug teikimo formas bendruomen je, kuriant socialini paslaug tinkl savivaldyb je.** Šiam tikslui skirti 2 uždaviniai su parinktomis priemon mis. Pirmojo uždavinio priemon s:

1. Socialini paslaug seni nijose pl timas (lapdaros kambariai, darbas su rizikos grupi šeimomis, pirtis, ritualin s paslaugos). Pasiekimo rodiklis – seni nijose rengti labdaros kambariai, pirtys, patalpos ritualin ms paslaugoms ir kt.;
2. Socialini paslaug decentralizavimo projekto parengimas ir gyvendinimas. Pasiekimo rodiklis – parengtos socialini paslaug decentralizavimo projektas;
3. Spcialini darbuotoj kvalifikacijos k limas bei mokymas. Pasiekimo rodiklis – savivaldyb je dirbs aukštos kvalifikacijos socialiniai darbuotojai;
4. Savanoriško darbo bei bendruomen s iniciatyv skatinimas. Pasiekimo rodiklis – vairias paslaugas teiks apmokyti savanoriai;
5. Socialini paslaug poreikio tyrim organizavimas bei duomen baz s suk rimas ir palaikymas. Pasiekimo rodiklis sukurta socialini paslaug poreikio ir pasi los duomen baz .

Antrojo uždavinio priemon s:

1. Socialini paslaug centro modernizavimas. Pasiekimo rodiklis – rengtas modernus Socialini paslaug centras;
2. Dienos centr modernizavimas. rengti modern s Dienos centrai vaikams, ne galiesiems ir pagyvenusiems asmenims;
3. Bendruomen s nam Veisiej g. k rimas, suteikiant socialini paslaug teikus „po vienu stogu“. Pasiekimo rodiklis – kurti Bendruomen s namai;
4. Savivaldyb s infrastrukt ros pritaikymo ne gali j poreikiams plano parengimas ir gyvendinimas. Pasiekimo rodiklis parengtas ir gyvendintas savivaldyb s infrastrukt ros pritaikymo ne gali j poreikiams planas;
5. Transporto priemoni sigijimas efektyviam socialini paslaug užtikrinimui. Pasiekimo rodiklis - gytos 3 transporto priemon s.

Apžvelgtos visos keturios prioritinės kryptys su iškeltais tikslais ir numatytais uždaviniais bei priemonėmis šioms tikslams pasiekti. Kiekvienam prioritetui buvo numatytas lėšų poreikis, kuris vaizdžiai pateikiamas 6 paveiksle.



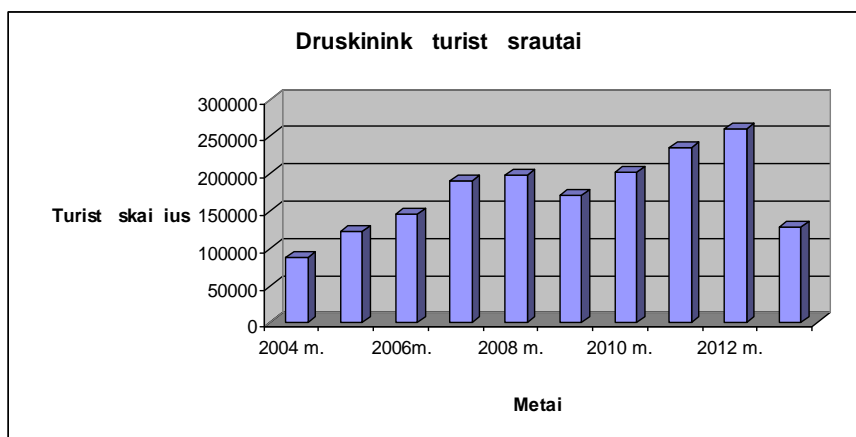
6 pav. Prioritetinėms kryptims numatytas lėšų poreikis
Sudaryta darbo autorės

Pateiktame paveiksle aiškiai išsiskiria, jog numatomas lėšų poreikis visoms keturioms prioritetinėms kryptims paskirstytas nevienodai. Daugiausia lėšų buvo numatyta infrastruktūros plėtrai ir aplinkos apsaugai – 143327613 Lt. ir kurorto tarptautinio konkurencingumo didinimui – 113603984 Lt. Žymiai mažiau skirta žmogiškųjų, gamtinių ir kitų išteklių plėtrai ir puoselėjimui – 29675000 Lt. Mažiausiai planuojama lėšų buvo numatyta saugios ir sveikos aplinkos puoselėjimui – 16386000 Lt.

3.1.2. Druskininkų savivaldybės veiklos ataskaitos

Remiantis Druskininkų savivaldybės tarybos veiklos ataskaitomis apžvelgiamas Druskininkų savivaldybės plėtros 2004–2013 metų strateginio plano gyvendinimas. Analizuojama, kaip buvo gyvendinami uždaviniai pagal prioritetines kryptis.

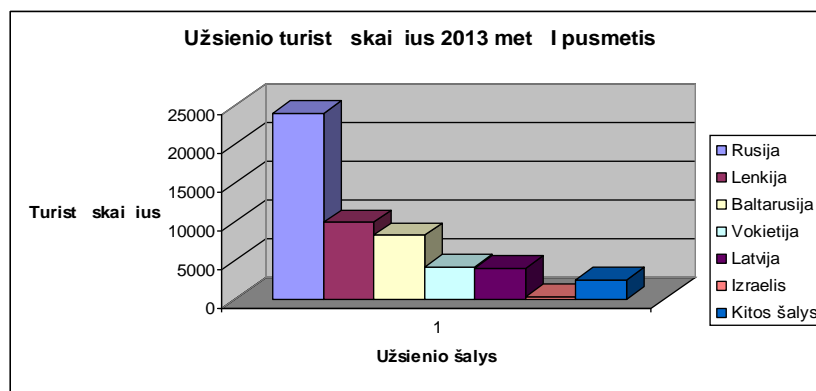
Kurorto tarptautinio konkurencingumo didinimas. Remiantis statistikos departamento duomenimis Druskininkų kurorto turistų skaičius nuo 2004 iki 2013 I pusmečio augo. Pateikiama, kaip kito Druskininkų turistų srautai nuo 2004 metų (žiūrėti 7 pav.).



7 pav. Druskinink turist sraut kitimas.
Sudaryta darbo autor s

8 paveiksle pateikiama statistikos duomenys, iliustruojantys, kaip kito turist srautai 2004 – 2013 metais. 2004 metais Druskininkuose apsilank 88890 turist , 2005 metais turist skai ius išaugo iki 23324. Turist skai ius kilo ir kitais metais: 2006 m. 145988, 2007 m. 190432, 2008 m. 17432. Tik 2009 metais turist skai ius smuko iki 171505, manoma, kad takos gal jo tur ti finans kriz . Norima pabr žti, jog 2010 metais turist skai ius v l išaugo ir kasmet did jo: 2010 m. 203062, 2011 m. 236117, 2012 m. 261273. 2013 metais per pirm j pusmet Druskininkuose apsilank 128383 turistai.

Taip pat norima pabr žti, jog daug jo turist iš užsienio šali . Kaip pavyzd galima pateikti 2005 ir 2012 met palyginim . 2005 metais turist iš Lietuvos buvo 94341, o iš užsienio 28549, tuo tarpu 2012 metais turist iš Lietuvos buvo 104253, iš užsienio 157020. Druskininkuose daugiausia turist atvyksta iš Rusijos, Baltarusijos, Lenkijos, Vokietijos. 8 paveiksle pateikiami statistikos duomenys apie užsienio turist srautus per 2013 met I pusmet .



8 pav. Užsienio turist skai ius 2013 met I pusmet
Sudaryta darbo autor s

Pateiktame paveiksle vaizdžiai pavaizduota, jog Druskininkuose aplanko nemažai turist iš vairi užsienio šali . Kaip jau buvo min ta, daugiausia iš Rusijos.

Manoma, jog tikslinga aptarti svarbiausius atliktus darbus. Druskinink savivaldybės ataskait duomenimis buvo atlikti šie darbai: 2005 m. turizmo ir verslo informacijos centras atliko turist sraut analizę, buvo gyvendinta Druskinink reklaminė kampanija (leidžiami leidiniai, dalyvaujama turizmo mugėse ir parodose); gyvendinamas projektas „Druskinink miesto plėtra“ – rengtas Druskinink vandens parkas oficialiai atidarytas 2006 m. gruodžio 25 d.; iš Savivaldybės biudžeto lėšų gyvendintas projektas „Kempingo rengimas prie turizmo ir verslo informacijos centro“ ir rengtas 4 žvaigždžių kempingas; išnuomota didžioji dalis buvusio Viešnių fabriko patalpų gamybai plėsti; 2007 metais baigtas gyvendinti projektas „Pastato Druskininkuose, Veisiejų g. 17, pritaikymas nestacionarioms socialinėms paslaugoms plėtrai Druskinink savivaldybėje“; parengtas ir gyvendintas projektas „Nestacionarioms socialinėms paslaugoms socialinėms rizikos šeimoms ir jų vaikams bei socialinėms rizikos asmenims plėtrai Druskinink savivaldybės seniūnijoje“; 2010 metais rengtas Universalus sporto aikštynas; Projekto „Visuotinis sporto virusas Druskininkuose“ dėka prie savivaldybės mokyklų rengtos naujos sporto aikštės; 2007 – 2009 metais Druskinink centre rengtas unikalus ir savito stiliaus muzikinis skeras, skirtas miesto gyventojams; 2011 metų rugpjūčio 26 d. atidarytas objektas – Druskinink uždarame kalnų slidinėjimo trasa su dirbtine sniego dangą; 2011 metų rudenį baigtas projektas ir atidarytas renovuotas Druskinink Centrinis gydyklų parkas, parko teritorijoje rengti pėsčiųjų takai, atnaujintos parko vejos, pasodinti nauji želdynai, rekonstruotas grožio šaltinis, parke rengtas muzikinis fontanas; 2011 metų rudenį baigtas atnaujinti Vijūnėlio parkas; 2011 metų pabaigoje baigtas projektas „Elektroninės sistemos, leidžiančios pilietinėms demokratijoms elektroninėje terpėje sukurti sukurtas“; gyvendinamas projektas „Druskinink savivaldybės administracijos veiklos efektyvumo didinimas diegiant šiuolaikinę veiklos valdymo sistemą“.

Infrastruktūros plėtra ir aplinkos apsauga. 2005 metais parengta paraiška ES fondų finansavimui Druskinink teritorijos bendrojo plano rengimui gauti, pagal kurį skirta 951 800 Lt. parama; rekonstruotos Sausosios ir Šv. Jokūbo gatvės; baigtas projektas „Druskinink miesto mechaninio valymo reikinių rekonstravimas biologinio valymo reikinius ir miesto nuotekų tinklą vystymas“; 2005 metais baigtas gyvendinti projektas „Vandentvarkos sistemos gerinimas Druskinink savivaldybės Leipalingio gyvenvietėje“; 2005 metais Savivaldybės iniciatyva parengtas naujas Regioninės atliekų tvarkymo sistemos modelis, taikytinas Alytaus regiono atliekų tvarkymo sistemai; 2006 buvo vykdomas teritorijų apželdinimas, gamtos išteklių stebėjimas ir vertinimas – vykdytas požeminio vandens monitoringas pagal Požeminio vandens monitoringo Druskinink mieste 2004 – 2007 m. programą, atliekų tvarkymas – rengtos 4 atliekų konteinerių, nupirktos 28 šiukšlinės miesto bendrojo naudojimo teritorijoms, naujai rengtose aikštėse rengtas atliekų šalinimas; 2007 metais parengtas ir baigtas gyvendinti projektas „Druskinink savivaldybės teritorijos bendrojo plano parengimas“; 2008 metais pradėtas

gyvendinti projektas „Negyvenamj patalp Vie i nuose pritaikymas socialiniam b stui“; 2009 met pabaigoje prad tas gyvendinti grandiozinis gatvi rekonstravimo projektas „Druskinink savivaldyb s vietin s reikšm s keli , gatvi ir šaligatvi rekonstravimas“, pagal kur numatoma rekonstruoti beveik visas Druskinink miesto ir seni nij gatves ir kelius; per 2010 metus rekonstruotos/asfaltuotos Druskinink miesto gatv s, išpl stos automobili stov jimo aikštel s, asfaltuotos Vie i n ir Leipalingio seni nij gatv s; 2011 met gruodžio 9 d. oficialiai atidarytas naujas tiltas per Nemun ; 2011 metais gyvendintas projektas „Druskinink M. K. iurlionio g. atkarpos nuo sankryžos su V. Kudirkos g. iki važiavimo prie gyvenamojo namo M. K. iurlionio g. Nr. 83 rekonstrukcija“; vykdomas projektas Vijn l s tvenkinio vandens b kl s gerinimas; vykdomas projektas „Daugiabu i nam atnaujinimas Vie i nuose ir Leipalingyje“; vykdomas projektas „Vietin s reikšm s keli , gatvi ir tak apšvietimo modernizavimas ir pl tra“.

Žmogišk j , gamtini ir kit ištekl i pl tra ir puosel jimas. 2005 metais kurta Suaugus j mokymo koordinacin tarnyba; diegtas greitaeigis internetas Senamies io, „Atgimimo“, „Ryto“ ir Leipalingio mokymo staigose; gyvendinama 2004 – 2006 met želdyn atnaujinimo programa; 2005m. Druskinink švietimo centras organizavo 94 pedagog kvalifikacijos tobulinimo seminarus, kuriuose dalyvavo 2264 klausytojai, užsienio kalb ir kompiuterinio raštingumo kursus baig 101 klausytojas, surengtos 4 viešos diskusijos aktualiais valstyb s ir visuomen s gyvenimo klausimais. 2006 m. – 84 seminarai, juose dalyvavo 1929 pedagogai. Vyko 35 seminarai savivaldyb s gyventojams, juose dalyvavo 365 klausytojai. 2006 metais už užsienio kalb ir kompiuterinio raštingumo kursus gauta 18 656 litai pajam ; 2008 metais gyvendintas projektas „Druskinink Senamies io vidurin s mokyklos rekonstrukcija“, atnaujintose patalpose kurta „Ryto gimnazija“; 2008 m. rekonstruotas Druskinink švietimo centras; „Universalaus sporto aikštyno (stadiono) rengimas Ateities g. 13, Druskininkuose“ projektas prad tas 2008 m. birželio m n. ir pabaigtas 2009 m. lapkri io m n.; 2011 metais gyvendinti projektai „Druskinink viešosios paskirties pastat renovavimas“, „Druskinink V.K. Jonyno dail s mokyklos pastato renovavimas ir vidaus remontas“ , „Ikimokyklinio ugdymo staig pastat modernizavimas Druskinink savivaldyb je (lopšelis-darželis „Liepait “ ir „Bitut “)“, „Druskinink savivaldyb s viešosios bibliotekos pastato Druskininkuose, V. Kudirkos g. 13, rekonstrukcija ir modernizavimas“.

Saugios ir sveikos aplinkos puosel jimas. 2005 metais buvo atnaujinama Druskinink ligonin (projekto vert – 13 000 000 Lt.); Santariški klinik iniatyva Savivaldyb s asmens sveikatos prieži ros staigos dalyvavo investiciniame projekte, kurio gyvendinimo metu Druskininkuose rengti kardiologijos profilaktikos, diagnostikos ir konsultacij kabinetai; Pirmin s sveikatos prieži ros centre rengtas liftas, gauti 2 nauji greitosios pagalbos automobiliai; Iš PSDF l š rengtos patalpos ir pateiktas investicinis projektas naujam Druskinink ligonin s rentgeno

kabinetui rengti; 2005 metais pastate Veisiej g. 17 bendruomenės poreikiams buvo atidaryta kompiuteri klasė, ne gali ji poreikiams tenkinti rengtas liftas; Po „vienu stogu“ siskiria 5 NVO, teikiančios socialines paslaugas; 2005 metais skirta per 50 000 Lt Druskininkų savivaldybės biudžeto lėšų dienos centrui patalpoms remontuoti ir rangai atnaujinti; 2006 metais parengtas projektas „Nestacionari socialiniai paslaugų socialinės rizikos šeimoms ir jiems vaikams bei socialinės rizikos asmenims plėtra Druskininkų savivaldybės seniūnijose“; 2006 metais buvo vykdoma kardiologinė ir ikimokyklinio amžiaus vaikų regos sutrikimų ankstyvos diagnostikos, korekcijos ir profilaktikos Druskininkų savivaldybėje programa; atliekamas maudyklų vandens kokybės monitoringas ir Druskininkų savivaldybės šachtinių šulinių vandens kokybės monitoringas; 2007 metais projektui „VŠ Druskininkų ligoninės Druskininkuose, Sveikatos g. 30, naujų technologijų diegimo ir Radiologijos skyriaus paslaugų plėtra“ gyvendinti 2008 metams iš Valstybės investicijų programos Vyriausybės skyrė 250 t kst. Lt.; projektas „Nestacionari socialiniai paslaugų infrastruktūros gerinimas Druskininkų savivaldybėje“ 2009 m. birželio mėn. pasirašyta finansavimo ir administravimo sutartis su Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir Centrine projektų valdymo agentūra. Projektas pradėtas gyvendinti 2009 m. liepos mėn.; 2008 – 2009 m. rengtos naujos apšvietimo linijos sodų bendrijose „Papartis“, „Smiltelė“, „Dainava“, „Raigardas“, „Raita“, „Migla“, „Dzūkija“, Švendubrų k., Latežerių k., Viešėnų k., Ricielių k., Snaigupės k., Strašėnų k., Naujasodų k., Gerdašių k., Jovaišių k. bei Gailiūnų k.; 2010 metais siekiant užtikrinti gyventojų saugumą bei pagerinti gyvenimo kokybę, savivaldybė vykdo projektą „Druskininkų savivaldybės kaimiškųjų vietovių apšvietimo rengimas (I etapas ir II etapas) ir Viešosios infrastruktūros sukūrimas Viešėnuose“; Gyventojų saugumui bei nusikaltimų prevencijai užtikrinti, 2009 m. pavasarį Druskininkuose rengta ir pradėta eksploatuoti vaizdo stebėjimo sistema: rengtos 27 vaizdo stebėjimo kameros, vaizdo stebėjimo centras policijos komisarijate, diegta vaizdo sistemos programos ranga, užtikrinamas nuotolinis vaizdo perdavimas ir su sistemos eksploatacija susijusi paslaugų teikimas, 2010 metais vaizdo stebėjimo sistema papildyta šešiomis kupolinėmis, valdomomis vaizdo stebėjimo kameromis; 2010 metais greitosios medicinos pagalbos skyriuje rengta pokalbių rašymo sistema, savivaldybės lėšomis nupirktas ligonių gabenimo laiptais vežimasis; 2009 m. pastatytas ligoninės priestatas, kuriame siskiria patologinės anatomijos skyrius;

Apžvelgtos Druskininkų savivaldybės veiklos ataskaitos susijusios su Druskininkų savivaldybės plėtros 2004 - 2013 metų strateginio plano laikotarpiu. Apžvelgtos 4 prioritetingos kryptys, nurodytos plėtros strateginiame plane: kurorto tarptautinio konkurencingumo didinimas; infrastruktūros plėtra ir aplinkos apsauga; žmogiškasis, gamtinis ir kitas išteklių plėtra ir puoselėjimas ir saugios ir sveikos aplinkos puoselėjimas. Susipažinta su svarbiausiais nuveiktais darbais ir gyvendintais projektais. Lyginant Druskininkų savivaldybės plėtros 2004 – 2013 metų

strateginiame plane iškeltus uždavinius ir numatytas priemones, tiems uždaviniams gyvendinti su veiklos ataskaitose pateiktais duomenimis, galima teigti, kad Druskinink savivaldybei pakankamai gerai sek si gyvendinti strateginio pl tros plano uždavinius.

3.1.3. Druskinink savivaldyb s 2013 – 2015 met strateginis veiklos planas

Pirmojoje darbo dalyje buvo išsiaiškinta, jog savivaldyb s strateginis veiklos planas yra svarbus, nes leidžia prisitaikyti prie aplinkos poky i , efektyviai gyvendinti programas bei racionaliai panaudoti biudžeto l šas. Jau išsiaiškino, kad strateginis veiklos planas turi b ti parengtas vadovaujantis bendruoju bei strateginiu pl tros planu.

Šioje darbo dalyje apžvelgiamas Druskinink savivaldyb s 2013-2015 met strateginis veiklos planas, aptariamos šio plano vykdymo programos, program tikslai ir uždaviniai bei atitikimas Druskinink pl tros 2004–20013 strateginiam planui.

Druskinink savivaldyb s 2013–2015 met strateginis veiklos planas patvirtintas Druskinink savivaldyb s tarybos sprendimu, vadovaujantis 2013 m. vasario 18 d. Nr. PR-31 Lietuvos Respublikos vietos savivaldos statymo (Žin., 1994, Nr. 55-1049; 2008, Nr. 113-4290) 16 straipsnio 2 dalies 41 punktu, Lietuvos Respublikos Vyriausyb s 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 “D l strateginio planavimo metodikos tvirtinimo” (Žin., 2002, Nr. 57-2312; 2010, Nr. 102-5279) 2.1. punktu, remdamasi Druskinink savivaldyb s tarybos 2013 m. sausio 28 d. sprendimu Nr. T1-19 „D l Druskinink savivaldyb s pl tros 2014-2020 m. strateginio plano rengimo ir gyvandinimo prieži ros komisijos“.

Perži rint Druskinink savivaldyb s 2013–2015 met srtageninis veiklos plan , galima teigti, jog tai yra vidutin s trukm s planavimo dokumentas, kuris buvo parengtas siekiant efektyviau vykdyti viešojo administravimo ir vieš j paslaug teikimo funkcijas, užtikrinti bendruomen s vieš j poreiki ir interes tenkinim . Taip pat, kad b t užtikrintas maksimalus gyvandinam priemoni , numatyt 2004-2013 met strateginiame pl tros plane, efektyvumas ir Savivaldyb s raidos subalansuotumas. Teigiama, kad Druskinink savivaldyb s 2013-2015 met strateginio veiklos plano rengimo procesas susij s su biudžeto rengimu ir metiniu strateginio planavimo ciklu.

Druskinink savivaldyb s 2013-2015 met strateginio veiklos plano vizija atitinka Druskinink savivaldyb s pl tros 2004–2013 met strateginiame plane suformuot **vizij - Druskininkai – modernus ir savitas tarptautinis kurortas, teikiantis aukštos kokyb s sveikatinimo, turizmo, rekreacijos paslaugas bei užtikrinantis aukšt gyvenimo kokyb** bei numatytas 4 strategin s pl tros prioritetin s kryptys: Kurorto tarptautinio konkurencingumo

didinimas; Infrastruktūros plėtra ir aplinkos apsauga; Žmogiškasis, gamtinis ir kitas išteklių plėtra ir puoselėjimas; Saugios ir sveikos aplinkos puoselėjimas.

Plan sudaro 13 programų. Programos apima vairių sektorių veiklos aprašymus. Kiekvienoje programoje yra išskirti trys metai tikslai, šiems tikslams pasiekti uždaviniai bei detalieji aprašomi artimiausi, einamieji – 2013 metai, rezultatai. Programose, taip pat atsispindi tolimesni priemonių įgyvendinimo rezultatai, kuriuos planuojama pasiekti 2013 ir 2014 metais.

Teigiama, kad 2013–2015 metų savivaldybų strateginiai tikslai atitinka 2004–2013 metų savivaldybų strateginio plėtros plano tikslus. Taip pat 2013–2015 metų savivaldybų strateginiai tikslai atitinka 2004–2013 metų savivaldybų strateginio plėtros plano tikslus. Šiems tikslams pasiekti parengtos programos, kurios išdėstomos pagal Druskininkų strateginio plėtros prioritetines kryptis (žr. 3 priedą). Manoma, jog naudinga visas programas apžvelgti plačiau.

Druskininkų savivaldybės veiklos funkcijų įgyvendinimo ir tobulinimo programa:

Programa parengta remiantis argumentais, kad savivaldybė, realizuodama Lietuvos Respublikos Konstitucijoje nustatytą teisę ir galimybes vietos gyventojų interesais tvarkyti ir valdyti didžiąją viešąjį reikalą, privalo kuo efektyviau vykdyti Vietos savivaldos statymų ir kitais teisės aktais jai priskirtas viešojo administravimo ir viešojo paslaugų teikimo funkcijas. Taip pat teigiama, kad Druskininkų savivaldybės veiklos funkcijų įgyvendinimo ir tobulinimo programa siekiama, kad teisės aktais nustatytas funkcijas Savivaldybė vykdytų kuo kokybiškiau ir racionaliau. Pažymima, kad programa pagrįsta Savivaldybės viešojo administravimo sistemos, besiremiančios profesionalia valstybės tarnyba, žiniomis ir informacine visuomenės plėtotė, optimizavimu, optimalaus savivaldybės sandaros modelio, atspindinčio valdymo ryšius tarp institucijų ir pavaldumo klausimus, tvirtinimu. Teigiama, kad programoje suformuluojami bei apibūdinti Druskininkų savivaldybės administracijos tikslai (uždaviniai), numatomos šiems tikslams įgyvendinti reikalingos priemonės. **Programos tikslo pavadinimas - Savivaldybės funkcijas įgyvendinti kuo efektyviau, ekonomiškiau, rezultatyviau.** Siekiant šio tikslo įgyvendinami uždaviniai:

- **Organizuoti ir užtikrinti savivaldybės funkcijų įgyvendinimą ir tobulinimą.** Vykdytą uždavinį, didinamas savivaldybės finansų politikos efektyvumas, optimizuojamas savivaldybės turto valdymas, siūlomoms investicijoms pritraukimo priemonės, planuojama ir organizuojama miesto investicinių objektų statyba, rekonstrukcija, remontas ir priežiūra, detaliųjų, specialiųjų, bendrojo planavimo dokumentų rengimas, formuojama ir vykdoma savivaldybės politika aplinkos apsaugos, sveikatos ir socialinės apsaugos, kultūros, švietimo ir sporto srityse. Uždaviniui įgyvendinti parinktos priemonės bei pateikiami produkto vertinimo kriterijai.

- Užtikrinti efektyv valstybini (perduot savivaldyb ms) funkcij vykdym .** gyvendinant programos uždavin „vykdyti valstybines (valstyb s perduotas savivaldybei) funkcijas“, planuojamos išlaidos, kurios leist užtikrinti valstybini (perduot savivaldyb ms) funkcij vykdym . Šios išlaidos planuojamos remiantis atitinkam ministerij patvirtintomis l š Valstybin ms (perduotoms savivaldyb ms) funkcijoms atlikti paskai iavimo metodikomis. Dalies Lietuvos Respublikos vietos savivaldos statyme nurodyt valstybini (valstyb s perduot savivaldyb ms) funkcij (kompensacij skai iavimas ir mok jimas, socialini išmok skai iavimas ir mok jimas ir kt.) gyvendinimas numatytas per priemones, planuojamas kitose programose. Šiam uždaviniui gyvendinti pateikiamos priemon s ir produkto vertinimo kriterijai;
- Paskol ir kit gr žintin l š valdymas.** gyvendinant š uždavin , siekiama užtikrinti Strateginiame plane numatyt program finansavim . Druskinink savivaldyb je gyvendinam projekt , kurie finansuojami iš valstyb s biudžeto ir Europos S jungos fond l š , metu patirtos išlaidos Savivaldybei gr žinamos kompensavimo b du: už rangov atliekamus darbus pirmiausia sumokama iš Savivaldyb s biudžeto l š , o v liau pagal paramos sutartyse nustatytus terminus valstyb s institucijoms teikiami prašymai d l ši l š gr žinimo, - tod l gyvendinam investicini projekt finansavimui prireikia papildom l š . Tam tikslui Druskinink savivaldyb s Taryba, neviršydama nustatyt limit , skolinasi l šas iš komercini bank , laim jusi paskol konkursus. Pateikiamos gyvendinimo priemon s bei produkto vertinimo kriterijai;
- Užtikrinti savivaldyb s veiklos viešum .** Teigiama, kad Druskinink savivaldyb – kaip viešas juridinis asmuo, visapusiškai informuoja bendruomen apie savo veicl . Vadovaujantis Lietuvos Respublikos teis s aktais, Savivaldyb s interneto svetain je, spaudoje, informacin je lentoje skelbiami priimti Tarybos sprendimai, gyventojams aktual s mero potvarkiai, savivaldyb s administracijos direktoriaus sakymai, informacija apie savivaldyb s veicl bei kita visuomenei svarbi informacija. Skelbtinos informacijos atsiranda vis daugiau, tod l 2013-2015 m. planuojamas augantis l š poreikis šiam uždaviniui gyvendinti. Be to, informacija skelbiama ne tik vietin je spaudoje, bet ir respublikin je. Gerinant savivaldyb s vaizd ir skleidžiant informacij apie Druskininkus, dažnai priimami užsienio šali žurnalistai ir oficial s asmenys, kuriems teikiama informacija apie Savivaldyb s darbo patirt .
- Skaidriai ir efektyviai valdyti ir naudoti Savivaldyb s turt .** Savivaldyb s turto valdymo ir naudojimo procese, gyvendinant valstyb s perduotas savivaldyb ms arba savarankiškas savivaldybi funkcijas (norint išlaikyti ger turto b kl) patiriama visa eil išlaid , t.y. - turto prieži ros, eksploataavimo, šildymo, draudimo nuo vairi draudimini

vyki, remonto, pastatų šiltinimo, šilumos tiekimo modernizavimo ir automatizavimo, apsaugos, parengimo žiemos sezonams ir visa eilė kitų kinio aptarnavimo išlaidų, kurias būtina apmokėti. Rengiant savivaldybės nekilnojamojo turto privatizavimą, jie yra vertinami, užsakomos Valstybės mokesčių Registrų centro pažymos nekilnojamojo turto pardavimui, informacija apie objektų pardavimą skelbiama vietiniame ir respublikiniame spaudoje, privatizavimo objektai reklamuojami Druskininkų regiono bei kitų privačių kanalų televizijos laidėse metu, patiriamos kitos išlaidos (privatizavimo objektų apžiūra, techninės Dokumentacijos kopijavimas ir dauginimas). Rengiant savivaldybės nekilnojamojo turto nuomos konkursus, informacija apie tai skelbiama savivaldybės internetiniame puslapyje, vietiniame ir respublikiniame spaudoje, viešinama Druskininkų regiono bei kitų privačių kanalų televizijos laidėse metu. Savivaldybės nuomojami daiktai, siekiant nustatyti nuomininkų atliktus pagerinimus, vertinami turto vertinimo statymo nustatyta tvarka.

- **Palaikyti ir plėtoti Druskininkų savivaldybės tarptautinius ir vietinius ryšius.** Teigiama, kad Druskininkų savivaldybės aktyvus dalyvavimas tarptautiniuose ir vietiniuose organizacijų veiklose formuoja teigiamą savivaldybės įvaizdį šalyje ir pasaulyje, todėl būtina ne tik palaikyti šiuos ryšius, bet ir toliau juos plėtoti. Pagrindiniai Druskininkų savivaldybės partneriai užsienyje yra Lenkijos, Baltarusijos, Rusijos ir Latvijos Respublikose. Savivaldybė pasirašiusi bendradarbiavimo sutartį su Augustavo (Lenkija) miestu, glaudesnius ryšius su Suvalkų miestu. Taip pat pasirašyta partnerystės sutartis su Gardino miestu, planuojama dalyvauti gerosios kaimynystės programose bei toliau gyvendinti bendrus projektus. Savivaldybė gauna daug pasiūlymų bendradarbiauti iš vairių Rusijos, Kazachstano, Italijos ir kitų šalių miestų. Kai kurie pasiūlymai priimti, kiti dar svarstomi ir sprendžiama apie bendradarbiavimo galimybes.

Turizmo plėtros programa. Teigiama, kad turizmo sektorius ir jo plėtojimas yra viena iš pagrindinių Druskininkų kurorto plėtros krypčių. Manoma, kad kurortas gali sustiprinti konkurencingumą ne tik šioms kmingai plėtojant viešąjį turizmo infrastruktūrą, išnaudojant turimus išteklius bei plečiant teikiamą paslaugų spektrą, sistemingai vykdant turizmo informacijos sklaidą ir rinkodaros strategiją, Druskininkų kurortas gali sustiprinti konkurencingumą ne tik Lietuvoje, bet ir užsienio šalyse. Turizmo plėtros programa siekiama gyvendinti Druskininkų savivaldybės politiką turizmo srityje, skatinti ir vystyti turizmo plėtrą Druskininkuose, kurti atviro, jaukaus, svetingo, šilto bei saugaus kurorto įvaizdį, skatinti turizmo verslo atstovus bei miesto bendruomenę prisidėti prie turizmo plėtros, analizuoti ir skatinti naujų turizmo produktų vystymąsi. **Programos tikslas pavadinimas - Skatinti bei vystyti turizmo plėtrą Druskininkuose.** Teigiama, kad miestas šioms kmingai konkuruotų tarptautiniu mastu, nebūtina turėti pranašumus pagal visus rodiklius.

Miesto plėtros strategija numato tai, kas yra ar turėtų būti pagrindiniai varikliai, svarbiausi atsparos taškai, o jai plėtra skatins ir vis kit sri i plėtr . Turizmo sektorius ir jo plėtojimas – viena iš pagrindinių Druskininkų kurorto plėtros kryp i . Siekiant gyvendinti š tiksl parengti uždaviniai:

- **Vystyti turizmo išteklius bei paslaugas.** Pažymima, jog siekiant skatinti atvykstant j ir vietos turizm , reikalinga užtikrinti viešosios turizmo infrastruktūros suk rim , inicijuoti nauj turizmo traukos centr steigim , kurti palankias s lygas aukštos kokyb s sveikatinimo, poilsio, rekreacijos, pramog paslaug teikimui. Pateiktos priemon s bei produkto vertinimo kriterijai;
- **Formuoti kurorto vaizd , skleisti ir nemokamai informuoti.** Teigiama, kad skmingas turizmo sektoriaus plėtojimas priklauso nuo aktyvios rinkodaros, kurorto vaizdžio formavimo, patikimos informacijos. Reikalinga vertinti atvykstan i turist charakteristikas, vykdyti j apklausas, atlikti prioritetini kurorto turizmo rink tyrimus. Parinktos priemon s ir produkto vertinimo kriterijai.

Bendruomeni aktyvinimo ir s lyg verslo plėtrai sudarymo programa. Teigiama, kad programa reikalinga tam, kad skatinti aktyv kaimo bendruomeni integravim kurorto veikl ir nauj darbo viet k rim seni nijose, sudaryti palankias s lygas smulkaus ir vidutinio verslo plėtrai bei nauj darbo viet k rimui, didinti gyventoj užimtum , mažinti nedarb ir subalansuoti darbo rink , veikti neigiamus nepakankamo gyventoj užimtumo padarinius, spr sti gyventoj kvalifikacijos gijimo ir perkvalifikavimo klausimus, organizuoti viešuosius bei sezoninius darbus, prisid ti prie ES užimtumo strategijos vykdymo. Pažymima, kad šia Programa dalinai gyvendinamos Strateginiame 2004-2013 m. plane numatytos priemon s, daugiausiai susijusios su verslumo skatinimu. **Programos tikslo pavadinimas - plėtoti kurortin veikl , skatinant gyventoj užimtum , kuriant naujas darbo vietas, didinant savivaldyb s patrauklum verslui ir integruojant kaimo vietas kurorto veikl .** Siekiant šio tikslo yra gyvendinami šie uždaviniai:

- **Skatinti smulkaus ir vidutinio verslo k rim si ir plėtojim , finansiškai remti smulkaus ir vidutinio verslo subjektus.** Programos tikslas susij s su Strateginio plano Prioriteto Nr. 1 „Kurorto tarptautinio konkurencingumo didinimas“. Šiuo uždaviniu siekiama: sudaryti kuo palankesnius s lygas prad ti ir plėtoti versl ; kurti naujas darbo vietas, mažinti nedarbo lyg Savivaldyb je; stiprinti kin gamybin agrarinio sektoriaus potencial , siekiant išlaikyti esamas ir didinti naujas rinkas, skatinti ekologin žem s kio plėtojim ; ugdyti žmoni verslum ; formuoti veiksming mokymo sistem smulkaus ir vidutinio verslo subjektams, gerinti verslo informavimo, konsultavimo ir mokymo kokyb ; sukurti kurortini paslaug kokyb s vertinimo sistem ir praktiškai j pritaikyti. Šiam

uždaviniui gyvendinti bus taikoma ši priemonė - Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros programa;

- **Sudaryti galimybes Alytaus teritorinės darbo biržos Druskininkų skyriuje siregistravusiems bedarbiams, bendrojo lavinimo mokyklai ir profesinio mokymo staig mokiniams atostogų metu laikinai sidarbinti, siekiant užsidirbti pragyvenimui būtiniems išlaidoms.** Savivaldybė pagal Alytaus teritorinės darbo biržos pateiktą viešąjį darbų poreikį (darbo ieškantį asmenų skaičių, viešųjų darbų trukmę) rengia ir tvirtina viešųjų darbų programą. Darbdavius, pageidaujantį gyvendinti viešuosius darbus pagal šią programą, atranka nuolat veikianti Savivaldybės sudaroma Viešųjų darbų gyvendinimo ir darbdavių atrankos komisija, kuri lygiateisiais pagrindais traukiami Savivaldybės, Alytaus teritorinės darbo biržos ir socialiniai partneriai atstovai. Viešųjų darbų programoje numatytiems darbams atlikti Druskininkų savivaldybės ir Alytaus teritorinės darbo biržos su atrinktais darbdaviais sudaro trišalę Viešųjų darbų gyvendinimo ir finansavimo sutartį;
- **Aktyvinti žmones sitraukti bendruomenės gyvenimui, pačius spręsti savo problemas ir bendromis jėgomis gerinti kaimo žmonių gyvenimo sąlygas siekiant kurti naujas darbo vietas kaimiškose vietovėse.** Teigiama, kad siekiant sudaryti kaimo gyventojams galimybes pasinaudoti atsiveriančiomis galimybėmis gauti finansavimą iš Europos Sąjungos ir Lietuvos fondų ir programų būtina skatinti aktyvų kaimo bendruomenių, dalyvavimą prisavinant paramą. Per pastaruosius metus savivaldybėje registruota 10 kaimo bendruomenių. Remiantis kaimo gyventojų poreikių analize parengta Druskininkų kaimiškiosios teritorijos 2010-2015 m. vietos plėtros strategija ir gauti jos gyvendinimui 5,33 mln. litų prisavinant juos iki 2015 m. 2012 m. vykdomas viešųjų projektų pagal patvirtintą strategiją vietos projektų rinkimas;

Urbanistinė plėtros programa. Programa siekiama subalansuoti urbanistinę plėtrą pagal nustatytas pagrindines kurorto plėtros kryptis. Pagrindines kurorto plėtros kryptis teritoriniu principu nustatantis dokumentas – Druskininkų savivaldybės teritorijos bendrasis planas. Patvirtinus šį dokumentą, jo sprendiniai galioja iki 2017 m. gruodžio mėn., iki tol turi būti vykdomi plane nurodyti svarbiausi susisiekimo infrastruktūros, inžinerinio aprūpinimo bei aplinkosaugos sistemų vystymo darbai. **Programos tikslo pavadinimas - Subalansuoti urbanistinę plėtrą pagal nustatytas pagrindines kurorto plėtros kryptis.** Šiam tikslui išskeltas vienas uždavinys:

- **Planuoti ir vykdyti kompleksinį urbanistinį Druskininkų savivaldybės teritorijos plėtrą.**

Aplinkos apsaugos programa. Programa siekiama sukurti ir išsaugoti subalansuot ir sveik aplink Druskinink savivaldyb je, planuoti aplinkos apsaugos priemonės, kompensuoti aplinkai darom žal , pašalinti aplinkos teršimo šaltinius, formuoti savivaldyb s gamtin kraštovaizd , pritaikant visuomen s poreikiams, saugoti ir tirti gamtos išteklius, skatinti s moningum aplinkos apsaugos srityje ir atsakomyb už aplinkos kokyb . Programa gyvendinamos priemonės, kurios finansuojamos savivaldyb s aplinkos apsaugos r mimo specialiosios programos l šomis (surenkamomis iš mokes i už aplinkos teršim , gamtos ištekli naudojim ar želdini sunaikinim) bei kitomis - Savivaldyb s biudžeto, taip pat ES strukt rini fond paramos l šomis. **Programos tikslo pavadinimas - sukurti ir išsaugoti subalansuot ir sveik aplink Druskinink savivaldyb je.** Pažymima, kad siekiant šio tikslo yra gyvendinami šie uždaviniai:

- **Pertvarkyti atliek tvarkymo sistem regioniniu pagrindu, skatinti visuomen s aplinkosaugin s moningum .;**
- **Atgaivinti kurorto želdynus ir parkus;**
- **Sukurti kurorto gamtini ištekli apsaugos sistem .**

bio infrastrukt ros pl tros bei prieži ros programa. Šia programa siekiama: gyvendinti Savivaldyb s pl tros 2004-2013 met strateginio plano tikslus; realizuoti Lietuvos Respublikos vietos savivaldos statymu nustatytas savivaldybi funkcijas. Pažymima, kad vykdant ši program , bus gyvendinami Savivaldyb s pl tros 2004–2013 met strateginio plano tikslai ir realizuojamos Lietuvos Respublikos vietos savivaldos statymu nustatytos savivaldybi funkcijos. **Programos tikslo pavadinimas - Užtikrinti bio infrastrukt ros pl tr bei prieži r Druskinink savivaldyb je.** Pažymima, kad siekiant šio tikslo yra gyvendinami šie uždaviniai:

- **Modernizuoti ir vystyti bio infrastrukt r , užtikrinti jos prieži r ;**
- **Renovuoti ir išpl sti susisiekimo infrastrukt r ;**
- **Pl sti gyvenamojo b sto fond , modernizuoti gyvenamuosius namus.**

Švietimo programa. Pažymima, kad vadovaujantis Druskinink savivaldyb s tarybos patvirtintu Druskinink savivaldyb s pl tros 2004–2013 m. strateginiu planu, Druskinink savivaldyb s mokykl tinklo pertvarkos iki 2015 met bendruoju planu bei Lietuvos Respublikos švietimo statymo nuostatomis, švietimas yra prioritetiškai valstyb s remiama visuomen s raidos sritis. gyvendindama Lietuvos Respublikos statymus ir kitus teis s aktus, Savivaldyb privalo tirti, analizuoti vairi visuomen s grupi mokymosi ir kvalifikacijos k limo, persikvalifikavimo poreikius, planuoti l šas, reikalingas švietimo paslaugoms finansuoti, vertinti asmen poreik mokytis vis gyvenim bei suteikti reikalingas paslaugas. Šioje programoje ypatingas d mesys

skiriamas ugdymo kokybės užtikrinimui, bendrąją programą, ugdymo planą, išsilavinimo standartų gyvendinimui, šiuolaikinės mokymosi aplinkos formavimui, apsirpinimui intelektualiniais ištekliais. Šia programa gyvendinama Druskininkų savivaldybės švietimo politika. Teigiama, kad ši programa padeda stiprinti švietimo staig materialinius ir intelektualinius resursus, tenkinti vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų pažinimo, lavinimosi ir saviraiškos poreikius. Programoje numatytas pedagoginis psichologinis pagalbos teikimas vaikams, mokytojams ir tėvams (globėjams), demokratinio valdymo ir savivaldos plėtojimas, pedagogų kvalifikacijos tobulinimas. **Programos tikslas pavadinimas - užtikrinti aukštos kokybės švietimą.** gyvendinami šie uždaviniai:

- **Optimizuoti švietimo staig tinklą, parengti naujas ir atnaujinti esamas vaikų ir suaugusiųjų programas.** gyvendinant valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatas, savivaldybėje bus sukurta lanksti ir atvira švietimo struktūra, sujungianti bendrąjį ugdymą, profesinį mokymą, studijas, formalaus, neformalaus mokymosi ir savišvietos formas bendrą švietimo erdvę, pereinama prie švietimo struktūros, grindžiamos ne uždariais mokyklų tipais, bet lankstiomis programomis: mokyklose gyvendinamos įvairios bendrojo ugdymo ir profesinio mokymo programos bei jų moduliai. Padidinamas mokinių mobilumas renkantis įvairius mokyklų tipus ir programas. Pabaigiama formuoti lankstią trijų pakopų bendrojo ugdymo struktūrą. Ji sudaro priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio (brandos) ugdymo programas, gyvendinamos pradinėje, pagrindinėje, vidurinėje mokyklose ir gimnazijoje. Vaikų pažinimui, lavinimuisi ir saviraiškai didelį dėmesį turi popamokinė veikla, turiningai organizuojamas laisvalaikis;
- **Modernizuoti švietimo staigą, rangą ir mokymo aplinką, plėsti informacinių technologijų infrastruktūrą.** Šiandieninis ugdymo procesas priklauso nuo materialinės bazės būklės, ji reikia nuolat atnaujinti ir stiprinti. Ugdymo procesas privalo būti aprėptas būtinomis techninėmis priemonėmis;
- **gyvendinti LR švietimo įstatymais ir kitais teisės aktais nustatytą švietimo politiką, teikiant kokybišką ugdymą savivaldybės švietimo staigose bei užtikrinant teikiamą paslaugų kokybę.** Teigiama, kad programa laiduoja valstybės ir Druskininkų savivaldybės švietimo politikos gyvendinimą, savarankišką savivaldybės funkcijų vykdymą.

Kultūros plėtros programa. Teigiama, kad kultūra yra sudėtinė visuomenės politinės, socialinės, ekonominės raidos dalis. Realizuojamos LR Vietos savivaldos statymu Nr. X-1722 nustatytos savarankiškosios savivaldybių funkcijos: gyventojų bendrosios kultūros ugdymas ir etnokultūros puoselėjimas (dalyvavimas kultūros plėtros projektuose, muziejų, teatrų, kultūros centrų ir kitų kultūros staigų steigimas, reorganizavimas, pertvarkymas, likvidavimas ir jų veiklos priežiūra, savivaldybių viešųjų bibliotekų steigimas, reorganizavimas, pertvarkymas ir jų veiklos priežiūra). Šiandieninei visos šalies, tame tarpe Druskininkų visuomenei būdingi spartūs pokyčiai

visose jos gyvenimo srityse. Keičiasi gyvenamasis, vertybės, individo santykis paties su savimi ir su pasauliu. Verslumas ir veržlumas tampa sėkmingai lemiančiais bruožais, o gebėjimas įtvirtinti save – kiekvieno asmeninio uždavinio. Tokioje aplinkoje svarbu nepamiršti, jog kultūra yra kiekvienos visuomenės gyvybingumo prielaida, kurianti erdvę kiekvienam individui atskleisti savo gebėjimus ir talentus, skatinanti telktis bendram darbui. Todėl svarbu išlaikyti ir stiprinti kultūrinę tautos galias bei ugdyti jauno žmogaus poreikį kultūrai, gebėjimą ją didžiuoti ir vertinti. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje atveria galimybes plėtoti kultūrinius mainus su kaimynais – Lenkija, Latvija, Baltarusija, modernizuoti kultūros staigą veiklą ir atnaujinti infrastruktūrą. Druskininkai, kaip kurortinio miesto, statusas teikia naujas galimybes kultūrinio turizmo plėtrai ir kartu pabrėžia savivaldybės atsakomybę ne tik už gyventojų meninį saviraišką, etninės kultūros gyvybingumą, bet ir kasmet vis daugiau atvykstančių svečių kultūros poreikio tenkinimą. Gyvendinant Lietuvos kultūros politikos nuostatas bei kultūros srities projektus būtina palaikyti savaiminius kultūros procesus, puoselėti tradicijas, palankiai priimti būtinas naujoves ir siekti visų kultūros apraiškų dermės. **Programos tikslo pavadinimas - gyventojų ir kurorto svečių bendrosios kultūros ugdymas bei etnokultūros puoselėjimas.** Gyvendinant Lietuvos kultūros politikos nuostatus ir vykdamas Nacionalinį kultūros plėtros programą, veikla plėtojama tokiomis kryptimis: bibliotekų, muziejų, kultūros centrų darbo organizavimas, profesionalaus ir mėgėjų meno dalinimo rėmimas, kultūros srities asociacijų veiklos skatinimas, kultūros staigų materialinės bazės atnaujinimas ir kt. Gyvendinami šie uždaviniai:

- **Tenkinti gyventojų ir kurorto svečių kultūros poreikius.** Kultūros centro uždavinys – sudaryti sąlygas savivaldybės gyventojams naudotis kultūros paslaugomis, dalyvauti kultūriname gyvenime, siliejant mėgėjų kultūrinę veiklą, išreiškiančių visuomenės aktyvumą, jos poreikius ir vertybines nuostatas. Krašto gyventojų, ypač vaikų ir jaunimo dalyvavimas mėgėjų kultūrinėje veikloje, folkloro, amatų puoselėjimas sudaro sąlygas išsaugoti tautines tradicijas. Siekiant darnios kultūrinės veiklos plėtros, gyvendinami infrastruktūros atnaujinimo projektai mieste ir seniūnijose;
- **Gerinti Druskininkų savivaldybės gyventojų informacinį aprėpimą ir skatinti skaitymą.** Biblioteka – kultūros staiga, vykdanči žinių bei informacijos kaupimą, išsaugojimą ir sklaidimą visuomenei funkcija, o svarbiausias jos uždavinys – informacinis visuomenės plėtra. Naujausios technologijos priemonės skatina dideles permainas visuomenės ir kiekvieno piliečio gyvenime, plečia ir intensyvina tarptautinius ryšius. Siekiant sukurti visapusiškas ir šiuolaikiškas sąlygas, modernizuojama ne tik Bibliotekos veikla, bet ir vykdomas Bibliotekos renovacijos projektas;
- **Išsaugoti paveldą, istoriją ir kultūrinę atmintį.** Pažymima, kad šiuolaikinio muziejaus veikla siejama su kultūros, švietimo, informacijos sklaidimo funkcijomis. Miesto

muziejuje sukauptos kultūros ir meno vertybės galina plėsti ir gerinti jėgą lankytojams teikiamas paslaugas, o aktyvus visuomenės gyvenimo ritmas, besikeičiantys poreikiai bei naujos technologijos skatina derinti vertybių kaupimą ir saugojimą su komunikavimu, informacijos visuomenei teikimu ir jos švietimu. Siekiant sudaryti tinkamas sąlygas pilnavei Muziejaus veiklai, vykdomas pastato rekonstrukcijos projektas, o puoselėjant architektūrinį paveldą, iš dalies remiami skirtingų konfesijų maldos namai;

Jaunimo užimtumo programa. Pažymima, kad programa numato darbą su jaunimu, siekiant didinti tarpžinybinį bendradarbiavimą ir koordinavimą Jaunimo politikos pagrindų statymo bei Druskininkų savivaldybės jaunimo politikos koncepcijos gyvendinimo srityse: pilietiškumo ugdymo, švietimo, studijų, mokslo, neformalaus ugdymo, darbo ir užimtumo, apsirpinimo būstu, laisvalaikio, poilsio, kultūros ir kūrybos, socialinės ir sveikatos apsaugos, sveikatingumo, kūno kultūros ir sporto, narkomanijos ir kitų priklausomybės formų, nusikalstamumo prevencijos. Teigiama kad ši programa apima tris pagrindines veiklos kryptis: jaunimo veiklos, tradicijų kūrinių ir asmenybės tobulėjimo mokymo procese. **Programos tikslo pavadinimas - gyvendinti jaunimo politiką Druskininkų savivaldybėje.** Uždavinys:

- **Parengti ir gyvendinti vaikų ir jaunimo laisvalaikio turpinimo bei užimtumo programas.** gyvendinant šį tikslą siekiama: rengti iš Savivaldybės biudžeto finansuojamą jaunimo projektų sistemą ir ją gyvendinti. Pažymima, kad jaunimo pažinimui lavinimuisi ir saviraiškai didelį taką turi popamokinė veikla, turiningai organizuojamas laisvalaikis. Būtiną plėtoti papildomojo ugdymo veiklos vairovą mokyklose, papildomojo ugdymo mokyklose, klubuose, centruose.

Kūno kultūra ir sportas plėtoties programa. Teigiama, kad šia programa siekiama, kad kūno kultūra ir sportas taptų svarbiu kiekvieno šalies gyventojų poreikiu, vairių socialinių sluoksnių gyventojai skatinami sportuoti, rėpinamasi jų fiziniu pajėgumu, sveikata, aktyviu poilsiu, ypač vasaros atostogų metu, jaunimas skatinamas atskleisti savo fizinius gebėjimus besivaržant Lietuvoje ir tarptautinėse sporto arenose ir toliau bus siekiama kuo daugiau gyventojų traukti savarankiškas ir organizuotas sporto pratybas. **Programos tikslo pavadinimas - Sudaryti tinkamas sąlygas gyvendinti kūno kultūros ir sporto politiką.** gyvendinami šie uždaviniai:

- **Koordinuoti sporto organizacijų veiklą;**
- **Plėtoti sportą visiems, vykdant žmonių sveikatinimą didinant jų fizinį aktyvumą.**

Viešosios tvarkos ir saugumo užtikrinimo programa. Druskininkų savivaldybėje viešąją tvarką, saugumą ir žmonių gelbėjimą užtikrina Druskininkų policijos komisariatas, Druskininkų priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba ir Druskininkų savivaldybės paslaugų kio Leipalingio ugniagesių komanda. Druskininkų policijos komisariatas aptarnauja Druskininkų miestą, Leipalingio ir Viešėnų seniūnijas. Aptarnaujama teritorija sudaro 45578,9 ha.

Aptarnaujamoje teritorijoje, pagal Druskinink savivaldybės statistikos duomenis, nuolat gyvena 22 t kst. gyventojai, iš jų Druskinink mieste - apie 16 t kst. gyventojai. Druskininkuose, kaip mieste – kurorte, pastoviai gydomi ir poilsiauja Lietuvos Respublikos bei užsienio šalių piliečiai. Siekiant užtikrinti viešą tvarką, asmens, jo turto ir eismo saugumą, užkardinti nusikaltimus bei kitus teisės pažeidimus, visos Komisariato tarnybos buvo trauktos atskirus priemonių planus darbui kriminogeniškiausiose žmonių susibūrimo ir poilsio vietose. Didelis dėmesys viešosios tvarkos palaikymui Druskininkuose buvo skiriamas savaitgaliais ir poilsio dienomis, nes tuo metu daugiausia registruojama nusikaltimų ir kitų teisės pažeidimų. **Programos tikslas pavadinimas - puoselti saugią ir sveiką aplinką, užtikrinti Druskinink savivaldybės visuomenės ir kiekvieno asmens bei jo turto saugumą, gaisrų gesinimą ir gelbėjimo darbus.** Uždavinys:

- **Prevencinės veiklos vykdymas ir priešgaisrinės apsaugos, gelbėjimo darbai bei viešosios tvarkos užtikrinimas Druskinink savivaldybėje.** gyvendinant šį uždavinį, numatoma: plėtoti tarnybų darbo kryptis, apriboti pareigūnų transportu ir kitomis priemonėmis, organizuoti tikslinius prevencijos reidus, užtikrinant viešą tvarką, gaisrų pavojų ir kt., tobulinti turimą Policijos komisariato informacinę sistemą, informuoti Savivaldybę ir visuomenę apie programos gyvendinimą.

Socialinės paramos teikimo programa. Teigiama, kad Druskinink savivaldybėje yra pagrindinis socialinės paramos teikimo organizatorius Druskinink mieste ir seniūnijose. Ji formuoja socialines paslaugas ir kitos socialinės paramos teikimo strategiją savivaldybėje, atsako už pinigines paramas ir socialinių paslaugų teikimą jos teritorijoje gyvenantiems asmenims. Šia programa gyvendinama Druskinink savivaldybės socialinės paramos politika. **Programos tikslas pavadinimas - teikti socialinę paramą ir paslaugas Druskinink savivaldybės žmonėms.** gyvendinami šie uždaviniai:

- **gyvendinti Lietuvos Respublikos statymais ir kitais norminiais teisės aktais numatytą socialinę politiką teikiant pinigines socialines paramas;**
- **Skatinti Savivaldybės ir nevyriausybinę organizacijų partnerystę, iniciatyvą bei atsakomybę teikiant socialines paslaugas;**
- **Modernizuoti socialinių paslaugų infrastruktūrą.**

Sveikatos apsaugos programa. Programos paskirtis - plėtoti savivaldybės asmens ir visuomenės sveikatos priežiūrą - visum organizacinę, teisinę, ekonominę, techninę, socialinę ir medicinos priemones, padedančią atlikti ligų ir traumų profilaktiką, išsaugoti ir stiprinti visuomenės sveikatą; skatinti savivaldybės institucijų partnerystę, bendruomenės dalyvavimą sprendžiant sveikos gyvensenos klausimus. **Programos tikslas pavadinimas - užtikrinti sveikatos priežiūros paslaugų teikimą Druskinink savivaldybėje.** gyvendinti numatyti šie uždaviniai:

- **Tenkinti Druskinink bendruomenės visuomenės sveikatos poreikius, nesant savivaldybės visuomenės sveikatos biuro.** Teigiama, kad visuomenės sveikatos paslaugų gavimas savivaldybės gyventojams, sudarius sutartį su kitos savivaldybės visuomenės sveikatos biuru. Nėra tikslinga nedideliame savivaldybėje kurti naujos biudžetinės staigos Savivaldybės visuomenės sveikatos biuro. Paslaugas Druskinink savivaldybės gyventojams sutarties pagrindu teiktų kitos savivaldybės Visuomenės sveikatos biuras. Paslaugos apmokamos iš savivaldybės biudžeto ir Privalomojo sveikatos draudimo biudžeto fondo lėšų;
- **Formuoti visuomenės nuostatus ir ugdyti gyvenimo gėdžius.** Pažymima, kad apsaugoti ir gerinti Savivaldybės gyventojų sveikatą, šiuo tikslu tobulinti aplinkos sveikatinimo valdymą ir užtikrinti, kad aplinka nekeltų pavojaus žmonėms sveikatai, siekti, kad visuomenės sveikata taptų ilgalaikiu ekonominiu interesu objektu.
- **Vykdyti sveikatos priežiūrą mokyklose.** Visuomenės sveikatos priežiūros specialistų nuolatinis darbas stebint moksleivių sveikatą mokyklose: bendro lavinimo mokyklose dirba 4 asmenys sveikatos priežiūros specialistai.

Apibendrinant galima teigti, kad buvo apžvelgtas Druskinink savivaldybės 2013-2015 metų strateginis veiklos planas, susipažinta su programos prioritetiniais kryptimis, programomis bei uždaviniais. Taip pat buvo sužinota, jog Druskinink savivaldybės tarybos 2004 m. birželio 28 d. sprendimu Nr. T1-486 "Dėl Druskinink savivaldybės planų 2004-2013 m. strateginio plano tvirtinimo" buvo patvirtintas ilgalaikis savivaldybės planas, kuris buvo parengtas siekiant paspartinti subalansuoti Druskinink savivaldybės planą, sustiprinti Druskinink kuroorto konkurencingumą Lietuvoje bei Europoje ir pasinaudoti Europos Sąjungos struktūriniais fondais bei kitais paramos fondais teikiamomis galimybėmis. Šis Savivaldybės strateginis veiklos planas parengtas siekiant efektyviau vykdyti viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijas, užtikrinti bendruomenės viešųjų poreikių ir interesų tenkinimą. Taip pat, kad būtų užtikrintas maksimalus gyvendinamųjų priemonių, numatytų 2004-2013 metų strateginiame planuose, efektyvumas ir Savivaldybės raidos subalansuotumas. Apžvelgta 13 plano programų, kurios apima vairių sektorių veiklos aprašymus. Teigiama, kad kiekvienoje programoje yra išskelti trejų metų tikslai, šiems tikslams pasiekti uždaviniai bei detalieji aprašymai artimiausiems, einamajam - 2013 metų, rezultatai. Druskinink savivaldybės 2013-2015 metų strateginio veiklos plano rengimo procesas susijęs su biudžeto rengimu ir metiniu strateginio planavimo ciklu. Parengtus aukščiau minėtą planą bus sukurtas bei patvirtintas dokumentas, kuris padės efektyviau vykdyti Druskinink savivaldybės planą 2004-2013 metų strateginio plano gyvendinimą ir prisidės prie gyvendinimo priežiūros bei efektyvaus Druskinink savivaldybės biudžeto lėšų panaudojimo. Teigiama, kad gyvendinus

sprendimo projekt , planuojama 2013 metais strategin ms veikloms gauti 88667,1 t kst. Lt. iš vairi finansavimo šaltini . Iš kuri apie 60644,7 t kst. Lt. yra Savivaldyb s biudžeto l šos.

3.1.4.Druskinink savivaldyb s biudžetas pagal programas

Susipažinus su Druskinink savivaldyb s 2013 - 2015 met strateginiu veiklos planu, apžvelgsime ir su juo susijus programin biudžet . Teorin je dalyje sužinojome, kad programis biudžetas gyvendina strategij ir yra orientuotas rezultat . Manoma, jog tikslinga apžvelgti 2013 met biudžeto paskirstym pagal programas.

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos statymo (Žin., 1994, Nr. 55-1049; Žin., 2008, Nr. 113-4290) 16 straipsnio 2 dalies 15 punktu, Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros statymo (Žin., 1990, Nr. 24-596; Žin., 2004, Nr. 4-47), 26 straipsnio 4 dalimi, Lietuvos Respublikos 2013 met valstyb s biudžeto ir savivaldybi biudžet finansini rodikli patvirtinimo statymu (Žin., 2012, Nr. 153- 7823), remdamasi Druskinink savivaldyb s tarybos 2011 m. spalio 7 d. sprendimu Nr. T1-117 patvirtintu Druskinink savivaldyb s asignavim administravimo ir biudžeto vykdymo tvarkos aprašu, Druskinink savivaldyb s tarybos 2011 m. rugpj io 30 d. sprendimu Nr. T1-115 patvirtinto Druskinink savivaldyb s tarybos veiklos reglamento 135-142 punktais ir Druskinink savivaldyb s tarybos 2013 m. vasario 25 d. sprendimu Nr. T1- patvirtintu Druskinink savivaldyb s 2013-2015 met strateginiu veiklos planu, Druskinink savivaldyb s taryba nusprend :

1) Patvirtinti 2013 m. Druskinink savivaldyb s biudžet :

- 56361,6 t kst. Lt pajam bei j paskirstym pagal pajam r šis, 3500,0 t kst. Lt skolint l š investicij projektams finansuoti, iš j :
 1. Savivaldyb s biudžetini staig pajam už teikiamas paslaugas mokas Savivaldyb s biudžet ;
 2. Savivaldyb s biudžetini staig pajam , gaunam už išlaikym švietimo, socialin s apsaugos ir kitose staigose mokas Savivaldyb s biudžet ;
- 59861,6 t kst. Lt asignavim : 52171,5 t kst. Lt išlaidoms (iš j , 20117,3 t kst. Lt darbo užmokes iui) ir 7690,1 t kst. Lt turtui bei j paskirstym :
 1. Pagal programas ir priemones bei finansavimo šaltinius;
 2. Pagal asignavim valdytojus;
 3. Pagal specialios tikslin s dotacijos paskirt ;
 4. Pagal valstyb s funkcij klasifikacij ;
- 781,1 t kst. Lt 2012 metais nepanaudot biudžeto l š paskirstym .

2) Patvirtinti Savivaldyb s biudžeto asignavim valdytoj s raš .

3) pareigoti Savivaldybės biudžeto asignavimų valdytojus:

- Savivaldybės tarybai patvirtinus 2013 metų savivaldybės biudžetą, ne vėliau kaip per 10 darbo dienų patvirtinti pavaldži biudžetiniems staigiai vykdomoms programoms ir jų sąmatas;
- biudžeto asignavimus naudoti patvirtintoms veiklos programų vykdymui, užtikrinti efektyvumą ir tikslingumą biudžeto asignavimų naudojimui pagal patvirtintą sąmatą, apskaitos politikos gyvendinimą ir finansų kontrolę;
- išanalizuoti siskolinimą priežastis, imtis priemonių jiems sumažinti, sudarant ir tvirtinant 2013 metų išlaidų sąmatą, numatyti reikiamus asignavimus 2013 m. sausio 1 d. esančiam siskolinimui už suteiktas paslaugas, atliktus darbus ir sigytas prekes padengti;
- neprisiimti naujųsipareigojimų iki bus patvirtintas finansavimo šaltinis.

Plačiau apžvelgsime Druskininkų savivaldybės 2013 metų biudžeto asignavimus pagal programas ir priemones bei finansavimo šaltinius. Apžvelgsime visas Druskininkų savivaldybės planuotas 2004–2013 strateginiame plane ir strateginiame 2013–2015 metų veiklos plane išdėstytas programas. 2013 metų biudžeto asignavimų struktūrą pagal programas pateikiama 4 priede.

Apžvelgiant priede pateiktus duomenis, galima teigti, kad Druskininkų savivaldybės 2013 metais didžiausią dalį skiria švietimo programai 31,1 %, Druskininkų savivaldybės veiklos funkcijų gyvendinimo ir tobulinimo programai 17,0 %, socialinės paramos programai 15,7 % ir kio ir infrastruktūros planuotos ir priežiūros programai 11,0 %. Tame tarpe mažiausią dalį buvo numatyta sveikatos apsaugos programai, tik 0,1 % ir urbanistinis planuotos programai 0,1 % bei viešosios tvarkos ir saugumo užtikrinimo programai 0,4 %. Apžvelgus visas 13 programų, toliau apžvelgsime kiekvieną programą atskirai.

Druskininkų savivaldybės veiklos funkcijų gyvendinimo ir tobulinimo programa.

Šiai programai yra numatytos 28 priemonės. Programai skirta iš viso asignavimų: Asignavimų planas 10159,4 t kst. Lt.; savivaldybės biudžeto lėšos 9934,4 t kst. Lt.; vietinė rinkliava už naudojimąsi kurorto viešąja infrastruktūra 225,0 t kst. Lt. Didžiausią dalį asignavimų 4242,9 t kst. Lt. savivaldybės biudžeto lėšomis numatyta priemonei - Savivaldybės administracijos veiklos programa.

Turizmo planuota. Turizmo planuotos programai numatytos 2 priemonės: Kurorto vaizdžio formavimo, sklaidos ir nemokamos informacijos teikimo programa (TVIC), kuriai skirtas asignavimų planas 700,0 t kst. Lt., kurias sudaro 700,0 t kst. Lt. Savivaldybės biudžeto lėšomis ir 390,0 t kst. Lt. sudaro vietinė rinkliava už naudojimąsi kurorto viešąja infrastruktūra ir Unikali senųjų tradicijų atgaivinimas istoriniame Sveikatingumo parke, kurios asignavimų planas 385,2 t kst. skolinti lėšos. Šiai programai numatytas asignavimų planas 1085,2 t kst. Lt.

Bendruomeni aktyvinimo ir s lyg verslo pl trai sudarymas. Numatytos 9 programos. Iš viso asignavim 1081,8 t kst. Lt., iš j 510,6 t kst. Lt. savivaldyb s biudžeto l šos ir 571,2 t kst. Lt. skolintos l šos. Daugiausia skirta priemonei - Dalyvavimas rengiant ir gyvendinant darbo rinkos politikos priemones ir gyventoj ūžimtumo programas VDF). Šiai priemonei skirtas asignavim planas 450,6 t kst. Lt. savivaldyb s biudžeto l š .

Urbanistin pl tra. Šiai programai numatytos 2 priemon s: Žem s sklyp kadastriniai matavimai ir topografini geodezini nuotrauk rengimas, kuriai skirta asignavim 25,0 t kst. Lt. savivaldyb s biudžeto l š ir priemonei Urbanistin pl tra, kuriai asignavim skirta 9,0 t kst. Lt. savivaldyb s biudžeto l š . Šiai programai numatyta 34,0 t kst. Lt. asignavim iš savivaldyb s biudžeto l š .

Aplinkos apsauga. Šiai programai numatytos 4 priemon s. Numatoma asignavim 3515,4 t kst. Lt. iš j 2715,4 t kst. Lt. savivaldyb s biudžeto l š ir 800,0 t kst. Lt. vietin rinkliava už naudojimąsi kurorto vieš ja infrastrukt ra. Didžiausia dalis asignavim plano skirta priemonei - Komunalini atliek (skaitant stambiagabarites) surinkimas ir pervežimas, jai skirta 2500,0 t kst. Lt. savivaldyb s biudžeto l š .

Kio infrastrukt ros pl tra bei prieži ra. Programai skirta 9 priemon s. Numatoma asignavim 6572,2 t kst. Lt. iš j 6149,2 t kst. Lt. savivaldyb s biudžeto l š , 150,0 t kst. Lt. biudžetini staig pajamos, skolintos l šos 188,0 t kst. Lt. ir 85,0 t kst. Lt. vietin rinkliava už naudojimąsi kurorto vieš ja infrastrukt ra. Priemonei - Teritorij tvarkymas ir prieži ra skirta daugiausia asignavim , tai yra 3049,0 t kst. Lt. iš j 2964,0 t kst. Lt. savivaldyb s biudžeto l š ir 85,0 t kst. Lt. iš vietin s rinkliavos už naudojimąsi kurorto vieš ja infrastrukt ra.

Švietimas. Programai numatyta 12 priemoni . Iš viso asignavim 21612,4 t kst. Lt., iš kuri 21251,9 t kst. Lt. savivaldyb s biudžeto l š ir 360,5 t kst. Lt. biudžetini istaig pajamos. Daugiausia asignavim skirta Druskinink „Ryto“ gimnazijos veiklos programai 3925,6 t kst. Lt., Druskinink „Atgimimo“ mokyklos veiklos programai 3680,2 t kst. Lt. ir Druskinink „Saul s“ pagrindin s mokyklos veiklos programai 3388,5 t kst. Lt.

Kult ros pl tra. Šiai programai numatyta 9 priemon s. Iš viso asignavim 3428,3 t kst. Lt., iš kuri 2634,8 t kst. Lt. savivaldyb s biudžeto l š , 18,6 t kst. Lt. biudžetini staig pajamos ir 774,9 t kst. Lt. skolintos l šos. Didžiausia dalis asignavim 895,0 t kst. Lt. savivaldyb s biudžeto l š skirta priemonei - Druskinink savivaldyb s viešosios bibliotekos pastato Druskininkuose, V.Kudirkos g. 13, rekonstrukcija ir modernizavimas (VIP). Taip pat panaši suma 871,5 t kst. Lt. skirta priemonei - Druskinink Kult ros centro veiklos programa, iš kuri 860,5 t kst. Lt. savivaldyb s biudžeto l šos ir 11,0 t kst. Lt. biudžetini staig pajamos.

Jaunimo ūžimtumas. Šiai programai numatytos 2 priemon s: Jaunimo ūžimtumo programa (JUC), kuriai skirtas asignavim planas yra 172,6 t kst. Lt. iš savivaldyb s biudžeto l š .

Antoji priemon yra Pasienio kultūros infrastruktūros ir bendradarbiavimo tarp Druskininkų ir Augustovo pl. tojimas, kuriai asignavimų buvo numatyta 1580,7 t kst. Lt. skolinti 1 š. Iš viso jaunimo užimtumo programai numatyta asignavimų 1753,3 t kst. Lt., iš jų 172,6 t kst. Lt. savivaldybės biudžeto l. š. ir 1580,7 t kst. Lt. skolinti 1 š.

Kultūros ir sporto pl. tra. Programai gyvendinti numatytos 2 priemonės: Druskininkų sporto centro veiklos programa, kuriai skirta asignavimų 953,8 t kst. Lt., iš kurių 873,8 t kst. Lt. savivaldybės biudžeto l. šos, 80,0 t kst. Lt. biudžetinė staig pajamos; Druskininkų sporto centro sporto projektų finansavimas, kuriam skirta asignavimų 20,0 t kst. Lt. savivaldybės biudžeto l. šu. Iš viso kultūros ir sporto pl. tros programai numatyta asignavimų 973,8 t kst. Lt. iš kurių 893,8 t kst. Lt. savivaldybės biudžeto l. š. ir 80,0 t kst. Lt. biudžetinė staig pajamos.

Viešosios tvarkos ir saugumo užtikrinimas. Programai numatytos 2 priemonės: Nusikaltimų prevencijos programa „Viešosios tvarkos užtikrinimas“, kuriai numatyta asignavimų 20,0 t kst. Lt. savivaldybės biudžeto pajamų; Priešgaisrinė sauga (VDF), kuriai skirta 205,1 t kst. Lt. savivaldybės biudžeto pajamų. Iš viso viešosios tvarkos ir saugumo užtikrinimui skirta asignavimų 225,1 t kst. Lt. savivaldybės biudžeto l. š.

Socialinė parama. Programai gyvendinti numatytos 9 priemonės. Didžiausia asignavimų dalis numatyta šiai priemonei - Piniginė socialinė parama. Jai skirta 7989,7 t kst. Lt. savivaldybės biudžeto l. š. Socialinės paramos programai numatyta asignavimų 9388,0 t kst. Lt., iš kurių 9352,0 t kst. Lt. savivaldybės biudžeto l. š., 36,0 t kst. Lt. biudžetinė staig pajamos.

Sveikatos apsauga. Programai numatytos 5 priemonės. Daugiausia asignavimų numatyta priemonei - Sveikatos priežiūra Druskininkų „Saulės“ pagrindinėje mokykloje. Šiai priemonei skirta 8,5 t kst. Lt. savivaldybės biudžeto l. š. Šiek tiek mažiau skirta kitoms dviem priemonėms: Sveikatos priežiūra Druskininkų „Atgimimo“ mokykloje; Sveikatos priežiūra Druskininkų „Ryto“ gimnazijoje. Šioms priemonėms numatyta asignavimų po 8,3 t kst. Lt. savivaldybės biudžeto l. š. Sveikatos apsaugos programai skirta asignavimų - 32,7 t kst. Lt. savivaldybės biudžeto l. š.

Apžvelgta 13 programų, kurios buvo numatytos savivaldybės pl. tros 2004-2013 metų strateginiame plane ir savivaldybės 2013-2015 metų veiklos plane. Kaip teigiama, savivaldybės veiklos planas ir programinis biudžetas turi būti rengiamas lygiagrečiai. Šis teiginys pasitvirtino, nes Druskininkų savivaldybės biudžeto skirstymas atitinka programas numatytas savivaldybės 2013-2015 metų veiklos plano programoms.

Kaip sužinojome, peržiūrėję 2013 metų biudžeto paskirstymą pagal programas, 13 programoms skirta 59891,7 t kst. Lt. asignavimų. Programoms paskirstytas skirtingas asignavimų l. š. kiekis. Kiekvienai programai numatytos priemonės, kurioms suskirstytos asignavimų l. šos.

3.1.5. *Druskinink savivaldybės tarybos veiklos reglamentas*

Druskinink savivaldybės tarybos veiklos reglamente, patvirtintame 2011 m. rugpjūčio 30 d. sprendimu Nr. T1-115 numatoma Druskinink savivaldybės tarybos, savivaldybės mero, savivaldybės mero pavaduotojo, tarybos komitetų, komisijų bei atskirų tarybos narių veiklos tvarka ir formos. Taip pat nustatoma mero, savivaldybės administracijos direktoriaus, savivaldybės kontrolieriaus atsiskaitymo tarybai ir gyventojams bei tarybos ir atskirų tarybos narių atsiskaitymo gyventojams tvarka ir numato pagrindines bendravimo su gyventojais formas ir būdus.

Pažymima, jog tarybos narys ne rečiau kaip vieną kartą per metus atsiskaito rinkėjams. Taip pat teigiama, kad tarybos narių pageidavimu susitikimams su gyventojais bei jiems priimti Savivaldybės administracija parengia salę, esančią adresu Vasario 16 – osios g. 7, Druskininkuose. Tarybos narys turi teisę kviešti susitikimuose dalyvauti savivaldybės institucijų bei staig darbuotojus, taip pat kitus tarybos narius.

Reglamente pažymima, kad tarybos komitetų darbe patariamojo balso teise gali dalyvauti visuomenės atstovai – seniūnaičiai, ekspertai, valstybės tarnautojai ir kiti suinteresuoti asmenys. Taip pat teigiama, kad savivaldybės tarybos sudaromomis komisijomis gali būti skiriami tarybos nariai, valstybės tarnautojai, savivaldybės staig ir moni darbuotojai bei gyvenamajai vietai bendruomenių ir bendruomeninių organizacijų atstovai, kiti savivaldybės bendruomenės nariai. Vadovaujantis atitinkamomis komisijų veiklos reglamentuojančiais Lietuvos Respublikos teisės aktais, komisijų veikloje patariamojo balso teise gali dalyvauti visuomenės atstovai, ekspertai ir valstybės tarnautojai. Pažymima, kad vietos gyventojai gali dalyvauti tarybos posėdžiuose. Jie apie tarybos posėdžio laiką ir jame numatomus svarstyti klausimus, kartu su sprendimų projektais, informuojami ne vėliau kaip prieš tris darbo dienas iki tarybos posėdžio savivaldybės interneto tinklalapyje arba per vietinės žiniasklaidos priemonės, arba savivaldybės informacinę lentos. Tarybos posėdžiai yra atviri ir visi asmenys, pageidaujantys dalyvauti tarybos posėdyje, turi užsiregistruoti Savivaldybės administracijoje prieš posėdį, pateikdami asmens dokumentą arba, jei atstovauja juridiniam asmeniui, teisėtą atstovauti juridiniam asmeniui rodant dokumentą.

Teigiama, kad tarybos sprendimų projektai tarybos sprendimu gali būti skelbiami svarstyti gyventojams. Gyventojai gali susipažinti su parengtais sprendimų projektais, pateikti pasiūlymus bei pastabas dėl projektų. Pažymima, kad su visais galiojančiais tarybos sprendimais savivaldybės gyventojai gali susipažinti Savivaldybės interneto tinklalapyje ir Savivaldybės administracijos Dokumentų ir informacijos skyriuje Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių staig statymo nustatyta tvarka.

Savivaldybės biudžetas yra savarankiškas, sudaromas ir tvirtinamas vieneriems metams. Gyventojai per 7 dienas po Savivaldybės biudžeto projekto viešo paskelbimo gali pateikti raštu

savo pastabas ir pasiūlymus administracijos direktoriui. Reglamente pažymima ir tai, kad ne rečiau kaip kartą per metus tarybos posėdyje administracijos direktorius pateikia informaciją apie tarybos sprendimų vykdymą, teikdamas savo veiklos ataskaitą tarybai ir merui.

Jau buvo paminėta, kad taryba ne rečiau kaip vieną kartą per metus per 5 mėnesius nuo kalendorinio metų pradžios pateikia savivaldybės bendruomenei viešą savo veiklos ataskaitą. Tarybos narys ne rečiau kaip vieną kartą per metus atsiskaito rinkėjams, atsiskaitymo gyventojams organizavimu rūpinasi pats tarybos narys, o administracija privalo sudaryti sąlygas tarybos nariams atsiskaityti gyventojams, suteikdama vieną iš savivaldybės administracijos pastatų, esančių adresu Vasario 16-osios g. 7, Druskininkai, esančių šalia bei apie atsiskaitymo laiką ir vietą informuodama savivaldybės interneto tinklalapyje. Taip pat ataskaitą tarybos vardu pateikia meras ir mero pavaduotojas, pagal nustatytas veiklos sritis, kartu atsiskaitydami tarybai ir už savo veiklą, ją pristatydami tarybos posėdyje ir pateikdami atskiru spaudiniu arba informuodami vietinės žiniasklaidos priemonėmis apie ataskaitą ir paskelbdami savivaldybės interneto tinklalapyje. Ataskaita skelbiama per vieną mėnesį nuo sprendimo dėl šios ataskaitos priėmimo. Svarbu paminėti, jog meras taip pat pateikia rinkėjams ir visai savivaldybės bendruomenei savivaldybės veiklos ataskaitą.

Reglamente pažymima, kad taryba ne rečiau kaip vieną kartą per metus išklauso mero, administracijos direktoriaus, savivaldybės kontrolieriaus, biudžetinių ir viešųjų staigų, kurių savininkai yra, savivaldybės kontroliuojamonių ir organizacijų vadovų ataskaitas. Taip pat pažymima, jog administracijos direktorius ne rečiau kaip vieną kartą per metus per 5 mėnesius nuo kalendorinio metų pradžios raštu pateikia savo ir savivaldybės administracijos veiklos ataskaitą tarybai ir merui. Administracijos direktoriaus ataskaita pateikiama atskiru spaudiniu arba pateikiama informacija vietinės žiniasklaidos priemonėmis apie šią ataskaitą ir paskelbiama savivaldybės interneto tinklalapyje. Ataskaita paskelbiama per vieną mėnesį nuo sprendimo dėl šios ataskaitos priėmimo.

Svarbu pabrėžti, jog šis reglamentas pažymi, kad savivaldybės administracija privalo sudaryti sąlygas gyventojams susipažinti su ataskaitomis. Apie tai kur gali susipažinti su ataskaitomis, gyventojai informuojami vietinės žiniasklaidos priemonėmis arba savivaldybės informacinėmis lentose, arba savivaldybės interneto tinklalapyje.

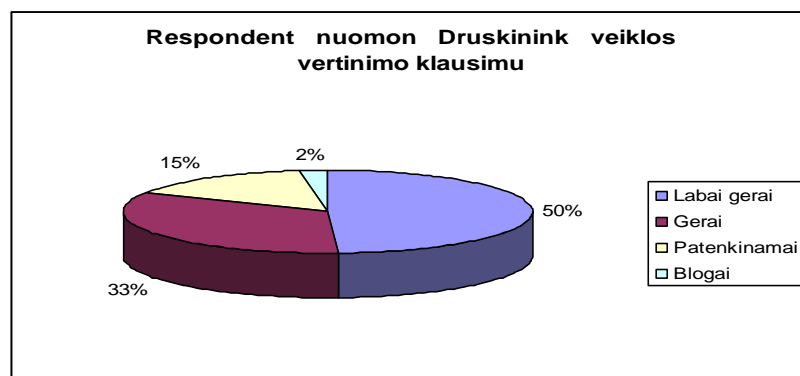
Taip pat pažymima, kad meras, mero pavaduotojas ir tarybos nariai privalo asmeniškai priimti gyventojus. Meras bei mero pavaduotojas gyventojus paprastai priima vieną kartą per savaitę, o priėmimui skelbiama vietinės žiniasklaidos priemonėmis, savivaldybės informacinėmis lentose ir savivaldybės interneto tinklalapyje. Tarybos nariai gyventojus priima ir susitinka su jais, patys nustatydami priėmimo laiką.

Reglamente rašoma ir apie peticijų priėmimą bei nagrinėjimą ir apie vietos gyventojų apklausas. Peticijos, pateiktos savivaldybės institucijai – tarybai bei administracijos direktoriui, nagrinėjamos Lietuvos Respublikos peticijų statymo, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos statymo Peticijų komisijos nuostatais ir šio Reglamento nustatyta tvarka. Reglamentuojama, kad Gyventojai savo nuomonę viešai savivaldybės reikalų tvarkymo klausimais gali pareikšti dalyvaudami vietos gyventojų apklausoje. Teigiama, kad dalyvavimas apklausoje yra laisvas (savanoriškas) ir grindžiamas visuotine, lygia teise tiesiogiai pareikšti nuomonę. Pažymima, kad apklausos rezultatai yra patariamojo pobūdžio.

3.2. Anketinis apklausos duomenų analizė

Siekiant išsiaiškinti kaip Druskininkų savivaldybės gyventojai vertina savivaldybės veiklą ir vertinti šios veiklos rezultatus bei ištirti komunikacijos proceso lygį, šioje savivaldybėje buvo atlikta anketinė apklausa.

Pirmasis anketos klausimas „Kaip vertinate Druskininkų savivaldybės veiklą 2004–2013 metų laikotarpiu?“ skirtas nustatyti, kaip vietos gyventojai vertina laikotarpį, apimančią Druskininkų savivaldybės plėtros 2004-2013 metų strateginį planą ir šiuo laikotarpiu vykdytą veiklą bei pasiekimus. Šiam klausimui buvo pateikti 4 galimi atsakymų variantai. Respondentų atsakymai šiam klausimui atsispindi 9 paveiksle.

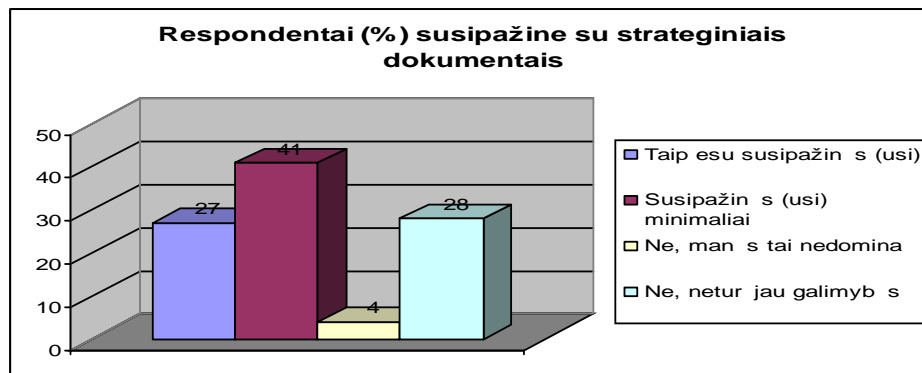


9 pav. Druskininkų savivaldybės veiklos vertinimas 2004-2013 metų laikotarpiu (proc.)
Sudaryta darbo autorės

Paveiksle vaizdžiai pateikta respondentų nuomonė, kuri atskleidžia, kaip vietos gyventojai vertina Druskininkų savivaldybės veiklą, vykdytą strateginio plėtros planą apimančiu laikotarpiu. Gauti rezultatai atskleidžia, kad pusė (50%) apklaustųjų Druskininkų savivaldybės veiklą, minėtu laikotarpiu, vertina labai gerai. Nemaža dalis (33%) veiklą vertina gerai. 15% respondentų veiklą vertino patenkinamai ir vos 2% procentai apklaustųjų teigė, jog Druskininkų savivaldybės veiklą vertina blogai. Šiuo klausimu buvo išsiaiškinta, kad vietos gyventojų nuomone,

min to laikotarpio metu vykdyta veikla buvo s kminga. Galima teigti, kad strateginio pl tros plano gyvendinimo met vykdoma veikl dar teigiam poveik , kuris l m , toki gyventoj nuomon .

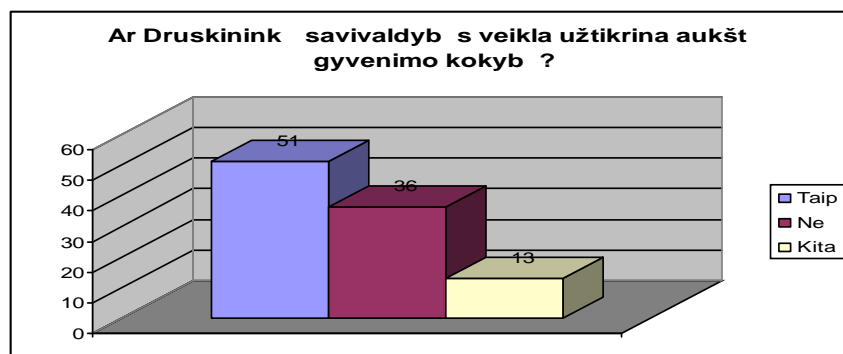
Antruoju klausimu „Ar esate susipažinę su Druskinink savivaldyb s strateginiais dokumentais, juose iškeltais strateginiais tikslais ir uždaviniais bei priemon mis?“ nor ta išsiaiškinti, ar Druskinink savivaldyb s gyventojai domisi savivaldyb s vykdoma veikla, strateginio planavimo klausimu, kiek iš apklaust j yra susipažinę su strateginiais dokumentais. Atsakymai š klausim vaizduojami 10 paveiksle.



10 pav. Responden susipažinimas su strateginiais dokumentais (proc.)
Sudaryta darbo autor s

Antruoju klausimu buvo nustatyta, kad su Druskinink savivaldyb s strateginiais dokumentais yra susipažinę 27% apklaust respondent . Didžioji dalis (41%) respondent yra susipažinę minimaliai. Teigiamai vertinamas rezultatas, jog tik 4% apklaust j teig , jog n ra susipažinę su strateginiais dokumentais, nes tai j nedomina. Taip pat buvo išsiaiškinta, kad 28% apklaust Druskinink savivaldyb s gyventoj su strateginiais dokumentais bei juose nurodytais tikslais, uždaviniais bei priemon mis yra nesusipažinę, nes netur jo galimy b s.

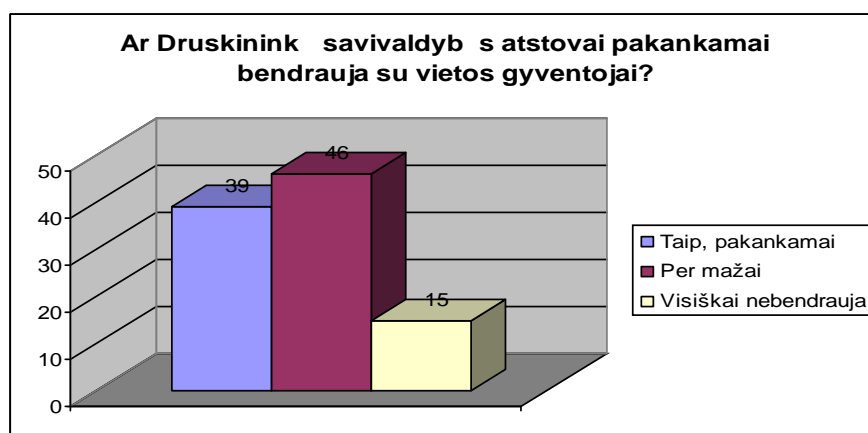
Tre iasis anketos klausimas skirtas išsiaiškinti ar vietos gyventojai mano, kad Druskinink savivaldyb užtikrina aukšt gyvenimo kokyb . Atliekant strategini dokument analiz sužinota, kad b tent taip yra teigiama Druskinink savivaldyb s vizijoje. Vietos gyventoj nuomon pateikiama 11 paveiksle.



11 pav. Respondent nuomon , gyvenimo kokyb s užtikrinimo klausimu (proc.)
Sudaryta darbo autor s

Šiuo klausimu buvo siekta išsiaiškinti ar Druskinink savivaldyb s gyventojai mano, kad Druskinink savivaldyb užtikrina aukšt gyvenimo kokyb . Respondentams buvo pateikti 3 galimi atsakym variantai: Taip; Ne; Kita. Galima teigti, kad respondent nuomon pasiskirst 2 dalis. Nors daugiausia respondent (51%) procentas atsak , jog jie mano, kad Druskinink savivaldyb užtikrina aukšt gyvenimo kokyb , o atsakym ne pasirinko mažiau (36%) procentai respondent , taiau iš 13%, kurie pasirinko atsakym „Kita“ ir raš savo nuomon , galima priskirti prie dalies, kuri su šiuo teiginiu nesutinka. Taip yra todėl, kad dauguma rašyt atsakym buvo: nelabai; iš dalies; ne visiems; ne visada, vidutiniškai.

Ketvirtasis anketos klausimas skirtas nustatyti ar Druskinink savivaldyb s atstovai pakankamai bendrauja su vietos gyventojais. Respondent nuomon atspindi 12 paveikslas.

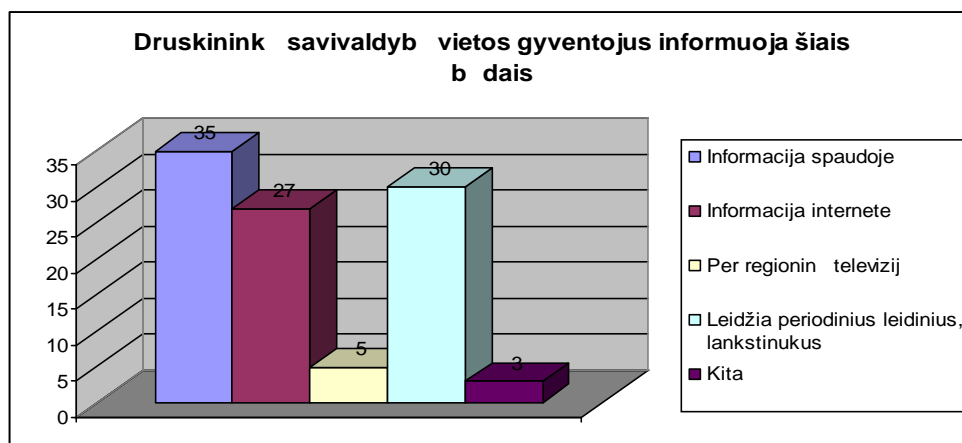


12 pav. Respondent nuomon apie Druskinink savivaldyb s komunikacija su vietos gyventojais (proc.)

Sudaryta darbo autor s

Šiuo klausimu siekta nustatyti ar Druskinink savivaldyb s atstovai komunikuoja su šios savivaldyb s gyventojais. Respondentams buvo pateikti 3 galimi atsakym variantai. 39% respondent atsak , jog savivaldyb s atstovai bendrauja pakankamai. Atsakym , kad bendraujama per mažai pasirinko net 46% apklaust j , o 15% teigia, kad nebendraujama visiškai. Apžvelgiant gautus rezultatus galima teigti, kad vietos gyventoj nuomone savivaldyb s atstovai ne pakankamai bendrauja su vietos gyventojais.

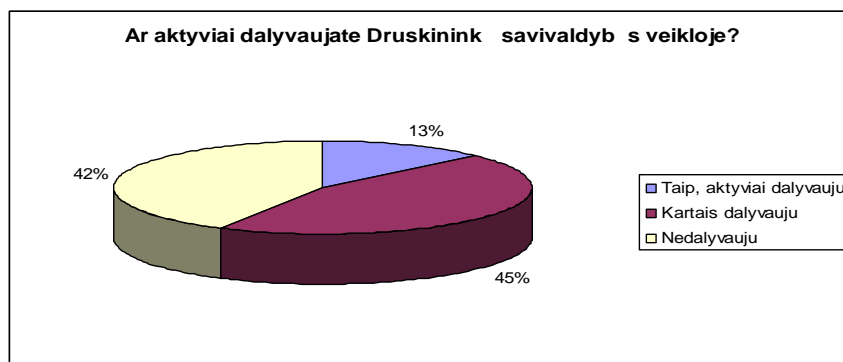
Penktasis anketos klausimas siejasi su ankstesniu klausimu. Šis klausimas skirtas nustatyti, kokiomis priemonimis bei kokiais būdais Druskinink savivaldyb s atstovai informuoja vietos gyventojus apie savo veiklą. Gauti duomenys pateikiami 13 paveiksle.



13 pav. Druskinink savivaldyb s naudojami visuomen s informavimo būdai (proc.)
Sudaryta darbo autor s

Šiam klausimui buvo pateikti 5 galimi atsakym variantai. Respondentai gal jo pasirinkti kelis, j manymu, tinkamus variantus. Gauti rezultatai parod , kad pagrindin visuomen s informavimo priemon Druskinink savivaldyb je yra informacija spaudoje (35%). Taip pat ne daug atsiliko atsakymas, jog informuojama leidžiant periodinius leidinius bei lankstinukus. (30%). Nedidele dalimi atsiliko ir atsakymas, jog infuomuojuama skelbiant informacija internete (27%). Tik 5% surinko atsakymas, kad informuojama per regioninį televiziją . Taip pat 3% respondentai skyr atsakymui „Kita“ bei raš savus variantus. Keliatas respondent pažym jo, jog tarybos pos džia yra laisvi taip pat, jog vyksta susitikimai su bendruomen s nariais ir staig vadovais. Pasitaik keliatas variant , kurie raš , jog neinformuojama niekaip.

Sekantis anketos klausimas skirtas išsiaiškinti ar patys Druskinink savivaldyb s gyventojai aktyviai dalyvauja savivaldyb s veikloje, ar yra pasyvūs. Rezultatai vaizduojami 14 paveiksle.



14 pav. Vietos gyventoj dalyvavimas Druskinink savivaldyb s veikloje (proc.)
Sudaryta darbo autor s

Gauti rezultatai parod , kad nemaža dalis (45%) respondent teig , jog jie šioje veikloje kartais dalyvauja. Panašus procentas dalyvi (42%) pažym jo, kad nedalyvauja. D ja rezultatai parod , kad tik 13% respondent aktyviai dalyvauja savivaldyb s veikloje. Rementis šiais gautais

rezultatais, galima daryti išvad , kad Druskinink savivaldyb s gyventojai n ra aktyv s ir per mažai prisideta prie savivaldyb s veiklos.

Septintasis anketos klausimas pad jo sužinoti respondent nuomon biudžeto l š paskirstymo klausimu. Respondent atsakymai pasiskirst apylygiai. Galima daryti išvad , kad vietos gyventojai n ra vieningos nuomon s šiuo klausimu. Nors didžioji dalis, kuri sudaro 39% apklaust j , mano, kad l šos yra paskirstomos tinkamai, bet ne maža dalis mano priešingai (26%) ir net 35% respondent neturi nuomon s šiuo klausimu. Manoma, kad tai gali lemti ir tai, kad gyventojai yra per mažai susipažine su savivaldyb s vykdoma veikla ir priimamais sprendimais.

Anketoje pateiktas klausimas, kuriame buvo prašoma respondent vertinti veiklos sritis balais nuo 4 (labai svarbu) iki 1 (mažiau svarbu). Rezultatai pateikiami žemiau esan ioje lentel je.

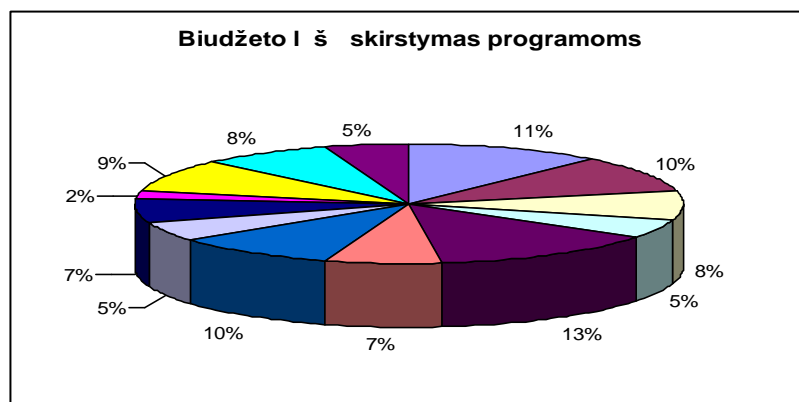
6 lentel . Svarbiausios veiklos sritys

Eil. Nr.	Veiklos sritis	Balai
1.	Kurorto tarptautinio konkurencingumo didinimas	1116
2.	Infrastrukt ros pl tra ir aplinkos apsauga	975
3.	Saugios ir sveikos aplinkos puosel jimas	957
4.	Žmogišk j , gamtini ir kit ištekli puosel jimas	912

Sudaryta darbo autor s

Lentel je pateikiama, kiek bal surinko pateiktos veiklos sritys. Rezultatai parod , kad apklaust gyventoj nuomone svarbiausia veiklos sritis yra „Kurorto tarptautinio konkurencingumo didinimas“. Antroje viejoje, respondent nuomone, yra „Infrastrukt ros pl tra ir aplinkos apsauga“. Tre i viet respondendai skyr „Saugios ir sveikos aplinkos puosel jimo“ veiklos sri iai. Mažiausiai bal surinko „Žmogišk j , gamtini ir kit ištekli puosel jimo“ programa. Tai reiškia, jog respondentai mano, kad ši veiklos sritis yra mažiausiai svarbi.

Dar vienas anketoje pateiktas klausimas, skirtas sužinoti vietos gyventoj nuomone, kurioms programoms reikt skirti didžiausia biudžeto l š dal . Anketoje buvo pateiktos visos programos. Respondentai gal jo pažym ti kelis atsakymo variantus. Rezultatai vaizdžiai pateikiami 15 paveiksle.



15 pav. Respondent nuomon biudžeto l š paskirstymo klausimu (proc.)

Sudaryta darbo autor s

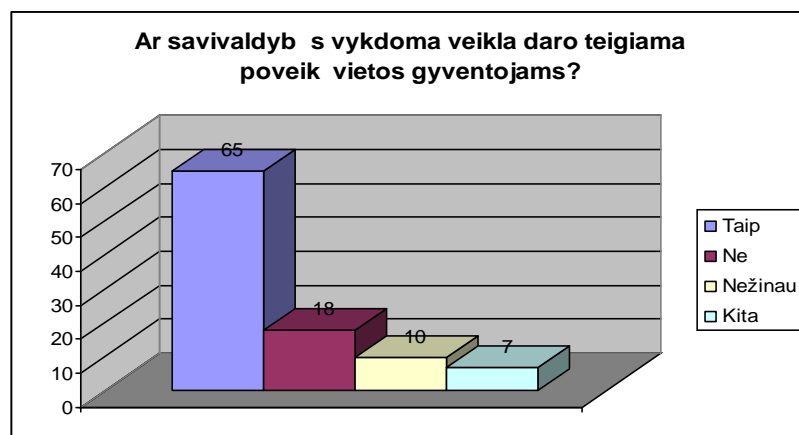
Paveiksle pavaizduota, kaip respondentai išreišk savo nuomonę, kaip turėtų būti skirstomos lėšos skirtingoms biudžeto programoms: Sveikatos apsaugai 12%, socialiniai paramai 10%, viešosios tvarkos ir saugumo užtikrinimui 8%, kultūros ir sporto plėtrai 5%, Jaunimo užimtumui 13%, poilsio ir kultūros staig plėtrai 7%, švietimui 10%, kaimo infrastruktūros plėtrai ir priežiūrai 5%, aplinkos apsaugai 7%, urbanistinei plėtrai 2%, bendruomeni aktyvinimo ir sėkmingo verslo plėtrai sudarymui 9%, turizmo plėtrai 8%, Druskininkų savivaldybės veiklos funkcijų gyvendinimui ir tobulinimui 5%. Galima teigti, kad skirtumas tarp atsakymų gana nedidelis.

Respondentų nuomone, didžiausi biudžeto lėšų dalį reikėtų skirti jaunimo užimtumo programai. Tokius rezultatus galėtų lemti tai, kad apklausoje didžioji dalis dalyvavusių respondentų buvo gana tinai jauno amžiaus. Taip pat prie svarbiausių programų, respondentai priskyrė sveikatos apsaugą, socialinę paramą, švietimą, bendruomeni aktyvinimo ir sėkmingo verslo plėtrai sudarymui programą. Mažiausiai balsų apklaustieji skyrė urbanistinei plėtrai programai. Remiantis šiais rezultatais duomenimis galima manyti, jog jie atskleidžia vietos gyventojų prioritetus, skritis, kurioms gyventojams yra pačios aktualiausios.

Dešimtas anketos klausimas pateiktas tam, kad būtų galima nustatyti, ar vietos gyventojai norėtų turėti daugiau galimybių prisidėti prie savivaldybės veiklos. Apklausos rezultatai parodė, kad dauguma apklaustųjų (48%) norėtų turėti daugiau galimybių dalyvauti savivaldybės veikloje. Priešingai mano 19% respondentų. Jie teigia, kad tokios galimybių nenori. Taip pat, šiuo klausimu. Nuomonių neturi net 33% apklaustųjų. Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad Druskininkų savivaldybės gyventojai prisidėtų prie savivaldybės veiklos, jei būtų suteikta daugiau galimybių arba daugiau informacijos apie šiuo metu esamas galimybes, kuriomis ne visi pasinaudoja.

Vienuolikto klausimo „Kaip manote ar Druskininkų savivaldybė tinkamai informuoja vietos gyventojus apie pasiektus rezultatus ir strateginį planą gyvendinimui?“ rezultatai parodė, kad daugiau kaip pusė (60%) respondentų mano, kad Druskininkų savivaldybė tinkamai informuoja vietos gyventojus. Priešingai mano 28% respondentų, jie teigia, jog informuojama netinkamai. Šiuo klausimu nuomonių neturi 12% apklausos dalyvių.

Sekantis anketos klausimas skirtas išsiaiškinti ar respondentai mano, kad Druskininkų savivaldybės vykdoma veikla daro teigiama poveikį vietos gyventojams. Gauti duomenys pateikti 16 paveiksle.

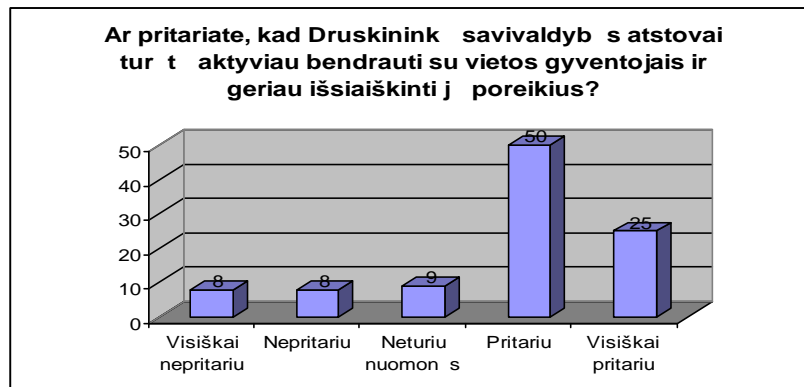


16 pav. Respondentų nuomonė savivaldybės veiklos poveikio vietos gyventojams klausimu (proc.)
Sudaryta darbo autorės

Respondentams buvo pateikti keturi galimi atsakymų variantai: Taip; Ne; Nežinau; Kita. Pateiktame paveiksle aiškiai matosi, jog dauguma apklaustųjų (65%) pasirinko atsakymą „Taip“ ir patvirtino, kad savivaldybės vykdoma veikla daro teigiamą poveikį. Priešingai mano 18% respondentų. Šiuo klausimu nuomonės neturi 10% apklaustųjų. Variantą „Kita“ pasirinko 7% respondentų bei rašė savo atsakymo variantus. Buvo rašyti tokie atsakymų variantai: nepakankamai; kartais; ne visada; teigiamas dėl kurorto plėtros ir darbo vietų, neigiamas druskininkiečių kultūriniam gyvenimui. Nors dauguma apklaustųjų namo, kad Druskininkų savivaldybė daro teigiamą poveikį vietos gyventojams, bet kiti atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad reikėtų pagerinti veiklos poveikį vietos gyventojams.

Anketoje buvo pateiktas ir atviras klausimas, kuriame respondentui prašoma pateikti pasiūlymą Druskininkų savivaldybės veiklos gerinimui. Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti, ko trūksta vietos gyventojams. Buvo sulaukta daugvairių atsakymų. Išanalizavus respondentų atsakymus aiškiai matosi, jog daugiausia siūloma skirti daugiau dėmesio komunikacijai su vietos gyventojais. Siūloma skirti daugiau dėmesio vietos gyventojams, daugiau su jais bendrauti, išsiaiškinti jų norus bei poreikius ir, žinoma, juos atsižvelgti. Taip pat viešinti planuojamas veiklas. Dar vienas gan tinai dažnas siūlymas yra pasirinkti darbo vietas kaimiškose vietose, skatinti jaunimo sidarbinimą. Taip pat nemažai siūlymų susijusių su socialine parama. Siūloma sukurti daugiau būstų nepasiturintiems šeimoms, rasti pintis daugiavaikiškim šeimomis. Didelė dalis siūlymų susijusių su kultūra, gyventojų užimtumu. Apklaustieji vietos gyventojai pageidauja pasirinkti ne tik jaunimo veiklą ir užimtumą, bet ir vaires amžiaus žmones ir vaikus bei nšij. Gyventojai pageidauja, kad būtų rengtos aikštelės vaikams gyvenamajam rajon kiemuose, pasirinkti dviračių taką plėtra, pastatytas kultūros centras, kino teatras ir pan. Apžvelgus šiuos atsakymus galima daryti išvadas, kad vietoms gyventojai mano, kad su jais per mažai bendraujama ir neatsižvelgiama į poreikius. Taip pat trūkumus mato kultūriniam gyvenimui bei užimtume.

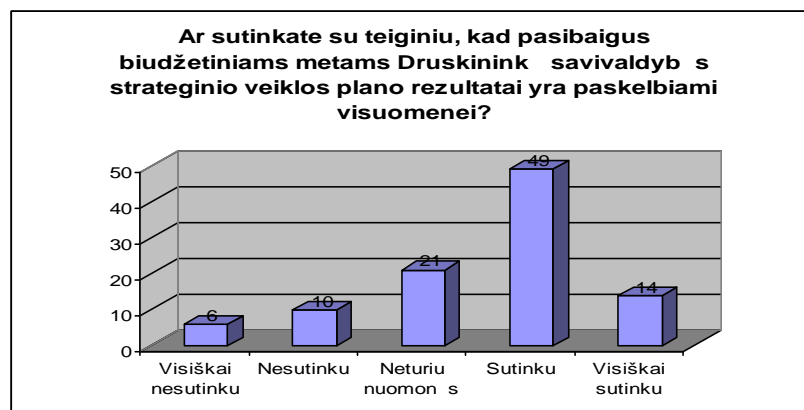
Keturioliktas anketos klausimas skirtas nustatyti ar respondentai pritarė teiginiui, kad Druskinink savivaldybės atstovai turi aktyviau bendrauti su vietos gyventojais ir geriau išsiaiškinti jų poreikius. Gauti rezultatai pateikiami 17 paveiksle.



17 pav. Respondentų nuomonė Druskinink savivaldybės atstovų bendravimo su vietos gyventojais klausimu (proc.)
Sudaryta darbo autorės

Gauti rezultatai atskleidė, kad 8% apklaustųjų šiam teiginiui visiškai nepritarė. Tiek pat (8%) pažymėjo, jog nepritarė. Pusė apklaustųjų (50%) pritarė, jog Druskinink savivaldybės atstovai turi aktyviau bendrauti su vietos gyventojais bei išsiaiškinti jų poreikius. 25% apklaustųjų šiam teiginiui visiškai pritarė. Šiuo klausimu nuomonės neturėjo 9% respondentų. Šie rezultatai parodo, kad vietos gyventojai pageidauja, jog su jais būtų daugiau bendraujama. Galima daryti prielaidą, jog vietos gyventojų poreikiai nėra tinkamai išsiaiškunami.

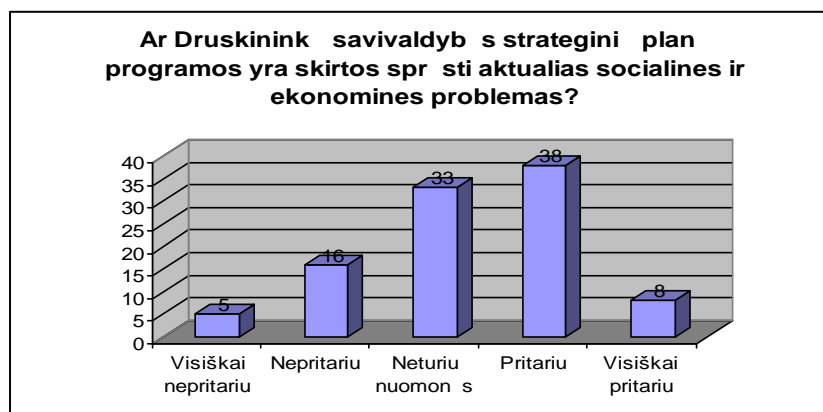
Sekantį klausimą siekiama išsiaiškinti ar vietos gyventojai sutinka su teiginiu, kad pasibaigus biudžetiniams metams, Druskinink savivaldybės strateginio veiklos plano rezultatai yra paskelbiami visuomenei. Gauti rezultatai pateikti 18 paveiksle.



18 pav. Respondentų nuomonė Druskinink savivaldybės strateginio veiklos plano rezultatų paskelbimo visuomenei klausimu (proc.)
Sudaryta darbo autorės

Apklaustos rezultatai parod , kad su šiuo teiginiu nesutinka tik 6% apklaust vietos gyventoj . Nedidel dalis (10%) pažym jo, jog su šiuo teiginiu nesutinka. Net 49% respondent su šiuo teiginiu sutinka, o 14% pažym jo, kad visiškai sutinka. Šiuo klausimu nuomon s netur jo net 21% apklaustos dalyvi .

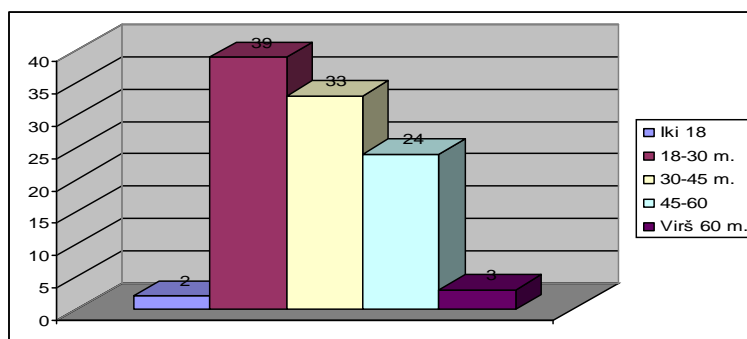
Dar vienu anketos klausimu siekta nustatyti, ar vietos gyventojai mano, kad Druskinink savivaldyb s strateginio planavimo programos yra skirtos spr sti aktualias socialines bei ekonomines problemas. Gauti rezultatai pateikti 19 paveiksle.



19 pav. Respondent nuomon ar Druskinink savivaldyb s strateginio planavimo programos skirtos spr sti aktualias socialines ir ekonomines problemas (proc.)
Sudaryta darbo autor s

Paaišk jo, kad tik 5% apklaust j visiškai nepritar , o 16% nepritar , jog Druskinink savivaldyb s strateginio planavimo programos yra skirtos spr sti aktualias socialines ir ekonomines problemas. Šiam teiginiui pritar , net 38% respondent , ta iau atsakym , jog visiškai pritare pasirinko tik 8%. Nemaža dalis (33%) apklaustos dalyvi šiuo klausimu netur jo nuomon s.

Sekantis klausimas skirtas nustatyti apklaustos dalyvi amži . Rezultatai vaizdžiai pateikti 20 paveiksle.



20 pav. Respondent amžius (proc.)
Sudaryta darbo autor s

Šioje apklausoje daugiausia (39%) dalyvavo respondentai nuo 18 iki 30 met amžiaus. Nemaža dalis respondent (33%) buvo 30 – 45 met ir (24%) 45 – 60 met amžiaus. Mažiausi

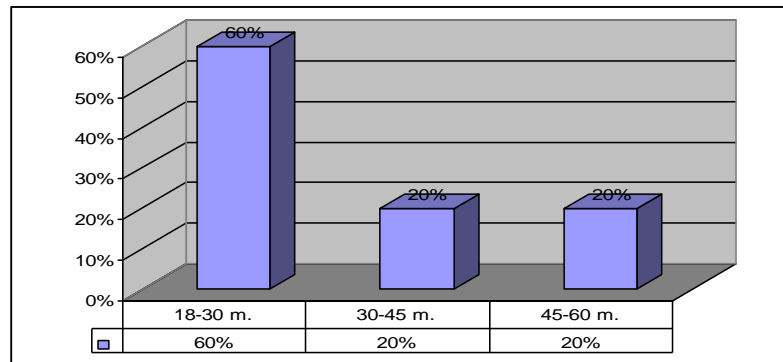
dalį apklausos dalyvių (2%) sudarė respondentai iki 18 metų bei asmenys virš 60 metų amžiaus (3%). Šioje apklausoje dalyvavo vairaus amžiaus Druskininkų savivaldybės gyventojai, bet didžiają dalį sudarė jaunesnio bei vidutinio amžiaus asmenys.

Aštuonioliktas anketos klausimas skirtas nustatyti apklausos dalyvių statusą. Paaiškėjo, kad daugiausia (51%) apklausos dalyvių buvo darbuotojai, 17% sudarė tarnautojai, 15% verslo atstovai, 8% moksleiviai/studentai, 6% bedarbiai ir tik 2% pensininkai.

Sekantis anketos klausimas skirtas nustatyti respondentų gyvenamąją vietą. Paaiškėjo, kad net 73% respondentų gyvena Druskininkų mieste, 17% Druskininkų savivaldybės seniūnijos miestelyje ir 10% Druskininkų savivaldybės kaime.

Paskutinis anketos klausimas nustatė, kad apklausoje apie Druskininkų savivaldybės veiklą dalyvavo 58% moterų ir 42% vyrų.

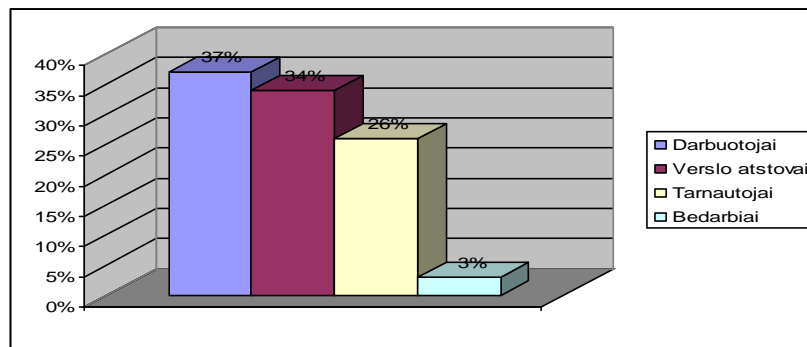
Analizuojant anketos duomenis buvo išsiaiškinta, kad Druskininkų savivaldybės veiklą 2004–2013 m. laikotarpiu geriausiai vertina jaunesnio amžiaus respondentai (žr. 21 pav.).



21 pav. Veiklos vertinimas pagal respondentų amžių (proc.)

Sudaryta darbo autorės

Išsiaiškinta, kad veiklą labai gerai vertino 60% respondentų, kurių amžius yra 18-30 m. Taip pat atsakė 20% respondentų 30-45 m. ir toks pats procentas 45-60 metų amžiaus. Taip pat išanalizuota, kurios respondentų grupės yra susipažinusios su Druskininkų savivaldybės strateginiais dokumentais. Rezultatai pateikti 22 pav.



22 pav. Respondentų grupės susipažinusios su strateginiais (proc.)

Sudaryta darbo autorės

Gauti rezultatai šiek tiek nustebino, nes paaiškėjo, kad dauguma respondentų susipažinusi su strateginiais dokumentais yra darbuotojai (37%). Taip pat su strateginiais dokumentais yra susipažinę verslo atstovai (34%), tarnautojai (25%) ir bedarbiai (3%).

Atliktas tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis respondentų (64%) mano, kad Druskininkų savivaldybės atstovai per mažai bendrauja ir neišsiaiškina vietos gyventojų poreikių. Taip teigia ir respondentai, kurie gyvena Druskininkų mieste (84%). Manoma, jog tikslinga nustatyti, kokios respondentų grupės mano, kad savivaldybės atstovams derėtų aktyviau bendrauti ir išsiaiškinti vietos gyventojų poreikius. Paaiškėjo, kad daugiausia tokios nuomonių yra darbuotojai (59%) ir respondentai gyvenantys Druskininkų mieste (73%). Šie rezultatai leidžia manyti, kad bent šioms grupėms priskiriami respondentai yra nepatenkinti Druskininkų savivaldybės atstovų komunikacijos proceso kokybe.

Apibendrinant anketinis apklausos rezultatus galima teigti, kad dauguma Druskininkų savivaldybės gyventojų yra patenkinti veikla, kuri buvo vykdoma strateginio plano 2004-2013 metų plano laikotarpiu ir mano, kad ši veikla užtikrina aukštą gyvenimo kokybę bei daro teigiamą poveikį vietos gyventojams. Tačiau nustatyta, kad didžioji dalis gyventojų tik kartais dalyvauja savivaldybės veikloje, o su strateginiais dokumentais yra susipažinę minimaliai. Dauguma apklausoje dalyvavusių vietos gyventojų norėtų turėti daugiau galimybių dalyvauti savivaldybės veikloje ir mano, kad Druskininkų savivaldybės atstovai turėtų daugiau bendrauti su gyventojais ir geriau išsiaiškinti jų poreikius. Druskininkų savivaldybės gyventojai norėtų, kad vykdoma veikla būtų labiau orientuota vietos gyventojų, o ne atvykstančių poilsiautojų gerovei. Vietos gyventojų nuomone, prioritetu reikėtų teikti jaunimo užimtumui, socialiniai paramai, švietimui bei gyventojų kultūrinio gyvenimo pagerinimui. Galima daryti išvadą, kad komunikacijos procesas tarp Druskininkų savivaldybės atstovų ir vietos gyventojų yra nepakankamas.

3.3. Druskininkų savivaldybės veikos vertinimas

Atlikus Druskininkų savivaldybės veiklos tyrimus (Druskininkų savivaldybės dokumentų analizės, vietos gyventojų apklausos) gauti rezultatai apibendrinami vertinimo modelyje. Parinkti sudėtiniai kriterijai vertinami balais nuo 0 iki 5 (remiantis atliktų tyrimų rezultatais). Žiūrėti 7 lentelę.

7 lentelė. Druskininkų savivaldybės veiklos vertinimo rezultatai

1. Kriterijus. Tinkamumas.
1.1. Sudėtinis kriterijus: Savivaldybės strateginiai tikslai
1.1.4. Savivaldybės strateginiai tikslai yra pagrįsti ir skatina institucijų veikti. (5 balai)
1.1.5. Suformuluoti tikslai yra realūs. (5 balai)
1.1.6. Tikslai suformuluoti tinkamai, yra aiškūs, paprasti, suprantami visiems savivaldybės atstovams ir vietos bendruomenei. (4 balai)
2. Kriterijus. Efektyvumas.
2.1. Sudėtinis kriterijus: Programų sudarymas
2.1.1. Sudarytoms programoms racionaliai paskirstyti išteklių. (4 balai)
2.1.2. Programos norimas rezultatas pasiekiamas su turimais ir planuojamais išteklių. (5 balai)
2.2. Sudėtinis kriterijus: Priemonių programų uždaviniams pasiekti
2.2.1. Priemonių yra efektyviausias ir racionaliausias būdas rezultatams pasiekti. (5 balai)
2.2.2. Rezultatai leidžia pasiekti su turimais ir planuojamais išteklių. (4 balai)
2.2.3. Parinktos priemonės yra efektyvios. (4 balai)
2.3. Sudėtinis kriterijus: Komunikacija
2.3.1. Skiriamas dėmesys komunikacijai su visuomene. (3 balai)
2.3.2. Strateginiai dokumentai žinomi ir diskutuojami visuomenėje. (2 balai)
2.3.3. Komunikacija vyksta visuose strateginio plano formavimo ir įgyvendinimo metu. (1 balas)
2.3.4. Vietos gyventojai patenkinti savivaldybės atstovų bendravimu (1 balas)
2.3.5. Vietos gyventojai aktyviai dalyvauja savivaldybės veikloje. (1 balas)
2.3.6. Pasibaigus biudžetiniams metams bendruomenei paskelbiami rezultatai apie strateginio veiklos plano įgyvendinimą. (4 balai)
2.3.7. Savivaldybės atstovai atsiskaito rinkėjams, paskelbdami ataskaitas (5 balai)
3. Kriterijus. Naudingumas
3.1. Sudėtinis kriterijus: Strateginio veiklos plano programos
3.1.1. Programų tikslai skirti pagerinti vietos bendruomenės gyvenimo kokybę. (4 balai)
3.1.2. Programų rezultatai prisideda prie tikslinių grupių poreikio tenkinimo. (4 balai)
3.1.3. Programos skirtos išspręsti aktualias socialines ir ekonomines problemas. (4 balai)
4. Kriterijus. Tvarumas
4.1. Sudėtinis kriterijus: Strateginės veiklos poveikis vietos gyventojams
4.1.1. Savivaldybės vykdoma veikla daro ilgalaikį, teigiamą poveikį vietos gyventojams. (4 balai)
5. Kriterijus. Ekonomiškumas
5.1. Sudėtinis kriterijus: Veiklos plano programų finansavimo numatymas
5.1.1. Nustatomi maksimalūs asignavimai programoms vykdyti. (4 balai)
5.1.2. Programų rezultatai pasiekiami minimaliausiomis išlaidomis. (3 balai)
5.1.3. Išteklių veiklos plano programoms paskirstyti racionaliai. (4 balai)
6. Kriterijus. Veiksmingumas
6.1. Sudėtinis kriterijus: Programų įgyvendinimas
6.1.1. Programos, panaudojus tam tikrą išteklių kiekį, įgyvendinamos veiksmingai. (5 balai)
6.1.2. Programos pagerina vietos gyventojų gyvenimo kokybę. (4 balai)
6.1.3. Programos įgyvendinamos realiai per planuojamą laikotarpį. (5 balai)
6.2. Sudėtinis kriterijus: Biudžeto lėšų paskirstymas
6.2.1. Biudžeto lėšos skirtingoms programoms paskirstomos tinkamai (4 balai)
6.2.2. Biudžeto lėšų paskirstymas atitinka gyventojų poreikius. (2 balai)
6.4. Sudėtinis kriterijus: Programų tikslai
6.3.1. Programos tikslas susijęs su institucijos paskirtimi. (5 balai)
6.3.2. Tikslai nusako norimą pasiekti rezultatą. (5 balai)
6.4. Sudėtinis kriterijus: Programų uždaviniai
6.4.1. Uždavinys parodo rezultatą, kuris bus pasiektas. (5 balai)
6.4.2. Aiškūs ryšys tarp uždavinio ir priemonių. (5 balai)
6.4.3. Strateginiai planų uždaviniai duoda laukiamus rezultatus. (5 balai)
6.4.4. Aiškūs, apibrėžti, pagrįsti uždaviniai. (5 balai)

6.5. Sud tinis kriterijus: Priemon s uždavinii tikslams pasiekti
6.5.1. Parinktos priemon s yra rezultatyvios (5 balai)
6.6. Sud tinis kriterijus: Strateginio veiklos plano programos
6.6.1. Programos tur s ilgalaikius socialinius ar ekonominius padarinius. (5 balai)
6.6.2. Programos rezultatai atitinka visuomen s poreikius. (3 balai)
6.7. Sud tinis kriterijus: Veiklos rezultatai
6.7.1. Veiklos rezultatai daro teigiam poveik vietos gyventojams. (4 balai)
6.7.2. Vietos gyventojai teigiamai vertina savivaldyb s veiklos rezultatus. (4 balai)
6.7.3. Pasiekiami maksimal s rezultatai. (4 balai)

Sudaryta darbo autor s

Apžvelgus gautus rezultatus galima teigti, kad druskinink savivaldyb s veikla n ra vertinama blogai, ta iau dar yra sri i , kurias reik t patobulinti norint dirbti dar geriau. Vertinimo modelis buvo panaudoti vertinimo kriterijai: tinkamumas, efektyvumas, naudingumas, tvarumas, ekonomiškumas ir veiksmingumas. Šiems kriterijams parinkti sud tiniai kriteriniai, kurie vertinti balais. Susumavus šiuos balus Druskinink savivaldyb s veiklos tinkamumas vertinamas 4,6 balo, efektyvumas 3, naudingumas 4, tvarumas 4, ekonomiškumas 3,6, veiksmingumas 4,4 balo.

Altiekant Druskinink savivaldyb s veiklos vertinimo tyrimus buvo skiriamas d mesys duomen rinkimo ir analizavimo metodams. Naudoti šie duomen rinkimo metodai: turimos informacijos analiz (*desk research*); anketin apklausa (*questionnaire survey*). Vertinama buvo nuosekliai ir sistemiškai.

Apžvelgus Druskinink savivaldyb s dokumentus ir atlikus Druskinink savivaldyb s gyventoj nuomon s tyrim galima teigti, kad Druskinink savivaldyb strategiškai veiki planuoja gan tinai gerai. Veiklos ataskait analiz leidžia teigti, kad strateginiuose planuose numatyti uždaviniai gyvendinimami s kmingai. Gyventoj nuomon s apklausa parod , kad ir vietos gyventojai palankiai vertina savivaldyb s veiki , vykdyt strateginio pl tros plano laikotarpiu. Išsiaiškinta, kad savivaldyb s atstovai komunikuoja su vietos gyventojais, atsiskaito už nuveikt veiki , ta iau vietos gyventoj nuomone savivaldyb s atstovai nepakankamai bendrauja su vietos gyventojais ir tinkamai neišsiaiškina j poreiki . Nors savivaldyb s gyventojams yra reglamentuotos galimyb s dalyvauti savivaldyb s veikloje, ta iau dauguma gyventoj yra pasyv s, nors teigia, kad nor t tur ti daugiau galimybi dalyvauti savivaldyb s veikloje.

Apibendrinant galima teigti, kad Druskinink savivaldyb pakankamai s kmingai planuoja ir vykdo veiki , sudaro strateginius pl tros bei veiklos planus ir skirsto biudžet pagal programas. Ta iau vietos gyventojai mano, kad vietos valdžios atstovai nepakankamai bendrauja su vietos gyventojais ir to pasekoje tinkamai neišsiaiškina j poreiki . Išsiaiškinta, kad komunikacijos procesas turi takos veiklos rezultatams, nes šis procesas gali pad ti pagerinti savivaldyb s veiklos rezultatus.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinį literatūrą nustatyta:
 - 1.1. Vertinimas yra sistemingas vertinimo ar naudingumo tyrimas. Tai yra tikslingas ir apgalvotas procesas, kurio metu renkama svarbi informacija tam, kad sudaryti prielaidas ir vertinti. Susipažinta su vertinimo kriterijais ir nustatyta, kad tinkamas vertinimo kriterijų parinkimas gali padėti sėkmingiau atlikti vertinimo procesą ir gauti patikimesnius vertinimo rezultatus. Apžvelgti vertinimo modeliai ir metodai. Sužinota, kad norint deramai vertinti veiklą būtina taikyti tinkamai parinktus metodus bei pritaikyti reikiamą modelį.
 - 1.2. Strateginis planavimas savivaldybių veikloje yra svarbus, nes šis procesas padeda spręsti aktualias problemas. Rengiant strateginį plėtros planą labai svarbu traukti vietos bendruomenės atstovus. Pagrindinis plėtros plano etapas yra vizijos formulavimas. Formuojant viziją reikia atsižvelgti į vietos bendruomenės norus bei pageidavimus. Svarbus ir savivaldybių veiklos planas ir su juo susijęs programinis biudžetas. Strateginis veiklos planas yra tarsi paraiška biudžetui. Jis leidžia prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir racionaliai panaudoti biudžetą. Sužinota, kad strateginis veiklos planas yra tarsi rašytinė komunikacija. Komunikacijos procesas yra svarbus ir reikalingas. Bendrauti reikia ne tik savivaldybės viduje, bet ir išorėje. Komunikacijos procesas gali pagerinti veiklos kokybę.
2. Siekiant vertinti Druskininkų savivaldybės veiklą sukurtas veiklos vertinimo modelis, kuris sudarytas iš šešių vertinimo kriterijų ir sudarė tris kriterijų. Veiklos vertinimo modelio sukūrimas ir kriterijų parinkimas padėjo objektyviau atlikti vertinimą.
3. Atlikus Druskininkų savivaldybės dokumentų analizę susipažinta su staigos vizija, prioritetais, sritimis, programomis, įtikslais ir priemonėmis. Pasitvirtino iškelta pirmoji hipotezė. Ištirta, kad Druskininkų savivaldybė pakankamai sėkmingai planuoja veiklą ir gyvendina strateginius tikslus. Strateginio plėtros plano 2004 – 2013 metų laikotarpiu pasiekti iškelti tikslai ir gyvendintos programos.
4. Druskininkų savivaldybės gyventojų nuomonių tyrimas atskleidė, kad dauguma vietos gyventojų savivaldybės veiklą vertina gerai, o daugiau kaip pusė respondentų teigia, kad savivaldybės veikla daro teigiamą poveikį vietos gyventojams. Tačiau yra veiklos sričių, dėl kurių savivaldybės atstovų ir vietos gyventojų nuomonės nesutampa. Kaip pavyzdį galima pateikti jaunimo užimtumo programą, kuriai pagal programinį biudžetą skiriama tik 2,9% biudžeto lėšų, o respondentai teigia, kad šiai programai reikėtų skirti didesnę biudžeto lėšų.

dal . Antroji hipotez pasitvirtino tik dalinai. Nors buvo nustatyta, kad savivaldyb s atstovai bendrauja su vietos gyventojais, ta iau dauguma respondent nor t , kad su jais b t bendraujama aktyviau. Respondent nuomone vietos gyventoj poreikiai n ra tinkamai nustatomi. Ta iau ir patys vietos gyventojai n ra linke aktyviai dalyvauti savivaldyb s veikloje, nors teigia, kad nori tur ti daugiau galimybi prie šios veiklos prisid ti. Taip pat galima daryti išvad , kad komunikacija daro takos veiklos rezultatams.

5. Atlikus Druskinink savivaldyb s dokument analiz ir vietos gyventoj nuomon s apklaus buvo vertinta Druskinink savivaldyb s veikla ir pateikti si lymai veiklos gerinimui:

- 5.1. Strategiškai planuojant veikl si loma daugiau d mesio skirti jaunimo užimtumo programai ir kit savivaldyb s gyventoj užimtumui.
- 5.2. Druskinink savivaldyb s atstovams si loma ieškoti nauj b t veiklai pagerinti.
- 5.3. Rekomenduojama gerinti komunikacijos proces su vietos gyventojais.
- 5.4. Si loma skatinti vietos gyventoj aktyvum .

SI LYMAI

Nors Druskinink savivaldybės veikla vertinama gerai, tačiau si loma ieškoti būdų, kaip ją dar labiau pagerinti ir patenkinti vietos gyventojų poreikius:

1. Strategiškai planuojant veiklą si loma daugiau dėmesio skirti jaunimo užimtumo programai. Kaip buvo išsiaiškinta Druskinink savivaldybės gyventojams trūksta kelių kultūrinių objektų. Atsižvelgiant į vietos gyventojų norus si loma skirti lėšas kultūros centro statymui ir kino teatro rengimui. Si loma skatinti ne tik jaunimo, bet ir kitą savivaldybės gyventojų užimtumą, panaudojant turimas gamtines šiltes, kurias galima naudoti vietiniam turizmui (rengti lauko žaidimus, atviras slidinėjimo trasas, plėtoti dviračių takus, plėtoti vandens turizmą, organizuoti orientacinės varžybas ir pan.).
2. Druskinink savivaldybės atstovams si loma ieškoti naujų būdų veiklai pagerinti. Rekomenduojama daugiau komunikuoti ir dalintis darbo patirtimi su kitomis savivaldybėmis. Taip pat si loma domėtis užsienio valstybių panašios institucijos veikla ir ieškoti naujų, naudingų idėjų, kurias būtų galima sėkmingai pritaikyti Druskinink savivaldybės veiklai gerinti.
3. Rekomenduojama gerinti komunikacijos procesą su vietos gyventojais. Si loma bendrauti ne tik pateikiant nuveiktos veiklos ataskaitas ar rengiant strateginį planą, bet bendravimą padaryti nuolatiniu procesu. Žmonių poreikiai gali keistis, atsirasti naujosios problemos, kurias reikia laiku išsiaiškinti. Taip pat si loma viešinti dar tik planuojamas veiklas ir būsimus darbus. Rekomenduojama vietos gyventojams suteikti daugiau galimybių komunikuoti su savivaldybės atstovais ir dalyvauti savivaldybės veikloje. Dažniau rengti vietos gyventojų nuomonių apklausas, sukurti specialias viešai prieinamas internetines puslapis, kuriame vietos gyventojai galėtų išsakyti savo nuomonę, siūlymus, poreikius bei kritiką. Dažniau organizuoti susitikimus su vietos gyventojais.
4. Si loma skatinti vietos gyventojų aktyvumą. Rekomenduojama suteikti daugiau informacijos vietos gyventojams apie tai, kaip jie gali dalyvauti savivaldybės veikloje. Vietos gyventojai turi suprasti, kad jie savo aktyvumu gali prisidėti prie veiklos, o tuo pačiu ir savo gyvenimo gerinimo. Savivaldybės atstovai turi dirbti vietos gyventojų labui, nes savivaldybės vertybės turėtų būti šalinamos ir atsakingumas prieš visuomenę, o vietos gyventojų gerovė privalo būti kiekvienos savivaldybės prioritetas.

LITERAT RA

Moksliniai šaltiniai

1. Arimavičiūtė M. *Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos*, Viešoji politika ir administravimas. 2012, Nr. 2 / 2012
2. Arimavičiūtė M. *Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse*. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas – 2012, Nr. 4
3. Arimavičiūtė M., *Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai*, Viešoji Politika ir administravimas. 2007. Nr. 22
4. Arimavičiūtė M., *Savivaldos institucijų strateginį plan rengimo ir įgyvendinimo tyrimai*. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius - Mykolo Romerio universitetas, 2004 m.
5. Astrauskas A., Ešonas G., *Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai*, Viešoji politika ir administravimas, 2008. Nr. 26.
6. Augustinaitis A. *Valdymo komunikacija: žiniatinklo visuomenės taktika viešajam administravimui*. Informacijos mokslai. 2003 m. p. 15
7. Dukynaitė R., Ališauskas R. *Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė*. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius - Mykolo Romerio universitetas, 2012 m. Nr. 1, p. 78-79
8. Gudelis D. *Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo būklės vertinimas*. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas – 2009, Nr. 29. p. 92
9. Gedvilaitė – Moan A., Zakarevičius R., *Strateginio planavimo ypatumai viešajame sektoriuje teoriniai aspektai*, Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai. 2010 m. p. 55-56
10. Herbert A. Simon. *Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesas administracijoje organizacijose tyrimas*. Vilnius. Knygiai. 2003 – p. 19, 98.
11. Joe Zhu. *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking*. Data Envelopment Analysis with Spreadsheets. International series in operations research and management science. Springer, - 2008, prieiga per internetą
<http://www.amazon.com/gp/reader/0387859810/ref=sib_dp_pt#reader-link> (žiūrėta 2013-02-03)
12. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vadovėlis. JUDEX leidykla. Kaunas, 2002, p. 189, 191, 193

13. John M. Bryson. *Strategic planning for Public and Nonprofit Organizations*, prieiga per internet <http://www.amazon.com/Strategic-Planning-Public-Nonprofit-Organizations/dp/0470392517#reader_0470392517> (ži r ta 2014-03-18)
14. Poister T. H. *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organization*. San Francisko: Jossey – Boss, 2009, - p. 6. – URL: prieiga per internet <http://www.amazon.com/Measuring-Performance-Organizations-Jossey-Bass-Management/dp/078794999X#reader_078794999X, (ži r ta 2013-02-09)
15. Puškorius S. *Sprendim pasekmi rizikos lygmens vertinimas*. Viešojo politika ir administravimas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006. Nr. 16, p. 51
16. Puškorius S. *3E koncepcijos pl tra*. Viešojo politika administravimas. Vilnius, Lietuvos teis s universitetas, 2002, Nr. 3, p. 31-33.
17. Segalovi en I. *Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai*. Viešojo politika ir administravimas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas – 2011. Nr. 3, prieiga per internet <http://www.google.lt/#hl=lt&tbo=d&scient=psy-ab&q=VERTINIMAS+VIESAJAME+VALDYME:+SAMPRATA+IR+MODELIAI&oq=VERTINIMAS+VIESAJAME+VALDYME:+SAMPRATA+IR+MODELIAI&gs_l=serp.12...58771.90397.1.91913.90.53.1.0.0.6.2528.48666.5-6j18j18j4j1.47.0...0.0...1c.1.9lpbdYNZgs4&psj=1&bav=on.2.or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=bc4159209082500a&biw=1280&bih=621> (ži r ta 2013-01-29)
18. Sudnickas T. *Šiuolaikin s veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokyb s valdymo ir proces tobulinimo sistemomis*. Viešojo politika ir administravimas. Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 2008. Nr. 26.
19. *Savivaldos institucij socialinis politinis veiksmingumas*. Monografija. Vinius, Mykolo Romerio universitetas, 2006, - p. 23 -24, 26 -29, 97, 103, 128, 213, 231 – 238
20. Tidikis R. *Socialini moksl tyrim metodologija*. Lietuvos teis s universitetas. Vadov lis. Vilnius, 2003, p. 172, 474, 488.
21. Tuncikien Ž., Ska kauskien I. *Viešojo sektoriaus institucij strateginio planavimo b kl ir jos gerinimo prielaidos*. Vilniaus Gedinimo technikos universitetas. Socialini moksl studijos. 2012, 4 (1), p. 097 – 110.

Teis s ir kiti normatyviniai aktai

22. Druskinink savivaldyb s taryba. *Sprendimas d l Druskinink savivaldyb s 2013-2015 met strateginio veiklos plano*. 2013 m. vasario 18 d. Nr. PR-31 Druskininkai.

23. Druskinink savivaldybės taryba. *Sprendimas dėl 2013 metų Druskinink savivaldybės biudžeto patvirtinimo*. 2013 m. vasario 25 d. Nr. T1-31 Druskininkai.
24. Druskinink savivaldybės tarybos veiklos reglamentas. Patvirtinta Druskinink savivaldybės tarybos 2011 m. rugpjūčio 30 d. sprendimu Nr. T1-115 (Druskinink savivaldybės tarybos 2013 m. birželio 27 d. sprendimo Nr. T1-133 redakcija), prieiga per internet <http://www.druskininkai.lt/go.php/Tarybos%20veiklos%20reglamentas455> (žiūrėti 2013-03-02)
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Nutarimas 2002 m. birželio 6 d. Nr. 827. Vilnius. Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo*. Žin., Nr. 57-212, prieiga per internet <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf> (žiūrėti 2013-11-03)
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo*. 2010 m. rugpjūčio 25 d. Nr. 1220. prieiga per internet [http://www.lrv.lt/bylos/VORTprojektas/Dokumentai/2010-08-25_patvirtinta%20SPM%20\(2\).pdf](http://www.lrv.lt/bylos/VORTprojektas/Dokumentai/2010-08-25_patvirtinta%20SPM%20(2).pdf) (žiūrėti 2013-11-03)
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Nutarimas. Dėl Lietuvos respublikos vyriausybės 2001 m. gegužės 14 d. nutarimo Nr. 543 „Dėl Lietuvos Respublikos Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo tvarkos patvirtinimo“ pakeitimo*, prieiga per internet http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.lrv.lt%2Fbylos%2Fteisės_aktai%2F2004%2F06%2F2941.doc&ei=3bkRU5mmIeLH7AaP_YHADQ&usq=AFQjCNEdls-TkH2wdGULobrFox5DPk_dUw&sig2=FdlSyUvUY7Uj55DE-gVcEQ&bvm=bv.62286460,d.ZGU (žiūrėti 2013-11-03)

Kiti šaltiniai

28. Apie strateginį planavimą savivaldybėse, prieiga per internet <http://www.varena.lt/lt/planavimo-dokumentai/strateginis-planavimas/apie-strategini-planavima-aeha.html> (žiūrėti 2013-11-03)
29. Butenienė I. ir kiti. *Strateginį planavimą rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos. Praktiniai patarimai rengiantis savivaldybių planus ir savivaldybių veiklos planus*. Mokymo ir konsultavimo centras, p. 5, 10, 13-31, 33-40, 42-51.

30. Druskinink savivaldyb , prieiga per internet
<http://regionai.stat.gov.lt/lt/alytaus_apskritis/druskininku_savivaldybe.html> (ži r jo 2013-09-17)
31. Druskinink istorija, prieiga per internet
<http://lt.wikipedia.org/wiki/Druskinink%C5%B3_savivaldyb%C4%97> (ži r ta 2013-09-17)
32. Druskinink savivaldyb s seni nijos, prieiga per internet
<<http://www.druskininkai.lt/go.php/lit/Seniunijos/583>> (ži r ta 2013-11-28)
33. Druskinink savivaldyb s pl tros 2004-2013 met strateginis planas, prieiga per internet
<http://www.e-library.lt/resursai/DB/Regionai/Planai/Alytus/Druskininkai_savivaldybes%20pletra_2004-2013.pdf> (ži r ta 2013-11-28)
34. Druskinink savivaldyb s veiklos ataskaitos, prieiga per internet
<<http://www.druskininkai.lt/go.php/Mero%20veiklos%20ataskaitos616>> (ži r ta 2013-11-28)
35. K kaip ir kod l vertiname? Prieiga per internet
<http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Leidiny_s_KA_KAIP_IR_KODEL_VERTINAME.pdf> (ži r ta 2013-01-29)
36. Kurpuvesas V. *Vietos savivaldos princip gyvendinimas Lietuvoje*. Pranešimas tarptautin je konferencijoje „Europos vietos savivaldos chartija ir Lietuva“, 2011 m. geguž s 6 d., Vilnius, prieiga per internet
<http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww3.lrs.lt%2Fpls%2Finter%2Fw5_show%3Fp_r%3D7963%26p_d%3D110820%26p_k%3D1&ei=F7dVUJGKEM_Kswa2tYCoAg&usg=AFQjCNG9STRJL9EwlpRgqVMsuWQmFzKBJg> (ži r ta 2012-11-22)
37. Kokyb s vadybos metod taikymas ir veiklos efektyvumo rodikliai Lietuvos viešojo administravimo institucijose, prieiga per internet
<http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fvakokybe.vrm.lt%2Fget.php%3Ff.561&ei=kooQU5aXFKTn4gStq4HQAQ&usg=AFQjCNExjyz9onym0ZVDBczB5sYzv-R0g&sig2=5r8JM9QXJq-M_aDoDYRdkA> (ži r ta 2013-09-27)
38. „Kaip praktiškai gyvendinti strateginius planus“. *Strateginio planavimo esm ir svarba Poky i valdymas organizacijoje*. Metodin medžiaga, 2007 m.
39. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. „LLRI analiz : Valstyb s biudžeto silpnosios vietos ir strateginio planavimo išš kiai“. 2010-07-28

40. Projekt rezultat ir poveikio efektyvumo vertinimo metodika, prieiga per internet
 <[http://www.epf-eif.lt/eif/sites/default/files/ESF METODIKA projekto%20rezultatu efektyvumo vertinimas 2010_04_21_FINAL.doc](http://www.epf-eif.lt/eif/sites/default/files/ESF_METODIKA_projekto%20rezultatu_efektyvumo_vertinimas_2010_04_21_FINAL.doc)> (ži r ta 2013-09-27)
41. Programinis biudžetas, prieiga per internet
 <[http://lt.wikipedia.org/wiki/Programinis biud%C5%BEetas](http://lt.wikipedia.org/wiki/Programinis_biud%C5%BEetas)> (ži r ta 2013-10-30)
42. Strateginio planavimo pažanga Lietuvoje, prieiga per internet
 <http://www.asprendimai.eu/lt/naujienos_/strateginio-planavimo-pazanga-lietuvoje/> (ži r ta 2013-10-02)
43. Saugios savivaldyb s planavimo sistema ir jos k rimo/tobulinimo rekomendacijos, prieiga per internet <http://www.vpgt.lt/vpgt/m/m_files/wfiles/file1274.pdf> (ži r ta 2013-09-27)
44. Strateginio planavimo sistema ir savivaldyb s strategin s pl tros rengimas, prieiga per internet
 <<http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fmalvina.home.mruni.eu%2Fwp-content%2Fuploads%2F2008%2F11%2Fstrateginio-planavimo-sistema-viesojo-sektorius-institucijose.ppt&ei=3PsSU-bwGIm2hAeOg4CIDg&usg=AFQjCNEeQkSfMNeIFnCvy2KNbs0lKwmlqA>> (ži r ta 2014-03-02)
45. Strategic planning. *An Overview for Workshop Participants*, prieiga per internet
 <<http://www.cdepnql.org/pdf/Bo%C3%A4te%20%C3%A0%20outils/Strategic%20planning.pdf>> (ži r ta 2014-03-13)
46. Viešosios politikos vertinimo teorija pagal M.Scriven, prieiga per internet
 <<http://impactlithuania.wordpress.com/2012/12/27/viesosios-politikos-vertinimo-teorija-pagal-m-scriven/>> (ži r ta 2013-01-30)
47. Statistikos departamento duomenys. *Druskinink kurortas. 2010-2011 turizmo statistika*, prieiga per internet <http://info.druskininkai.lt/images/default/source/attachments/2010-2011_Stat_1_svetain_je.pdf> (ži r ta 2013-11-22)
48. Veckys R. *Programinio biudžeto savivaldyb se realijos, problemos ir galimyb s*. Savivaldos mokymo centras. KTU socialini moksl fakultetas. Finans ministerija, 2006 m.
49. Viešasis administravimas Lietuvoje 2006 – 2007 met apžvalga, prieiga per internet
 <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fvakokybe.vrm.lt%2Fget.php%3Ff.9&ei=7gETU_bkE4GShQew3oHoBw&usg=AFQjCNHs1PZBkMq0zT1qNn8BxiMKNIl6Tw> (ži r ta 2014-03-02)

Kavolynait -Gembickien I. (2014) Druskinink savivaldyb s veiklos vertinimas (strateginis planavimas ir komunikacijos proceso taka rezultatams) / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Doc. dr. Dangis Gudelis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, viešojo administravimo katedra, 2014. p. – 104

ANOTACIJA

Magistrinis darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje dalyje, remiantis Lietuvių ir užsienio autorių teoriniais ir praktiniais darbais, pristatoma veiklos vertinimo samprata, vertinimo kriterijai, metodai, modeliai ir supažindinama su savivaldybės strateginiu planavimu ir komunikacijos proceso taktiniais rezultatais. Antroje dalyje aprašoma tyrimo metodologija. Trečiojoje dalyje tiriama Druskininkų savivaldybės strateginiai dokumentai ir vietos gyventojų nuomonės. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir siūlymai.

Kavolynait -Gembickien I. (2014) Druskininkai Municipality performance evaluation (strategic planning and communication influence the results) / Master of Public Administration thesis. The lecturer Doc. Dr. Dangis Gudelis. – Vilnius: University Of Mykolas Romeris, Policy and Management Faculty, the department of public administration. 2014. p. - 104

ANOTATION

The master's thesis consists of three parts. The first part, based on theoretical and practical work of Lithuanian and foreign authors, introduces the concept of performance evaluation, evaluation criteria, methods, models and introduces the municipal strategic planning and communication process to influence the outcome. In the second part of work, describes the research methodology. In the third part of work, it is researched Druskininkai Municipality strategic documents local public opinion. In the final part there are given conclusions and recommendations

Kavolynait -Gembickien I. (2014) Druskinink savivaldyb s veiklos vertinimas (strateginis planavimas ir komunikacijos proceso taka rezultatams) / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Doc. dr. Dangis Gudelis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, viešojo administravimo katedra, 2014. p. – 104

SANTRAUKA

Baigiamajame darbe atliekamas Druskinink savivaldyb s veiklos vertinimas. Vertinamas strateginis planavimas ir komunikacijos taka veiklos rezultatams. Ši tema aktuali, nes savivaldyb yra viena svarbiausi viešojo sektoriaus dali , kurios veikla daro tiesiogin poveik vietos gyventojams. Darbo problema – ar Druskinink savivaldyb s atstovai pakankamai komunikuoja su vietos gyventojais, ar strateginiai planai rengiami ir gyvendinami kokybiškai, o j rezultatai teikia naud vietos gyventojams? Darbo tikslas – ištirti Druskinink savivaldyb s veikl strateginio planavimo ir komunikacijos su vietos gyventojais aspektu ir vertinti pasiektus rezultatus. Darbo uždaviniai: 1) Pateikti veiklos vertinimo teorinius aspektus. 2) Sudaryti Druskinink savivaldyb s veiklos vertinimo model . 3) Išanalizuoti Druskinink savivaldyb s strateginius dokumentus. 4) Ištirti vietos gyventoj nuomon . 5) vertinti Druskinink savivaldyb s veikl , pateikti išvadas bei si lymus. Tyrimo metodai – anketin apklausa, dokument analiz . Tyrim rezultatai atskleid , kad Druskinink savivaldyb veikl planuoja ir gyvendina s kmingai. Dauguma vietos gyventoj veickl vertina gerai, ta iau mano, kad savivaldyb s atstovai nepakankamai bendrauja ir neišsiaiškina j poreiki . Remiantis gautais tyrim rezultatais suformuluojamos išvados, kuriose teigiama, kad veiklos vertimas pad jo atskleisti, kad strateginis planavimas padeda spr sti aktualias vietos gyventoj problemas, o siekiant tinkamai jas nustatyti b tina tobulinti komunikacijos proces . Darbo pabaigoje pateikiami si lymai Druskinink savivaldyb s veiklos gerinimui.

Raktiniai žodžiai: veiklos vertinimas, vertinimo kriterijai, strateginis planavimas, komunikacija, savivaldyb .

Kavolynait -Gembickien I. (2014) Druskininkai Municipality performance evaluation (strategic planning and communication influence the results) / Master of Public Administration thesis. The lecturer Doc. Dr. Dangis Gudelis. – Vilnius: University Of Mykolas Romeris, Policy and Management Faculty, the department of public administration. 2014. p. - 104

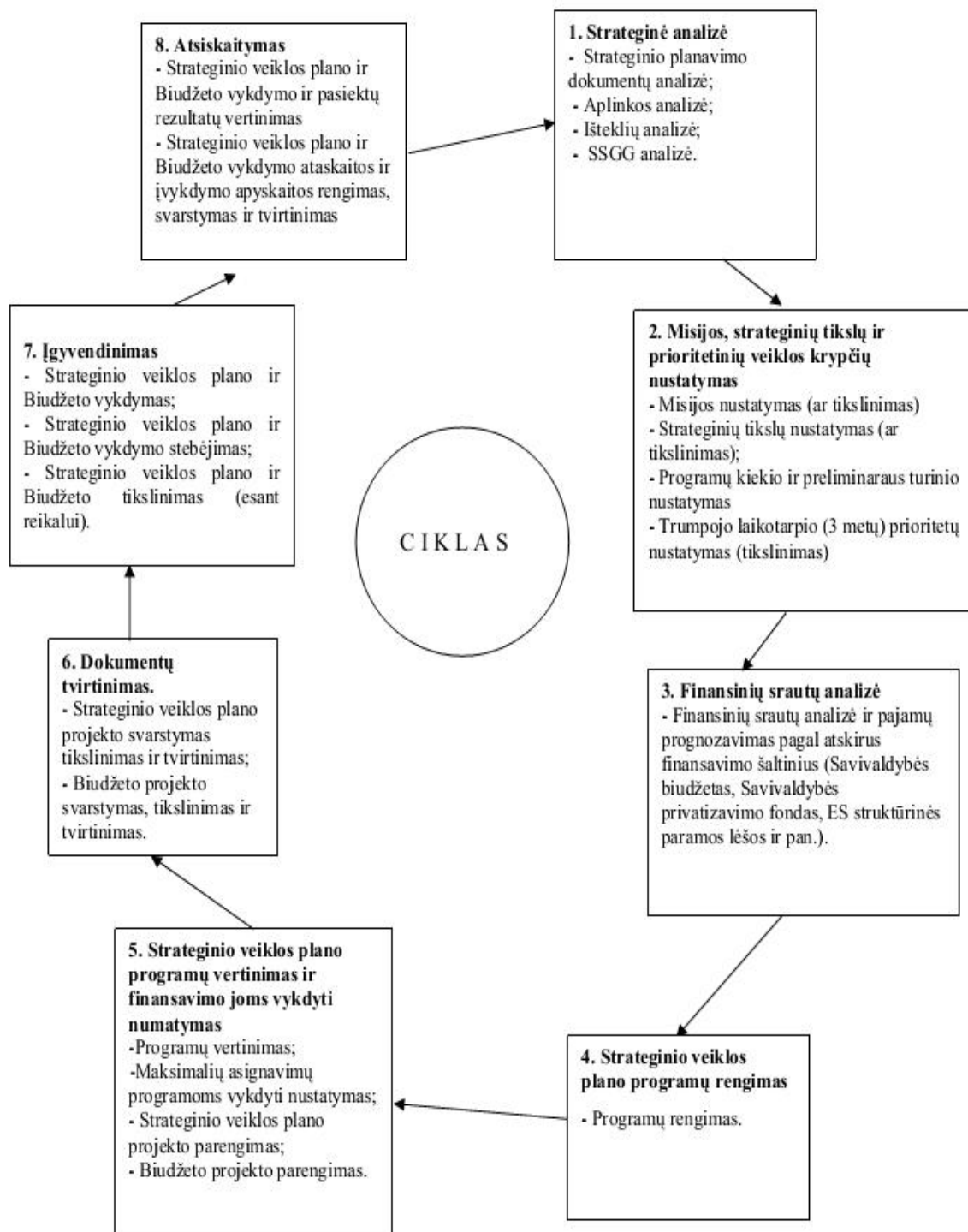
SUMMARY

In the course of the Final Paper the evaluation of Druskininkai Municipality is carried out. Strategic planning and the influence of communication on the results of activity is evaluated. This topic is actual as municipality is one of the most important parts of public sector, and its activities directly influence local inhabitants. The problem of the Paper is to determine whether the members of Druskininkai Municipality communicate enough with local people and if strategic plans are prepared and implemented qualitatively, thus giving benefit to local people. The aim of the Paper – to survey the activity of Druskininkai Municipality in the aspect of strategic planning and communication with local people and to evaluate the acquired results. The objectives of the Paper: 1) To present the theoretical aspects of activity evaluation. 2) To structure the model of Druskininkai Municipality activity evaluation. 3) To analyse the strategic documents of Druskininkai Municipality. 4) To survey the opinion of local people. 5) To evaluate the activities of Druskininkai Municipality, present conclusions and suggestions. The methods of the survey: questionnaires and the analysis of documents. The results of the survey showed that Druskininkai Municipality plans and implements its activities successfully. The majority of local inhabitants positively evaluate its activities, but think that the members of the municipality insufficiently communicate with them and do not ascertain their needs. With reference to the results of the survey, the conclusions are drawn that the evaluation helped to reveal that the strategic planning helps to solve actual local inhabitants' problems, and in order to determine them properly, it is essential to improve the process of communication. In the end of the Paper, suggestions how to improve the activities of Druskininkai Municipality are presented.

Key words: activity assessment, assessment criteria, strategic planning, communication, municipality.

PRIEDAI

1 PRIEDAS



Strateginio veiklos plano ir savivaldybės biudžeto rengimo bei vykdymo ciklas
Butenien I., ir kiti, „Strategini plan savivaldybės tobulinimo rekomendacijos“, p. 47

ANKETA

Mykolo Romerio Universiteto, Viešojo administravimo magistrantų studijų programos studentai vykdo apklausą apie Druskininkų savivaldybės strateginį planavimą, kurios tikslas – vertinti Druskininkų savivaldybės veiklą. Anketa anoniminė. Gauti duomenys bus naudojami rašant baigiamąjį darbą. Prašau Jums tinkamus atsakymus pažymėti X. Dėkoju už nuoširdžius atsakymus.

1. **Kaip vertinate Druskininkų savivaldybės veiklą 2004 – 2013 metų laikotarpiu?**
 - Labai gerai
 - Gerai
 - Patenkinamai
 - Blogai

2. **Ar esate susipažinę su Druskininkų savivaldybės strateginiais dokumentais, juose išskeltais strateginiais tikslais ir uždaviniais bei priemonėmis?**
 - Taip esu susipažinę (usi)
 - Susipažinę (usi) minimaliai
 - Ne, man tai nežinoma
 - Ne, neturėjau galimybių

3. **Kaip manote, ar Druskininkų savivaldybės vykdoma veikla užtikrina aukštą gyvenimo kokybę?**
 - Taip
 - Ne
 - Kita(rašykite savo atsakymą)

4. **Kaip manote ar Druskininkų savivaldybės atstovai pakankamai bendrauja su vietos gyventojais, išsiaiškina jų nuomonę bei poreikius?**
 - Taip, pakankamai
 - Per mažai
 - Visiškai nebendrauja

5. **Kaip Druskininkų savivaldybė informuoja vietos gyventojus apie savo veiklą?**
 - Informacija spaudoje
 - Informacija internete
 - Per regioninę televiziją
 - Leidžiamais periodiniais leidiniais, lankstinukais
 - Kita.....(rašykite savo atsakymą)

6. **Ar Jūs aktyviai dalyvaujate savivaldybės veikloje (dalyvaujate viešuose susirinkimuose, mitinguose, nuomonės apklausose ir pan.)?**
 - Taip, aktyviai dalyvauju
 - Kartais dalyvauju
 - Nedalyvauju

7. **Ar manote, kad Druskininkų savivaldybė tinkamai paskirsto biudžetą lėšas skirtingoms programoms?**
 - Taip

- Ne
- Nežinau

8. vertinkite veiklos sritis pagal svarbą balais nuo 4 (labai svarbu) iki 1 (mažiau svarbu):

VEIKLOS SRITIS	BALAI
Kurorto tarptautinio konkurencingumo didinimas	
Infrastruktūros plėtra ir aplinkos apsauga	
Žmogiškųjų, gamtinių ir kitų išteklių puoselėjimas	
Saugios ir sveikos aplinkos puoselėjimas	

9. Jūsų nuomone, kurioms programoms reikėtų skirti didžiausią biudžeto lėšų dalį?

- Sveikatos apsauga
- Socialinė parama
- Viešosios tvarkos ir saugumo užtikrinimas
- Kultūros ir sporto plėtra
- Jaunimo užimtumas
- Pilsietiško ir kultūros staigmenų plėtra
- Švietimas
- Viešųjų infrastruktūros plėtra ir priežiūra
- Aplinkos apsauga
- Urbanistinė plėtra
- Bendruomenės aktyvinimo ir socialinio verslo plėtrai sudarymas
- Turizmo plėtra
- Druskininkų savivaldybės veiklos funkcijų gyvendinimas ir tobulinimas

10. Ar norėtumėte turėti daugiau galimybių prisidėti prie savivaldybės veiklos planavimo?

- Taip
- Ne
- Nežinau

11. Kaip manote ar Druskininkų savivaldybė tinkamai informuoja vietos gyventojus apie pasiektus rezultatus ir strateginį planą gyvendinimui?

- Taip, tinkamai
- Netinkamai
- Nežinau

12. Kaip manote, ar Druskininkų savivaldybės vykdoma veikla daro teigiamą poveikį vietos gyventojams?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Kita.....(rašykite)

13. Koki pasiūlymą, Druskininkų savivaldybės veiklos gerinimui, galite pateikti?

.....
(rašykite)

14. Ar pritariate, kad Druskininkų savivaldybės atstovai turėtų aktyviau bendrauti su vietos gyventojais ir geriau išsiaiškinti jų poreikius?

- Visiškai nepritariu
- Nepritariu
- Neturiu nuomonės
- Pritariu
- Visiškai pritariu

15. Ar sutinkate su teiginiu, kad pasibaigus biudžetiniams metams, Druskininkų savivaldybės strateginio veiklos plano rezultatai yra paskelbiami visuomenei?

- Visiškai nesutinku
- Nesutinku
- Neturiu nuomonės
- Sutinku
- Visiškai sutinku

16. Ką galite pasakyti apie teiginį, jog Druskininkų savivaldybės strateginio planavimo programos yra skirtos spręsti aktualias socialines bei ekonomines problemas?

- Visiškai nepritariu
- Nepritariu
- Neturiu nuomonės
- Pritariu
- Visiškai pritariu

17. Jūsų amžius?

- Iki 18 m.
- 18 - 30 m.
- 30 - 45 m.
- 45 - 60 m.
- Virš 60 m.

18. Jūs esate:

- Darbuotojas
- Verslo atstovas
- Tarnautojas
- Moksleivis ()/studentas ()
- Pensininkas ()
- Bedarbis ()

19. Jūs gyvenate:

- Druskininkų mieste
- Druskininkų savivaldybės seniūnijos miestelyje
- Druskininkų savivaldybės kaime.

20. Jūs esate:

- Moteris
- Vyras.

Druskininkų prioritetingos kryptys ir vykdymo programos

Prioritetas	Vykdomos programos
1. Kurorto tarptautinio konkurencingumo didinimas	01. Druskininkų savivaldybės veiklos funkcijų gyvendinimo ir tobulinimo programa
	02. Turizmo plėtros programa
	03. Bendruomenės aktyvinimo ir sėkmingo verslo plėtrai sudarymo programa
2. Infrastruktūros plėtra ir aplinkos apsauga	04. Urbanistinės plėtros programa
	05. Aplinkos apsaugos programa
	06. Kaimo infrastruktūros plėtros bei priežiūros programa
3. Žmogiškųjų, gamtinių ir kitų išteklių plėtra ir puoselėjimas	07. Švietimo programa
	08. Kultūros plėtros programa
	09. Jaunimo užimtumo programa
	10. Kaimo kultūros ir sporto plėtros programa
4. Saugios ir sveikos aplinkos puoselėjimas	11. Viešosios tvarkos ir saugumo užtikrinimo programa
	12. Socialinės paramos teikimo programa
	13. Sveikatos apsaugos programa

„Druskininkų 2013 – 2015 metų strateginės veiklos planas“

4 PRIEDAS

2013 m. biudžeto asignavimai pagal programas

Eil. Nr.	Programos pavadinimas	T kst. Lt.	%
1.	Sveikatos apsauga	32,7	0,1
2.	Socialin parama	9388,1	15,7
3.	Viešosios tvarkos ir saugumo užtikrinimas	225,1	0,4
4.	K no kult ros ir sporto pl tra	973,8	1,6
5.	Jaunimo užimtumas	1753,3	2,9
6.	Polsio ir kult ros staig pl tra	3428,3	5,7
7.	Švietimas	21612,4	31,1
8.	kio infrastrukt ros pl tra ir prieži ra	6572,2	11,0
9.	Aplinkos apsauga	3515,4	5,9
10.	Urbanistin pl tra	34,0	0,1
11.	Bendruomeni aktyvinimo ir s lyg verslo pl trai sudarymas	1081,8	1,8
12.	Turizmo pl tra	1085,2	1,8
13.	Druskinink savivaldyb s veiklos funkcij gyvendinimas ir tobulinimas	10159,4	17,0
	Viso:	59891,7	100,00

„Sprendimas d l 2013 met Druskinink savivaldyb s biudžeto patvirtinimo“