



Strategija. Efektyvumas. Vertė



Užsakovas

Šilutės rajono savivaldybės administracija

Projektas „Šilutės rajono strateginio plėtros  
plano 2015 – 2024 metams parengimas“,  
Nr. VP1-4.2-VRM-02-R-33-006

# **Galiojančio Šilutės rajono strateginio plėtros plano 2005-2014 metams poveikio įvertinimas (monitoringas)**

Vykdytojas

UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“

2013 m. vasario 25d.

## TURINYS

SAVOKOS.....	3
ĮVADAS.....	4
1. ŠILUTĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS PATVIRTINTŲ STRATEGINIO PLANAVIMO DOKUMENTŲ ANALIZĖ .....	6
1.1. Šilutės rajono savivaldybės planų struktūra, jų tarpusavio ryšiai.....	6
1.2. Šilutės rajono savivaldybės strateginio plėtros plano (ŠRSPP) analizė ir vertinimas.....	10
2. ŠILUTĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS PLANAVIMO IR STEBĖSENOS PROCESŲ ANALIZĖ .....	16
3. ŠILUTĖS RAJONO STRATEGINIO PLĖTROS PLANO 2005 – 2014 METAMS ĮGYVENDINIMAS	21
4. ŠILUTĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS STRATEGINIO PLANAVIMO SISTEMOS SSGG MATRICA ...	24
5. ŠILUTĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS PLANAVIMO SISTEMOS VERTINIMAS IR TOBULINIMO REKOMENDACIJOS.....	26

## SAVOKOS

**Šilutės rajono strateginis plėtros planas** (toliau ŠRSPP) – tai ilgalaikis strateginio planavimo dokumentas, kuriame išdėstyta Šilutės rajono ilgalaikė plėtros strategija - vizija, prioritetai, tikslai bei siekiami rezultatai (veiksmų rodikliai) ilgalaikiai strategijai įgyvendinti.

**Šilutės rajono savivaldybės strateginis veiklos planas** (toliau ŠRSVP) – tai Tarybos patvirtintas Administracijos trejų metų veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į išorės ir vidinės aplinkos, išteklių ir SSGG analizės išvadas, nustatytus ilgalaikius prioritetus, strateginius tikslus, aprašomas Administracijos vykdomos programos, siekiami rezultatai ir numatomos lėšos programoms įgyvendinti.

**Tikslas (strateginis tikslas)** – ilgos, vidutinės arba trumpos trukmės strateginiuose planuose užsibrėžtas siekis, rodantis planuojamą pasiekti rezultatą per numatytą planuose įgyvendinimo laikotarpį.

**Programos tikslas** – vidutinės arba trumpos trukmės strateginiame veiklos plane užsibrėžtas siekis, rodantis planuojamą pasiekti rezultatą per numatytą plane įgyvendinimo laikotarpį.

**Uždavinys** – per nustatytą laikotarpį planuojama veikla, užtikrinanti strateginiuose planuose nustatyto tikslo įgyvendinimą.

**Priemonė** – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas, kuriam naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai.

**Rodiklis/kriterijus** – tai strateginiuose planuose tikslo (strateginio tikslo), uždavinio, priemonės matavimas, kuris suteikia informacijos apie tikslo (strateginio tikslo), uždavinio, priemonės įgyvendinimą.

**Efeko rodiklis/kriterijus** – tai rodiklis, kuris vertina strateginio tikslo įgyvendinimą.

**Rezultato rodiklis/kriterijus** – tai rodiklis, kuris vertina programos tikslo įgyvendinimą.

**Produkto rodiklis/kriterijus** – tai rodiklis, kuris vertina uždavinio įgyvendinimą.

## **JVADAS**

Siekiant paspartinti darnią Šilutės rajono savivaldybės plėtrą bei atsižvelgiant į tai, kad 2014 metais baigiasi Šilutės rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2005–2014 metams įgyvendinimo laikotarpis, atsirado poreikis parengti naują Šilutės rajono savivaldybės strateginį plėtros planą 2015–2024 metams, kuris yra vienas iš svarbiausių Šilutės rajono savivaldybės plėtros skatinimo dokumentų, padėsiančių pritraukti investicijas, racionaliai bei efektyviai panaudoti savivaldybės, valstybės, Europos Sąjungos lėšas.

UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ kartu su Šilutės rajono savivaldybės administracija pagal projektą „Šilutės rajono strateginio plėtros plano 2015 – 2024 metams parengimas“ (Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonė VP1-4.2-VRM-02-R „Regioninės plėtros tobulinimas, regionų plėtros planai ir savivaldybių (ilgalaikiai/trumpalaikiai) strateginiai plėtros planai“. Projektas yra patvirtintas Klaipėdos regiono plėtros tarybos 2010-06-14 sprendimu Nr. 6.1-25-(18.4)), rengia Šilutės rajono strateginį plėtros planą 2015 – 2024 metams.

Pateikiama I-ojo etapo „Atliekamo galiojančio Šilutės rajono strateginio plėtros plano 2005-2014 metams monitoringo“ ataskaita.

**Ataskaitos tikslas** – atlikti savivaldybės patvirtintų strateginio planavimo dokumentų analizę ir vertinimą, parengti rekomendacijas dėl dokumentų tobulinimo; įvertinti vykdomų, nevykdomų ir įvykdytų plėtros plano priemonių svarbą pagal prioritetus; atlikti savivaldybės strateginio planavimo ir priežiūros procesų analizę, teikti rekomendacijas procesų optimizavimui.

Ši strateginio planavimo analizė leis pasirengti kokybiškam strateginio plėtros plano parengimui, nustatant tobulintinas planavimo bei valdymo sritis, išnagrinėjant alternatyvias plėtros perspektyvas, numatant svarbiausius prioritetus, tikslus, uždavinius, priemones bei jiems įgyvendinti tikslingą savivaldybės, valstybės, Europos Sąjungos ir kitų šalių paramos lėšų panaudojimą.

### **Uždaviniai ir tyrimo apimtis.**

➔ Atlikti savivaldybės patvirtintų strateginio planavimo dokumentų analizę ir vertinimą, parengti rekomendacijas dėl dokumentų tobulinimo.

→ Įvertinti vykdomų, nevykdomų ir įvykdytų plėtros plano priemonių svarbą pagal prioritetus.

→ Atlikti savivaldybės strateginio planavimo ir stebėsenos procesų analizę, teikti rekomendacijas procesų optimizavimui.

#### **Metodika.**

Šilutės rajono savivaldybės strateginių planavimo dokumentų analizė atliekama vadovaujantis pokalbių su savivaldybės administracijos darbuotojais metu surinkta informacija, analizuojant pagrindinius Šilutės rajono savivaldybės strateginius plėtros dokumentus: Šilutės rajono strateginį plėtros planą 2005 – 2014 metams, Strateginio plėtros plano 2005 – 2014 metams monitoringo ataskaitas, Šilutės rajono strateginio plėtros plano 2005 – 2014 metams priežiūros tvarką, veiklos planavimo dokumentus: Šilutės rajono savivaldybės 2013–2015 metų strateginį veiklos planą, Šilutės rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašą.

#### **Rezultatai ir tęstinumas.**

Pateikta analizė tai pagrindas pasirengti kokybiškam Šilutės rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2015–2024 metams parengimui, nustatant nuolat kintančias plėtros tendencijas, išanalizuojant jų reikšmę savivaldybės vykdomai politikai ir suformuluojant alternatyvias plėtros perspektyvas bei rekomenduojant nacionalinių ir ES struktūrinių fondų lėšų išdėstymo schemas, siekiant subalansuoti lėšas ir investicijas, nukreiptas į maksimalią naudą Šilutės rajonui.

## 1. ŠILUTĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS PATVIRTINTŲ STRATEGINIO PLANAVIMO DOKUMENTŲ ANALIZĖ

### 1.1. Šilutės rajono savivaldybės planų struktūra, jų tarpusavio ryšiai

Strateginis planavimas savivaldybėje padeda sukurti racionalią valdymo sistemą, pagrįstą subalansuotos plėtros principais. Tai leidžia veiksmingiau naudoti biudžeto lėšas, koordinuoti įvairių sektorių strateginius tikslus ir jų įgyvendinimą. Vienas iš pagrindinių Lietuvos savivaldybių skiriamųjų bruožų Lietuvoje yra dideli jų veiklos teisiniai ir ekonominiai apribojimai. Nors ir egzistuoja teisiniai ir ekonominiai apribojimai, vis dėlto strateginis planavimas didina savivaldybės autonomiją – ji gali išplėsti arba susiaurinti savo misiją ir tikslus, spręsti strategines problemas, formuoti ateities vizijas, numatyti priemones, leidžiančius realizuoti tikslus.

Lietuvoje pradėjus praktikoje taikyti daugiapakopio strateginio planavimo sistemą, socialinė ir ekonominė regionų plėtra dabar didžiąja dalimi priklauso nuo pačios savivaldybės iniciatyvos ir sugebėjimo savarankiškai numatyti rajono plėtros prioritetus, planuoti savo veiklą, užtikrinti efektyvų parengtų strateginių planų įgyvendinimą.

Daugiapakopė strateginio planavimo sistema buvo įvesta remiantis užsienio šalių patirtimi. Šios sistemos tikslas - numatyti rajono plėtros strategines kryptis, kuriomis vadovaujantis būtų inicijuojamas ir organizuojamas konkrečių rajono vystymo priemonių rengimas ir įgyvendinimas.

Šilutės rajono savivaldybė vadovaujasi 2002 m. patvirtinta Strateginio planavimo metodika, kuri strateginio planavimo sistemą apibrėžia kaip formalizuotą sistemą, kuri užtikrina viso strateginio valdymo proceso įgyvendinimą. Strateginio valdymo proceso metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti. Be to, atliekama ir veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus<sup>1</sup>.

Tačiau savivaldybei pradėjus taikyti daugiapakopės strateginio planavimo sistemos principus praktikoje, aiškėja, kad savivaldybei ne visada pavyksta užtikrinti, kad skirtingo laikotarpio strateginiai planai sudarytų vieningą planų sistemą, stokojama pagrįstos planuose iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo galimybių analizės, o atliekant parengtų strategijų

---

<sup>1</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 194 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“);

įgyvendinimo efektyvumo analizę, nustatoma, kad realioje savivaldybės veikloje buvo nesilaikyta ar nutolta nuo strateginiuose planuose deklaruotų prioritetų bei iškeltų tikslų.

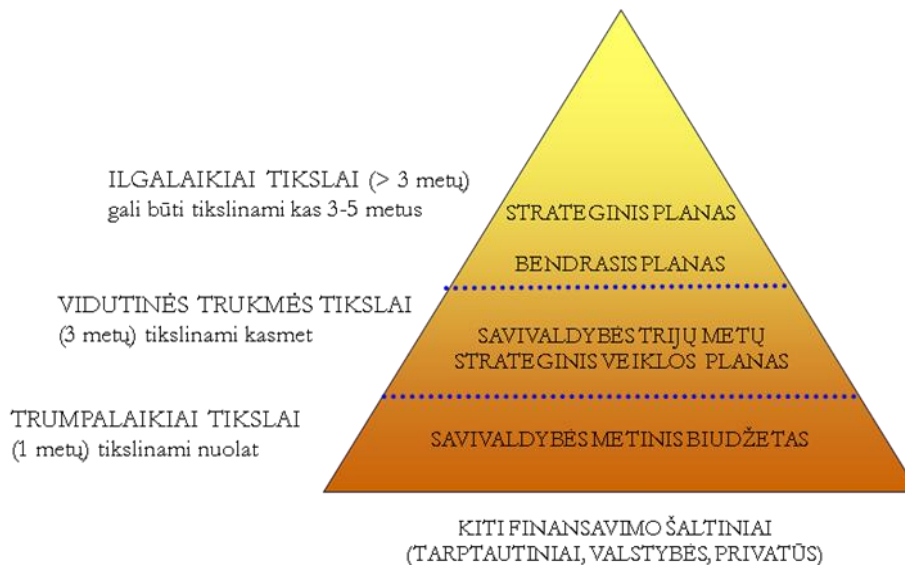
Nepaisant strateginio planavimo, programinio biudžeto ir kitų įdiegtų veiklos valdymo priemonių, dar trūksta orientacijos į rezultatus. Taip yra dėl nepakankamos esamų veiklos valdymo priemonių kokybės ir dėl to, kad jos ne visada taikomos priimant sprendimus įstatymų leidžiamosios ar vykdomosios valdžios lygiu. Veiklos valdymas apibrėžiamas kaip valdymo ciklas, kurio metu nustatomi veiklos uždaviniai ir rezultatai, apibrėžiama kaip veikla vertinama ir už ją atsiskaitoma, kaip ši informacija naudojama priimant sprendimus dėl veiksmų bei jų rezultatų. Viešojo administravimo institucijos dar tik pradeda diegti veiklos valdymo sistemas, jų praktika ir patirtis naudojant veiklos valdymo sistemas yra labai nevienodo lygio, nesunormintos ir nenusistovėjusios veiklos valdymo sistemas ir jų elementus apibūdinančios sąvokos, neapibrėžti veiklos valdymo sistemų diegimo pagrindiniai etapai, jų palaikymo ir tobulinimo veikla.

Naujai atlikta esamos situacijos analizė leis suformuluoti savivaldybės prioritetus, tikslus bei nustatyti efektyviausias priemones jiems pasiekti.

#### **Strateginio planavimo nauda ir privalumai:**

- Geresnis savivaldybės veiklos efektyvumas ir našumas – aiški veikla ir funkcijos;
- Savivaldybės darbuotojų įtraukimas į strateginių tikslų įgyvendinimą – betarpiškas struktūrinių padalinių vadovų ir už strateginį planavimą atsakingų specialistų bendradarbiavimas rengiant strateginį plėtros planą;
- Pagerinta kasdieninė kontrolė ir būdas greičiau reaguoti į aplinkos pokyčius.
- Suteikia galimybę palyginti savivaldybės veiklos rezultatus – kiekvienais metais ir kitu nustatytu periodu;
- Sukuriama vieninga veiklos vertinimo kriterijų sistema;
- Palengvina savivaldybės darbuotojų darbą – supaprastintas ataskaitų rašymo būdas ir kompetencija rengiant, įgyvendinant ir stebint strateginius planus.

## Strateginio planavimo sistemos struktūra Lietuvos savivaldybėse.



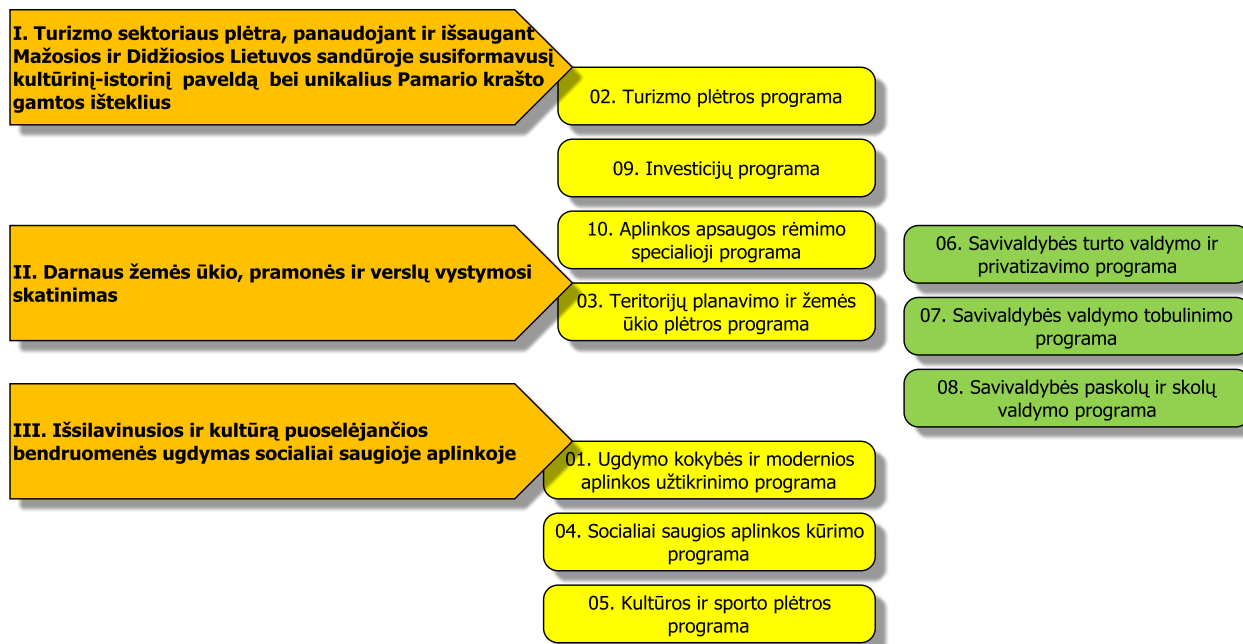
Šilutės rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentai nustato kelių valdymo lygių plėtrą. Siekiant nustatyti kelių valdymo sričių plėtros tikslus bei jų įgyvendinimo būdus, buvo parengtas Šilutės rajono strateginis plėtros planas 2005-2014 metams ir Šilutės rajono savivaldybės 2013–2015 metų strateginis veiklos planas. Šilutės rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentai tarpusavyje suderinti, juose numatytos priemonės yra įtrauktos į institucijų strateginius veiklos planus<sup>2</sup>.

Analizuojant strateginius planus, nustatyta, kad strateginio veiklos plano programos suformuotos atsižvelgiant į strateginio plėtros plano prioritetus, t.y. vienam prioritetui priklauso kelios strateginio veiklos plano programos, t.y. išlaikomas teisioginis ryšys strateginiame planavime išlaikant daugiapakopę planavimo sistemą. Žemiau pateiktoje schemoje pavaizduotas dabartinis ŠRSPP prioritetų ryšys su ŠRSVP programomis: žalia spalva pažymėtos programos priskiriamos visiems ŠRSPP prioritetams; geltona spalva pažymėtos programos priskiriamos atitinkamiems ŠRSPP prioritetams: I prioritetui tiesiogiai priklausanti yra Nr.02 Turizmo plėtros programa; II prioritetui – Nr. 03 Teritorijų planavimo ir žemės ūkio plėtros programa; III prioritetui – Nr. 01 Ugdymo kokybės ir modernios aplinkos užtikrinimo programa, Nr. 04 Socialiai saugios aplinkos kūrimo programa, Nr. 05 Kultūros ir sporto plėtros programa; I ir II

<sup>2</sup> Strateginis veiklos planas – detalus institucijos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į SSGG analizę, suformuluota institucijos misija ir strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti.

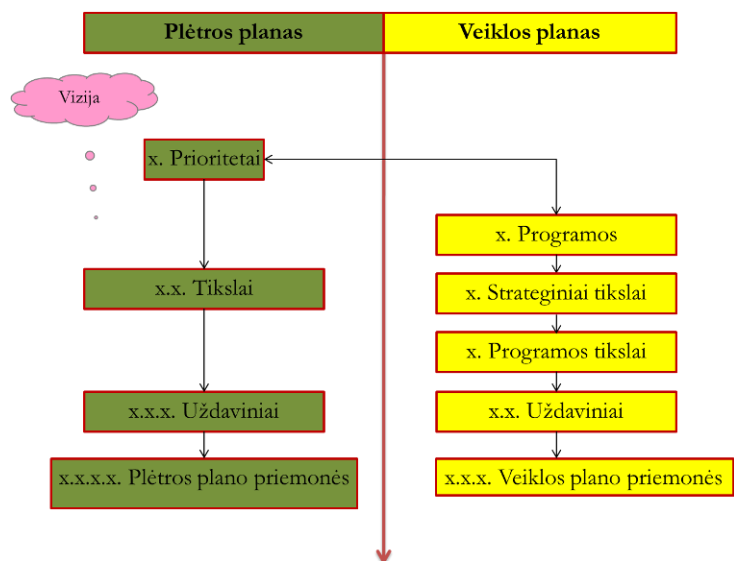


prioritetams – Nr. 09 Investicijų programa ir Nr. 10 Aplinkos apsaugos rėmimo specialioji programa; I, II ir III prioritetams – Nr. 06 Savivaldybės turto valdymo ir privatizavimo programa, Nr. 07 Savivaldybės valdymo tobulinimo programa, Nr. 08 Savivaldybės paskolų ir skolų valdymo programa.

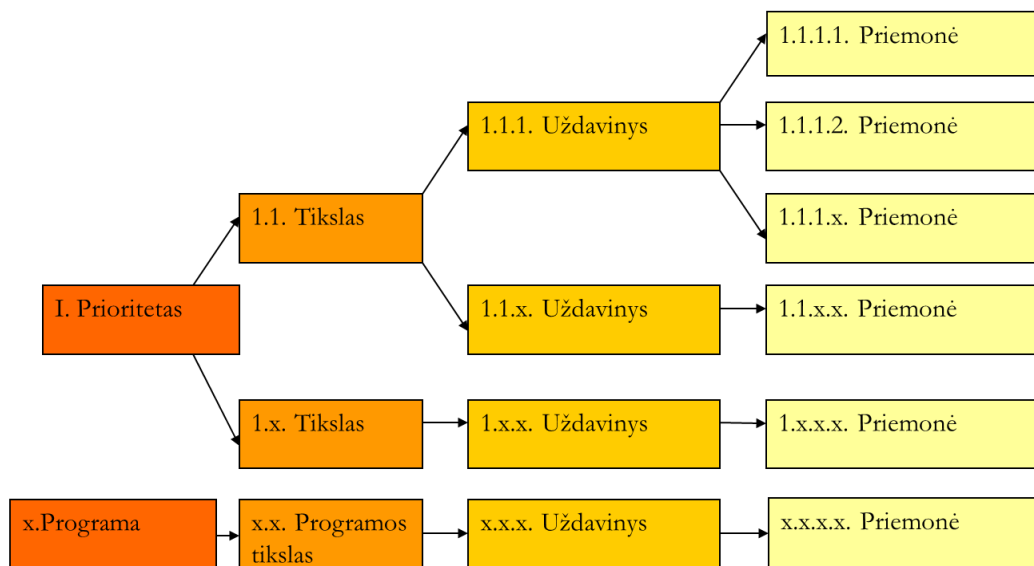


Siekiant išlaikyti strateginio planavimo daugiapakopę sistemą, būtina ne tik išlaikyti strateginio veiklos programų ryšį su strateginio plėtros plano prioritetais, bet ir atsižvelgti į plėtros plano tikslų ir veiklos plano strateginių tikslų suderinamumą. Žemiau pateiktoje schemoje atvaizduotas dabartis ŠRSPP ir ŠRSVP planų ryšys.

Strateginis tikslas – tai dažniausiai ilgos trukmės strateginiuose planuose užsibrėžtas siekis, rodantis planuojamą pasiekti rezultatą per numatytą planuose įgyvendinimo laikotarpį. Rekomenduojama plėtros plano tikslus ir veiklos plano strateginius tikslus sutapatinti ir jų buvimo vietą perkelti į strateginį plėtros planą. Tada bus išlaikoma nuosekli planavimo seka, t.y. bus siekiama bendrų strateginių tikslų ir jiems atitinkamai numatant uždavinius ir priemones bei rodiklius.



Tada strateginių planų (plėtos ir veiklos) hierarchija išlaikys teisingą daugiapakopio planavimo numeraciją ir tarpusavio ryšį, kuris pateiktas žemiau esančioje schemeje.



## 1.2. Šilutės rajono savivaldybės strateginio plėtos plano (ŠRSPP) analizė ir vertinimas

2004 m. liepos 15 d. Šilutės rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T1-407 buvo patvirtintas Šilutės rajono strateginis plėtos planas 2005-2014 metams. Plėtos veiksmų (priemonių) plane nurodomi valdymo prioritetai, tikslai, kuriems įgyvendinti numatyti uždaviniai, veiksmai (priemonės), organizatoriai/vykdytojai, terminai ir rodikliai.

ŠRSPP pateikiama Šilutės rajono plėtros **vizija** – Šilutės kraštas – ryškėjanti žvaigždė Europos turizmo žemėlapyje.

*Tai kruopščiai saugomų ir išmintingai naudojamų unikalių Pamario gamtos ir jos klodų bei savito, Mažosios ir Didžiosios Lietuvos etnokultūrų sandūroje susiklosčiusio, istorinio-kultūrinio paveldo žemė.*

*Kraštas garsus konkurentišku ekologiniu žemės ūkiu, vystomu kooperacijos pagrindais, sugebėjimu valdyti gamtos stichijas, pajungiant jas ūkio naudai, aplinką tausojančia pramonės ir verslų plėtra. Stabilią krašto ūkio plėtrą lemia ir jo, kaip jūros uosto tąsos, vaidmuo, moderniai sutvarkyti sausumos, vandens ir oro keliai bei jų infrastruktūra, įžvalgus pasienio zonos privalumų naudojimas.*

*Krašto visuomenė – išsilavinę, kūrybingi, pasiturintys ir socialiai saugūs žmonės, gyvenantys savarankiškose, stipriose ir lygiavertėse bendruomenėse. Ilgalaikės sėkmingos krašto ateities garantas – jauni žmonės. Nepaisant kur jie išvyksta - mokytis, tobulintis, dirbti, įgauti patirties - visi grįžta į gimtinę, geriausių ir saugiausių vietą gyventi ir dirbti, panaudoti savo sugebėjimus ir tapti pripažintiems.*

Vizijai įgyvendinti yra numatyti šie prioritetai:

- ➔ Turizmo sektoriaus plėtra, panaudojant ir išsaugant Mažosios ir Didžiosios Lietuvos sandūroje susiformavusį kultūrinį-istorinį paveldą bei unikalius Pamario krašto gamtos išteklius;
- ➔ Darnaus žemės ūkio, pramonės ir verslų vystymosi skatinimas;
- ➔ Išsilavinusios ir kultūrą puoselėjančios bendruomenės ugdymas socialiai saugioje aplinkoje.

ŠRSPP suderintas su pagrindiniais šalies strateginiais dokumentais bei savivaldybės planais (Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymu (Žin., 2000, Nr. 66-1987; Žin., 2002, Nr.: 123-5558), Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta „Strateginio planavimo metodika“ (Nutarimas Nr. 827, 2002 m. birželio 6 d.; redakcija 2007 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 194), Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro patvirtinta „Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika“ (Įsakymas Nr. 482, 2002 m. spalio 4 d.), Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta „Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategija“ (Nutarimas Nr. 575, 2005 m. gegužės 23 d.), Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijos konvergencijos tikslui įgyvendinti projektu, Lietuvos Respublikos

nutarimu patvirtinta „Nacionaline darnaus vystymosi strategija“ (Nutarimas Nr. 1160, 2003 m. rugsėjo 11 d.) ir kitais Lietuvos Respublikos teisės aktais, įstatymais, nutarimais, Europos Sąjungos direktyvomis, reglamentuojančiais atskirų socialinio – ekonominio gyvenimo sričių klausimus, kurie buvo nagrinėjami ir sprendžiami Šilutės rajono strateginiame plėtros plane 2005-2014 metams.

Šilutės rajono savivaldybės strateginio plėtros plano (ŠRSPP) stiprybės, silpnybės ir rekomendacijos.

Pavadinimas		Šilutės rajono strateginis plėtros planas 2005-2014 metams (ŠRSPP)		
Terminas		2005-2014		
Sritis	Stiprybės	Silpnybės	Rekomendacijos/pastabos	
Trukmė	Planas apima 2005-2014 m. - plano laikotarpis atitinka ilgalaikį strateginį planavimą	-	-	
<b>Formuluotė:</b>				
Tikslų/ uždavinių	Dauguma tikslų, uždavinių pavadinimų trumpi ir aiškūs	-	-	
Priemonių	Dalis priemonių pavadinimų trumpi ir aiškūs	Priemonių pavadinimai veiksmažodžių formuluotėmis	<b>Rekomenduojama priemonių pavadinimams naudoti trumpas, aiškias daiktavardžių formuluotes</b>	
<b>Terminas:</b>				
Priemonių	Yra nustatyti visų priemonių įgyvendinimo terminai	-	-	
<b>Rodikliai:</b>				
Vizijos/prioritetų	Yra sekami vizijos/prioritetų matavimo rodikliai	Per daug rodiklių neatspindinčių kokybinių veiklos rezultatų	<b>Rekomenduojama nustatyti rodiklius, kurie turėtų atspindėti kokybinius savivaldybės veiklos rezultatus</b>	
Tikslų/ uždavinių		Nėra sekami tikslų/uždavinių matavimo rodikliai	<b>Rekomenduojama būtinai nustatyti efekto (tikslų) rodiklius</b>	
Priemonių	Visos priemonės turi rodiklius	Ne visų priemonių rodikliai gali būti matuojami. (Pvz.: Išplėtotas kulinarinis paveldas)	<b>Rekomenduojama nustatyti rodiklius, kurie turėtų skaitinę išraišką, būtų informatyvūs ir matuoti priemonės įgyvendinimą</b>	
<b>Atsakomybė:</b>				
Tikslų/uždavinių		Nenurodyta atsakomybė tikslų ir uždavinių lygyje	<b>Rekomenduojama tikslams priskirti atsakingus asmenis ar savivaldybės struktūrinį vnt. (skyrių), kuriems priklausytų nustatytų efekto rodiklių</b>	

Pavadinimas		Šilutės rajono strateginis plėtros planas 2005-2014 metams (ŠRSPP)	
Terminas		2005-2014	
Sritis	Stiprybės	Silpnybės	Rekomendacijos/pastabos
			stebėseną
Priemonių	Nurodyta atsakomybė	Ties dauguma priemonių nenurodytas atsakomybės pasiskirstymas pagal Savivaldybės administracijos struktūrinius vnt.	<b>Rekomenduojama nurodyti savivaldybės struktūrinį vnt. (skyrių), kuris koordinuotų priemonę ir, jei nesutampa su koordinatoriumi, asmenį, atsakingą už priemonės įgyvendinimą/vykdyimą (biudžetinė ar kt. įstaiga)</b>
	Nurodytos pagal teritorinį principą patenkančios priemonės	Neišskirtos priemonės, esančios ne savivaldybės įtakos zonoje	<b>Rekomenduojama identifikuoti priemones, kurios yra ne savivaldybės įtakos zonoje ir nustatyti, koks savivaldybės struktūrinis vnt. atsakingas už tos priemonės duomenų (lėšų, rodiklių reikšmių) surinkimą</b>
<b>Lėšos ir finansavimo šaltiniai:</b>			
Tikslas/uždavinys	-	Nėra nustatytos lėšos ir finansavimo šaltiniai ties tikslu ir uždaviniu	<b>Rekomenduojama nusimatyti lėšas ir finansavimo šaltinius visam planuojam įgyvendinimo periodui</b>
Priemonės	-	Nėra nustatytos lėšos ir finansavimo šaltiniai	<b>Rekomenduojama nusimatyti lėšas ir finansavimo šaltinius ties kiekviena priemone</b>
<b>Ryšys:</b>			
Su išoriniais dokumentais	Išsamus suderinamumas su LR strateginiais dokumentais	Nenurodytas ryšys su regiono plėtros planu	<b>Rekomenduojama reikiamoms priemonėmis nurodyti atitinkamos regiono plėtros plano priemonės numerį</b>
Su vidiniais dokumentais	ŠRSPP nurodytas prioritetas yra susietas su SVP programomis	ŠRSPP tikslai neatitinka ŠRSVP strateginių tikslų. Nenurodytas konkretus ryšys su veiklos plano priemonėmis, kurios gali būti ir	<b>Rekomenduojama suvienodinti ŠRSPP tikslą su ŠRSVP strateginiu tikslu, išskirti ŠRSVP priemones, kurios yra strategiškai svarbios ir gali būti abiejų planų priemonėmis</b>

Pavadinimas		Šilutės rajono strateginis plėtros planas 2005-2014 metams (ŠRSPP)	
Terminas		2005-2014	
Sritis	Stiprybės	Silpnybės	Rekomendacijos/pastabos
		ŠRSPP, ir ŠRSVP priemonės (tai priemonės, kurios yra Savivaldybės įtakos zonoje/strategiškai svarbios/planuojamos lėšos nuo 0,5 mln. metams/ dažniausiai finansavimas per Europos Sąjungos fondus, Valstybės investicijų programą ir kt.)	
Dokumento struktūra:			
Formatas	Word programa - tinka įvadinei daliai	Word programa nėra tinkamiausia priemonė sąrašui naudoti	<b>Dokumentas Word formatu tinka įvadinei daliai, tačiau ši programa ne pats tinkamiausias būdas greitai ir patogiai naudoti priemonių sąrašą</b>

## 2. ŠILUTĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS PLANAVIMO IR STEBĖSENOS PROCESŲ ANALIZĖ

**Strateginių planų įgyvendinimo ir priežiūros ciklinį procesą** sudaro: 1) savivaldybės strateginio plėtros plano parengimas bei palaipsniui įgyvendinimas; 2) savivaldybės trejų metų strateginio veiklos plano parengimas, įvertinant savivaldybės plėtros strateginį planą bei strateginio veiklos plano įgyvendinimas; 3) savivaldybės metinio biudžeto parengimas; 4) metinių rezultatų aptarimas.

**Savivaldybės parengtų strateginių planų priežiūros objektai** – prioritetai, tikslai, uždaviniai ir priemonės su savo matavimo rodikliais, pagal kuriuos yra vykdoma strateginio plano įgyvendinimo priežiūra. Priežiūros rezultatas - kasmetinis strateginio plano įgyvendinimo procesas, kurio metu periodiškai pateikiama ataskaita, sudaryta iš kasmetinių rodiklių ir veiklos vykdymo rezultatų. Rekomenduojamos rengti trijų ketvirčių ataskaitos savikontrolei.

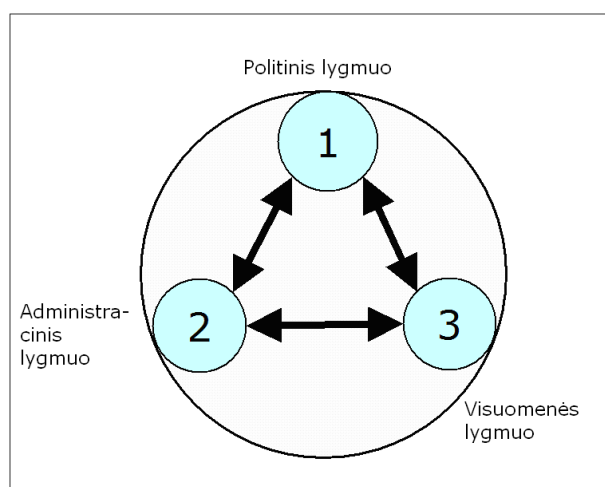
### **Strateginio plano įgyvendinimo priežiūros institucinę struktūrą sudaro:**

→ politinis lygmuo (savivaldybės Tarybos sprendimu patvirtintas komitetas/komisija, sudaryta iš Savivaldybės Tarybos narių, koordinuojanti, stebinti ir dalyvaujanti Savivaldybės strateginio plėtros plano ir strateginio veiklos plano rengime, vykdanči jį priežiūrą ir turinti kitus patvirtintus įgaliojimus).

→ administracinis lygmuo (savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu sudaryta nuolatinė strateginio planavimo ir programų priežiūros/darbo grupė).

→ visuomeninis lygmuo (socialinių ir ekonominių partnerių darbo grupė<sup>3</sup>, ekspertų grupė, visuomenės nariai).

### **Strateginių planų įgyvendinimo priežiūros institucinė struktūra.**



<sup>3</sup> Socialinių ir ekonominių partnerių darbo grupė - darbo grupė, sudaryta iš svarbiausių savivaldybės interesų grupių (tarptautinių, valstybinių, privačių institucijų ir bendruomenių) atstovų bei veikianti visuomeniniais pagrindais.



Šilutės rajono savivaldybėje veikia trijų lygmenų priežiūros sistema: politinis, administracinis ir visuomeninis lygmuo.

*Politiniame lygmenyje* strateginių planų rengime ir įgyvendinime aktyviai dalyvauja Šilutės rajono savivaldybės taryba. Taip pat Savivaldybės administracijoje veikia Strateginio planavimo darbo grupė, sudaryta mero potvarkiu, kurios sudėtį sudaro ne tik Savivaldybės administracijos darbuotojai, bet ir Tarybos nariai, kurie aktyviai analizuoja visus su strateginiu planavimu susijusius klausimus ir priima atitinkamus sprendimus.

*Administraciniame lygmenyje* direktoriaus įsakymu yra paskirti atsakingi asmenys už strateginių veiklos planų ir ataskaitų rengimą. Remiantis patvirtintu 2007 m. gegužės 24 d. Nr. T1-43 tarybos sprendimu Šilutės rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašu Administracijoje veikia Strateginio planavimo grupė – Savivaldybės mero potvarkiu sudaryta darbo grupė iš padalinių vedėjų ir Tarybos narių.

*Visuomeninis lygmuo* atstovauja ir gali išsakyti savo planavimo poreikius tiek administraciniam (ekspertai), tiek politiniam lygmeniui (socialiniai ekonominiai partneriai).

*Rekomenduojama kiek galima labiau įtraukti Administracijos skyrių vedėjus į strateginių planų rengimo ir įgyvendinimo procesą, t.y. siūloma strateginiame veiklos plane kiekvienai programai koordinuoti priskirti **programos koordinatorių** – Savivaldybių praktikoje tai dažniausiai būna Administracijos skyrių vedėjai, atsakingi už:*

- *ŠRSVP programos parengimą, koregavimo iniciavimą,*
- *ŠRSVP įgyvendinimo koordinavimą, priežiūrą,*
- *ŠRSVP programos įvykdymo metinės ataskaitos parengimą bei informacijos pateikimą.*

ŠRSPP per visą gyvavimo laikotarpį buvo nuolat koreguojamas, t.y. koregavimas buvo atliekamas kasmetai, o 2009 ir 2012 m. net po du kartus. Pagrindinė strateginio plėtros plano koregavimo priežastis – strateginio plėtros plano papildymas nauja priemone/veiksmu.

Remiantis LR Viešojo administravimo įstatymo 10 straipsniu, svarbiausias valstybės lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdas yra viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėseną. Vienas iš strateginio planavimo sėkmės kriterijų - reguliariai renkama informacija apie socialinius, ekonominius, ekologinius, teisinius ir demografinius pokyčius bei reguliariai vertinama informacijos ir jos rinkimo būdų kokybė. Tam kad būtų užtikrintas savivaldybės strateginio planavimo proceso efektyvumas ypač svarbu nuolat stebėti strateginių planų įgyvendinimo eigą ir vertinti pasiektus rezultatus. Todėl rekomenduojama užtikrinti, kad parengta strategija būtų nuolat peržiūrima ir koreguojama, atsižvelgiant į besikeičiančias vidaus ir išorės aplinkybes.

Kokybinio vertinimo procese turi dalyvauti ne tik savivaldybės administracijos atstovai, tačiau taip pat ir visuomenės, valstybinių institucijų bei suinteresuotų šalių atstovai. Tam turėtų būti rengiamos apklausos, konferencijos, susitikimai, vietos ir užsienio šalių spaudos apžvalgos, diskusijos internete bei kitos visuomenės informavimo priemonės. Apibendrinti socialinių-ekonominių partnerių vertinimai turėtų būti pateikiami metinėse strateginio plano įgyvendinimo ataskaitose. Rekomenduojama kiek galima labiau įtraukti į planų rengimą visuomenės, valstybinių institucijų bei suinteresuotų šalių atstovus.

Žemiau pateikiamos rekomendacinės pagrindinės savivaldybės strateginio planavimo įgyvendinimo priežiūros institucinės struktūros subjektų funkcijos.

## Strateginių planų įgyvendinimo priežiūros institucinės struktūros subjektų funkcijos.

Subjektas	Funkcijos aprašymas
Savivaldybės taryba	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ priima su strateginių planų rengimu, įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu susijusius sprendimus, taip pat sprendimus dėl savivaldybės biudžeto ir kitų finansinių šaltinių, reikalingų strateginiam planui įgyvendinti;</li> <li>■ savivaldybės taryba taip pat tvirtina Socialinių ir ekonominių partnerių darbo grupės sudėtį, kurios atstovas įeina į Strateginio planavimo komitetą;</li> <li>■ savivaldybės tarybos komitetai svarsto (pagal kompetenciją) su strateginių planų rengimu, įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu susijusius savivaldybės tarybai teikiamų sprendimų projektus.</li> </ul>
Strateginio planavimo komitetas/komisija	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vykdo savivaldybės plėtros strateginių planų įgyvendinimo ir priežiūros funkcijas;</li> <li>■ svarsto vyr. specialisto planavimui pateiktas metines strateginio plano įgyvendinimo ataskaitas bei suformuluoja išvadas dėl strateginio planavimo įgyvendinimo;</li> <li>■ svarsto ir aprobuoja savivaldybės komitetų ir tarybos posėdžiams teikiamų sprendimų projektus, susijusius su strateginių planų rengimu, įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu, o taip pat su savivaldybės biudžeto ir kitais finansiniais ištekliais, reikalingais planams įgyvendinti.</li> </ul>
Savivaldybės administracijos direktorius	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ atsako už savivaldybės strateginių planų rengimą, įgyvendinimą ir priežiūrą;</li> <li>■ įsakymu sudaro Strateginio planavimo grupę ir jai pirmininkauja;</li> <li>■ aprobuoja vyr. specialisto planavimui pateiktas metines strateginio plano įgyvendinimo ataskaitas; pristato jas savivaldybės Taryboje,</li> <li>■ užtikrina, kad Tarybos posėdžiams teikiami sprendimų projektai būtų raštiškai suderinti su Strateginio planavimo grupe ir Strateginio planavimo komitetu.</li> </ul>
Strateginio planavimo grupė	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ koordinuoja ir prižiūri savivaldybės plėtros strateginio plano įgyvendinimą, organizuoja savivaldybės trejų metų strateginio veiklos plano programų įgyvendinimo kontrolę;</li> <li>■ svarsto ir teikia siūlymus Strateginio planavimo komitetui svarbiais socialiniais, ekonominiais ir finansiniais klausimais;</li> <li>■ nagrinėja savivaldybės tarybos posėdžiams teikiamų sprendimų projektus, susijusius su savivaldybės strateginio plano įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu; savivaldybės biudžeto ir kitais finansiniais ištekliais, reikalingais strateginiam planui įgyvendinti;</li> <li>■ sprendžia ir analizuoja planavimo ir finansavimo problemas.</li> </ul>
Vyr. specialistas planavimui	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ atlieka pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, susijusias su savivaldybės strateginių planų įgyvendinimu ir priežiūra;</li> <li>■ techniškai aptarnauja Strateginio planavimo komitetą ir Strateginio planavimo grupę (rengia pasiūlymus, su strateginiu planavimu dokumentus ir pan.);</li> <li>■ apibendrina ir susistemina savivaldybės administracijos padalinių, biudžetinių įstaigų bei kitų visuomeninių įstaigų ar visuomenės atstovų</li> </ul>

	<p>pateiktus pasiūlymus dėl Savivaldybės strateginių planų įgyvendinimo, priežiūros ir koregavimo;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ rengia metines savivaldybės strateginių planų įgyvendinimo ataskaitas, teikia pasiūlymus dėl strateginių planų koregavimo.</li> </ul>
Socialiniai ir ekon. partneriai	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ bendradarbiauja su savivaldybe,</li> <li>■ pagal kompetenciją teikia informaciją ir pasiūlymus dėl strateginių planų rengimo, įgyvendinimo, koregavimo ir metinių ataskaitų.</li> </ul>
Ekspertų grupė	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ raštu teikia pasiūlymus dėl atskirų sektorių plėtros ir veiklos planų metinių ataskaitų.</li> </ul>
Visuomenės nariai	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ raštu teikia pasiūlymus dėl strateginių planų rengimo, įgyvendinimo ir koregavimo.</li> </ul>

### Šilutės rajono savivaldybės ŠRSPP procesų stiprybės, silpnybės ir rekomendacijos.

Pavadinimas		Šilutės rajono strateginio plėtros plano 2005-2014 metams priežiūros tvarka		
Dokumento parengimo data		2004 m.		
Aprašytos procedūros:		1. ŠRSPP įgyvendinimas ir stebėseną		
Sritis	Stiprybės	Silpnybės	Rekomendacijos/pastabos	
<b>Struktūra:</b>				
Procedūros	Yra išsamios plano rengimo, papildymo ir keitimo procedūros su įgyvendinimo terminais	Nėra procedūros subraižytos schematiškai, nurodant tarpusavio sąveikas ir išsidėstymą laike	<b>Rekomenduojama turėti schemiškai atvaizduotas ŠRSPP rengimo, stebėsenos ir koregavimo procedūras bei sudedamąsias dalis (kokie dar yra dokumentai - grafikai, procesai, formos ir pan.)</b>	
<b>Ataskaitos:</b>				
Rodikliai	Yra matuojami vizijos, prioritetų ir priemonių (veiksmų) įgyvendinimo rodikliai	Nėra išskirtos rodiklių skaičiavimo metodikos bei aiškių duomenų šaltinių	<b>Rekomenduojama nustatyti rodiklių skaičiavimo metodiką ir aiškius duomenų gavimo šaltinius</b>	

### 3. ŠILUTĖS RAJONO STRATEGINIO PLĖTROS PLANO 2005 – 2014 METAMS ĮGYVENDINIMAS

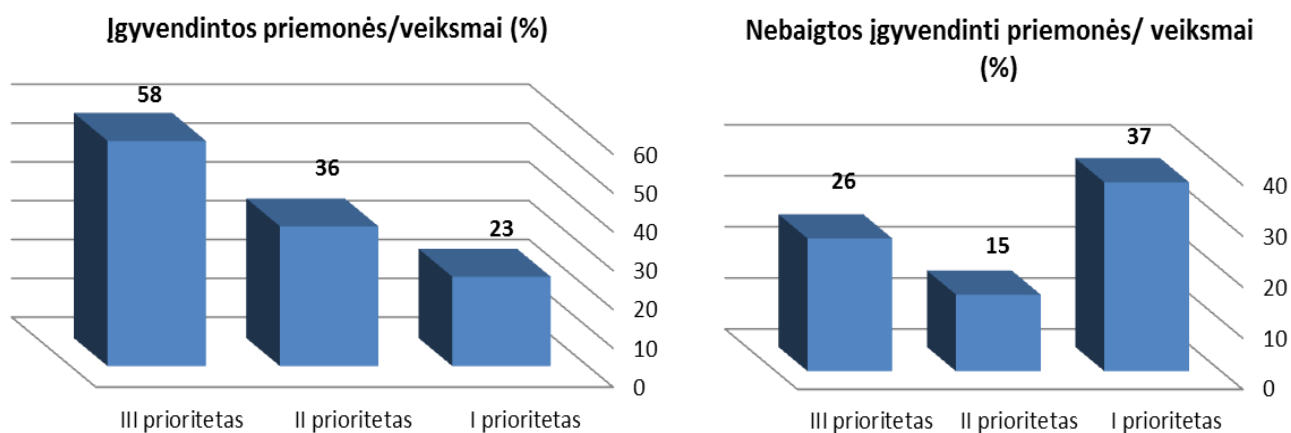
Šilutės rajono savivaldybės tarybos 2004 m. liepos 15 d. sprendimu Nr. TI – 407 patvirtintas ŠRSPP. ŠRSPP išskirti 3 prioritetai: 1) turizmo sektoriaus plėtra, panaudojant ir išsaugant Mažosios ir Didžiosios Lietuvos sandūroje susiformavusį kultūrinį – istorinį paveldą bei unikalius Pamaro krašto gamtos išteklius; 2) darnaus žemės ūkio, pramonės ir verslų vystymosi skatinimas; 3) išsilavinusios ir kultūrą puoselėjančios bendruomenės ugdymas socialiai saugioje aplinkoje. Prioritetams įgyvendinti suformuluota 14 tikslų, 53 uždaviniai ir 353 priemonės/veiksmai. Nurodyti priemonių/veikslių įgyvendinimo rodikliai, terminai bei vykdytojai.

Analizuojant ŠRSPP įgyvendinimą, buvo išskirti keli priemonių/veikslių tipai:

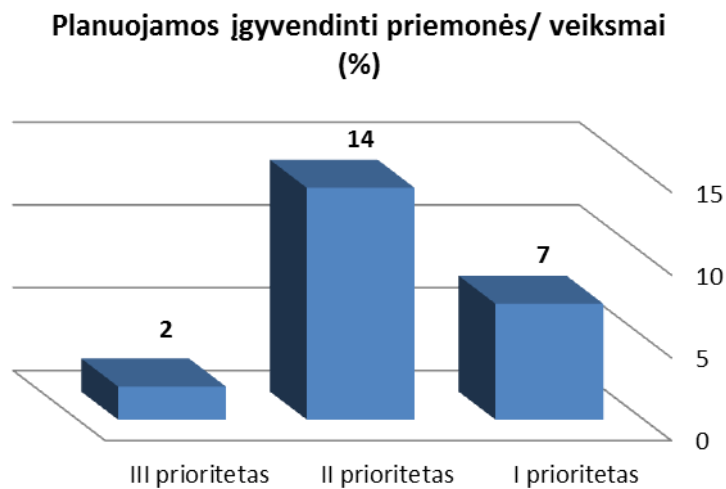
- Įgyvendintos priemonės/veiksmai;
- Nebaigtos įgyvendinti priemonės/veiksmai;
- Planuojamos įgyvendinti priemonės/veiksmai;
- Neaiški būseną.

Analizuojant esamo ŠRSPP priemonių/veikslių įgyvendinimą buvo įvertintas įgyvendinimo lygmuo pagal prioritetus. Pastebėta, kad didžiausias dėmesys analizuojamame 2005 - 2013 m. laikotarpyje buvo skiriamas III ir I prioritetui. Pagal pateiktus Administracijos duomenis 58 proc. priemonių/veikslių buvo įgyvendinta 2005 - 2013 m. laikotarpyje nuo visų III prioriteto planuojamų priemonių. Tuo tarpu I prioriteto priemonių/veikslių buvo įgyvendinta tik 23 proc. nuo visų planuojamų I prioriteto priemonių, tačiau net 37 proc. I prioriteto priemonių/veikslių persikels į naujai rengiamą strateginį plėtros planą, kaip nebaigtos įgyvendinti priemonės ir turinčios pirmumo teisę jas kuo greičiau įgyvendinti.

Taip pat nemažai (36 proc.) II prioriteto priemonių/veikslių buvo įgyvendinta analizuojamu laikotarpiu ir šiai dienai turime pasiektus rodiklius – aiškų rezultatą.



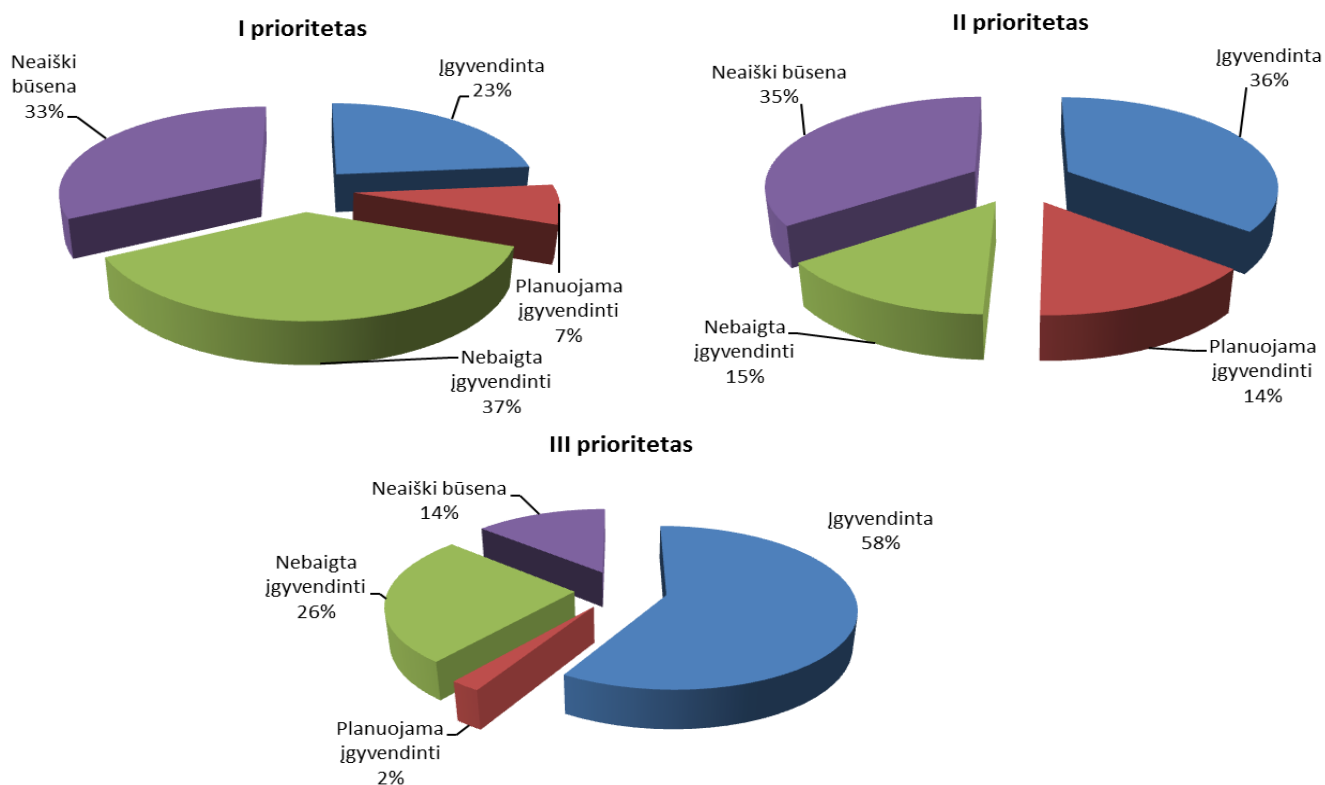
Administracijos pateikti duomenys byloja, jog didžioji dalis (14 proc.) II prioriteto priemonių/veiksmų bus planuojami įgyvendinti įtraukiant į rengiamą naują strateginį plėtros planą.



Analizuojant esamo ŠRSPP priemonių/veiksmų įgyvendinimą pagal prioritetus, didžioji dalis (35 proc.) II prioriteto priemonių/veiksmų yra neaiškios būsenos, t.y. Administracija dar nėra apsisprendusi ar jas tikslinga toliau planuoti įgyvendinti, ar darnaus žemės ūkio, pramonės ir verslų vystymosi skatinimas yra planuojama pagrindinė rajono plėtros kryptis. Norint turėti teisingas išvadas būtina išsami rajono plėtros kryptių analizė, kuri bus atliekama vykdomo projekto eigoje, rengiant naują strateginį plėtros planą.

Pagal žemiau pateiktų grafikų duomenis, galime teigti, kad Administracija pirmiausia siekė užtikrinti kokybišką išsilavinusios ir kultūrą puoselėjančios bendruomenės ugdymą socialiai saugioje aplinkoje, t.y. laikėsi savo misijos - įgyvendinti savivaldos teisę ir užtikrinti viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijų vykdymą tenkinant bendruomenės viešuosius poreikius bei interesus.

Tačiau šalia teikiamų kokybiškų socialinių, švietimo, kultūros, sporto ir kitų viešųjų paslaugų, Administracija įgyvendino ir dar nebaigė pilnai įgyvendinti (net 37 proc.) turizmo plėtros priemonių: plėtojami dviračių takai, maršrutų tinklai vaizdingiausiomis rajono vietomis; šalia trasų kuriama reikalinga infrastruktūra - apgyvendinimo bei maitinimo paslaugų objektai; vystytomas pramoginis vandens turizmas bei žūklė ir kt. Administracija stengėsi kuo aktyviau dalyvauti įgyvendinant remiamus Europos sąjungos projektus ir didinti rajono patrauklumą tiek atvykstančiam, tiek vietiniam turistui.



Įvertinus esamą strateginio plėtros plano situaciją, siūloma atlikus ekonominę – socialinę aplinkos analizę, išskirti svarbiausius prioritetus ir remiantis rangavimo principu nusistatyti, kuria plėtros kryptimi planuojama vystyti Šilutės rajoną ir kurios priemonės/veiksmai įgauna pirmumo teisę jas įgyvendinant 2015 – 2024 m. laikotarpiu.

#### 4. ŠILUTĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS STRATEGINIO PLANAVIMO SISTEMOS SSGG MATRICA

Nepaisant to, kad strateginio planavimo metodika buvo patvirtinta, o daugiapakopio strateginio planavimo sistema Lietuvos savivaldybėse buvo pradėta diegti dar 2002 m., šalies savivaldybėse dar stokojama strateginio planavimo įgūdžių. Deja, ir pati daugiapakopio planavimo sistema nėra pakankamai efektyvi.

Šiame skyriuje pateikiama Šilutės rajono savivaldybės strateginio planavimo sistemos esamos būklės analizė pagal vidaus veiksnius (stiprybes ir silpnybes) bei išorės veiksnius (galimybes ir grėsmes) sudarius Šilutės rajono savivaldybės strateginio planavimo sistemos esamos būklės ir ateities tendencijų SSGG analizės matricą. Nagrinėjant galimą šių veiksnių poveikį, siūloma šalinti identifikuotas silpnąsias vietas ir grėsmes bei išnaudoti esamas stiprybes ir galimybes.

##### Šilutės rajono savivaldybės strateginio planavimo sistemos SSGG matrica.

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Šilutės rajono savivaldybėje įdiegta daugiapakopio strateginio planavimo sistema.</li><li>▪ Parengti ir patvirtinti strateginiai plėtros ir veiklos planai.</li><li>▪ Aiški strateginio plėtros ir veiklos planų rengimo, tvirtinimo ir stebėsenos metodika.</li><li>▪ Veikia strateginės plėtros planavimo komisija (politinis lygmuo) ir strateginio planavimo grupė (administracinis lygmuo).</li><li>▪ Siekiama suderinamumo su Lietuvos nacionalinėmis ir Europos Sąjungos plėtros strategijomis.</li><li>▪ Skiriamas dėmesys ir lėšos stiprinti savivaldybės darbuotojų gebėjimus ir kvalifikaciją strateginio planavimo srityje.</li><li>▪ Suvokiamas poreikis tobulinti strateginio planavimo sistemą savivaldybėje.</li><li>▪ Pakankamai dėmesio skiriama pagrįstai esamos situacijos analizei, aktualiausių</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ne iki galo funkcionuoja vieninga skirtingo laikotarpio strateginio planavimo dokumentų sistema.</li><li>▪ Planavimo dokumentuose iškelti prioritetai/ tikslai/uždaviniai nepakankamai susiejami su vykdytojais (nėra priskirta konkretaus atsakingo Savivaldybės administracijos padalinio, kuris koordinuotų ar vykdytų veiklas).</li><li>▪ Strateginiame veiklos plane nėra numatyti programų koordinatoriai.</li><li>▪ Dalis rodiklių, neatspindinčių kokybinių veiklos rezultatų.</li><li>▪ Ne visos strateginio veiklos plano priemonės matuojamos, t.y. nėra numatyti veiklos įgyvendinimo rodikliai.</li><li>▪ Strateginius planus sudaro du dokumentai, kuriuos sunku stebėti, sekti įgyvendinimą, nesimato aiškios įgyvendintų rodiklių dinamikos ir t.t.</li></ul>

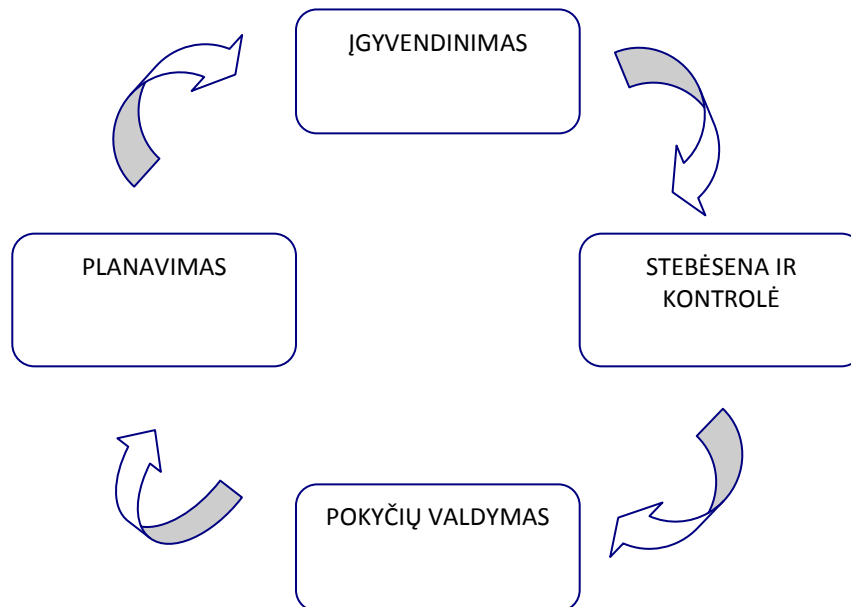


<p>problemy atrankai ir darbo kryptiy prioritizavimui.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trūksta aktyvesnio visuomenės įtraukimo į strateginių planų rengimą, koregavimą.</li> </ul>
<p><b>Galimybės</b></p>	<p><b>Grėsmės</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tobulinti į rezultatus orientuotą savivaldybės valdymą, susiejant ilgalaikio ir trumpalaikio planavimo procesus į vieningą sistemą.</li> <li>▪ Suderinti ilgalaikio, trumpalaikio ir finansinio planavimo ir veiklos rodiklių naudojimo tvarkas, taip padidinant valdymo ir sprendimų kontrolės skaidrumą.</li> <li>▪ Užtikrinti, kad parengta strategija būtų nuolat peržiūrima ir koreguojama, atsižvelgiant į besikeičiančias vidaus ir išorės aplinkybes.</li> <li>▪ Skatinti keitimąsi patirtimi bei gerąja praktika strateginio planavimo srityje su užsienio šalių savivaldybių specialistais (skatinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, organizuojant tarptautines konferencijas, dalykinius vizitus į užsienio šalių savivaldybes bei neformalius susitikimus).</li> <li>▪ Viešinti informaciją (žiniasklaidos priemonėmis, organizuojant diskusijas, seminarus ir kitus renginius) apie galimybes gyventojams dalyvauti priimant sprendimus.</li> <li>▪ Skatinti informacinių technologijų bei specializuotų programinių paketų naudojimą savivaldybės strateginio planavimo procese.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esant neefektyviam savivaldybės struktūrinių vienetų veiklos koordinavimui, struktūriniai padaliniai labiau rūpinasi savo tiesioginių funkcijų atlikimu ir savų interesų realizavimu, dalinai ignoruodami bendruosius savivaldos interesus.</li> <li>▪ <b>Sunku reaguoti į pokyčius, kuriuos sukelia nauja politinė valdžia.</b> Dar viena akcentuotina problema – pokyčiai savivaldybių politiniame lygmenyje, kurie paprastai įneša didelę sumaištį strateginio planavimo procese, o tai neigiamai atsiliepia daugiapakopės strateginio planavimo sistemos nuoseklumui bei mažina jos efektyvumą.</li> </ul>

## 5. ŠILUTĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS PLANAVIMO SISTEMOS VERTINIMAS IR TOBULINIMO REKOMENDACIJOS

Šiame skyriuje pateikiami apibendrinti pastebėjimai (įžvalgos) dėl planavimo sistemos stipriųjų ir silpnųjų pusių. Sistema išanalizuota šiais pjūviais:

### Strateginio valdymo pagrindiniai aspektai.



#### → Planavimas:

ŠRSPP yra ilgalaikis planas, apimantis 7 metų laikotarpį. Logika reikalauja, kad plėtros plano priemonės būtų perkeliamos į vidutinės trukmės planą, papildant jį funkcinėmis ir paslaugų priemonėmis, konkretizuojant priemonių įvykdymo terminus, lėšų apimtį ir finansavimo šaltinius. Vėliau vidutinės trukmės plano pagrindu turėtų būti sudaromas metinis biudžetas, renkami duomenys apie plano įgyvendinimą. Tačiau čia susiduriama su sunkumais, nes sąsajos tarp trimečio ir ilgalaikio plėtros plano prioritetų, strateginių tikslų, uždavinių ir priemonių yra labiau formalios nei funkcionalios, nėra visiems vienodai suprantamos ir priimtinos. Ši problema įvairiose savivaldybėse (tuo pačiu ir Šilutėje) yra viena dažniausiai minimų aiškinant plėtros priemonių plano nevykdymo priežastis, t.y., ne visi skyriai supranta planavimo esmę ir prasmę, nesuvokia savo vaidmens tikslingumo planavimo procese.

#### *Esminiai tokio planavimo trūkumai:*

Planavimo sistema yra perkrauta. Ilgalaikiame plėtros plane nustatyti siektini prioritetai ir tikslai bei jiems priskirti uždaviniai ir priemonės. Dauguma plėtros plano priemonių yra vienodos savo esme lyginant su veiklos plano priemonėmis, tačiau jų pavadinimai nesutampa.

*Rekomenduojama:*

Sukurti nuoseklią strateginio planavimo sistemą, t.y. susieti strateginį plėtros planą su trimečiu veiklos planu išlaikant nuoseklų, aiškų ir supaprastintą perėjimą nuo ilgalaikio (strateginio) iki vidutinės trukmės (trimečio) veiklos plano.

Siūloma suvienodinti pavadinimus bendrų plėtros ir veiklos plano priemonių ir jų buvimo vietas palikti abiejuose strateginiuose planuose (ŠRSPP palikti globalesnį pavadinimą sujungiant kelias priemones, o ŠRSVP tą pačią priemonę išdetalizuoti į smulkesnes ŠRSVP priemones). Taip pat siūloma suvienodinti tiek ŠRSPP, tiek ŠRSVP strateginius tikslus išlaikant nuoseklumą ir vieningą, tikslingą rajono plėtrą.

**Igyvendinimas:**

Vienas kritinių faktorių tiek plėtros, tiek veiklos plano įgyvendinimui yra atsakomybės paskirstymas. Nors ilgamečiame plėtros plane yra paskirtas atsakingas už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą, tačiau nėra numatytas konkretus Savivaldybės administracijos padalinys (skyrius) atsakingas už priemonės koordinavimą ir įgyvendinimą. Taip pat nėra numatyta aiški atsakingo rolė plano rengimo ir įgyvendinimo procesuose.

*Esminiai įgyvendinimo sistemos trūkumai:*

Trūksta aiškesnės atsakomybės ir darbų priskyrimo procedūros, kuri leistų užtikrinti, kad nei darbuotojų kaita, nei struktūriniai pokyčiai nedarytų neigiamos įtakos strateginių planų priemonių įgyvendinimui.

*Rekomenduojama:*

- Sukurti supaprastintą nuoseklią strateginio planavimo sistemą, t.y., susieti plėtros planą su trimečiu veiklos planu išlaikant nuoseklų, aiškų ir paprastesnį perėjimą nuo ilgalaikio (plėtros) iki vidutinės trukmės (veiklos) plano.

- Peržiūrėti plėtros plano priemonių ir veiklos plano įgyvendinimo atsakomybes ties kiekviena plano priemone.

- Rekomenduojama aiškiai apibrėžti roles – ką daro asmuo, atsakingas už atskirų programos priemonių planavimą ir įgyvendinimą, kokia jo rolė plano rengimo, koregavimo ir stebėsenos procesuose, grafikuose. Atsakomybių nustatymas suteikia galimybę matyti atsakingus padalinius už konkrečių priemonių įgyvendinimą, padidina savivaldybės įgyvendinamo strateginio plano efektyvumą.

**→ Stebėseną ir kontrolę:**

Šilutės rajono savivaldybės taryba 2004 m. liepos 15 d. tarybos sprendimu Nr. T1-407 kartu su strateginiu plėtros planu patvirtino Šilutės rajono strateginio plėtros plano 2005-2014 metams

priežiūros tvarką, kurioje aprašomos pagrindinės sąvokos, monitoringo sistema. Strateginio plėtros plano stebėsenos tikslas - sukurti patikimą ir objektyvią rajono plėtros koordinavimo, strateginio plėtros plano papildymo, keitimo tvarką, optimaliai paskirstyti Savivaldybės biudžeto, ES ir valstybės paramos bei kitas tikslines lėšas. Strateginio plėtros plano stebėsenos sistema apima: 1) įgyvendinimo priežiūros institucinę struktūrą; 2) kasmetinius įgyvendinimo priežiūros darbus; 3) įgyvendinimo priežiūros rodiklių ir finansinių sąnaudų sistemą.

Šilutės rajono savivaldybės strateginio plėtros plano priežiūros tvarkoje yra numatyti vizijos, prioritetų bei priemonių (veiksmų) įgyvendinimo rodikliai, kurie matuojami ir pateikiami strateginio plėtros plano įgyvendinimo ataskaitai.

Šilutės rajono savivaldybės taryba 2007 m. gegužės 24 d. Nr. T1-43 patvirtino Šilutės rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašą, kuriame aprašomas Šilutės rajono savivaldybės trejų metų strateginio veiklos plano rengimas, svarstymas, tvirtinimas Šilutės rajono savivaldybės taryboje ir įgyvendinimo monitoringas. Šis tvarkos aprašas apima du pagrindinius etapus: 1) strateginio veiklos plano rengimas, svarstymas ir tvirtinimas; 2) strateginio veiklos plano vykdymo monitoringas; 3) veiksmų išsidėstymas laike pagal grafiką.

#### *Esminiai priežiūros sistemos trūkumai:*

- Nėra aiškios sąsajos tarp strateginio plėtros plano ir trimečio veiklos plano rodiklių (nėra sudaromos prielaidos rodiklių sistemos optimizavimui).

- Šilutės rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos apraše nėra numatytas strateginio veiklos plano kooregavimo ar papildymo procesas.

- Vizijos ir prioritetų rodikliams nėra nustatytos nei siektinos reikšmės, nei tarpinės kritinės reikšmės, kurių pagrindu būtų galima daryti išvadas apie rodiklių dinamikos kryptingumą ir pakankamumą vizijos ir prioritetų įgyvendinimui.

- Vizijos ir prioritetų lygmeniu yra sekama gana daug matavimo rodiklių, kurių ne visi parodo matuojamos srities efektyvumą, nėra kokybiniai veiklos vertinimo kriterijai.

- Nors terminas „stebėsenos sistema“ turėtų reikšti ne tik pasyvų stebėjimą, bet apimti kontrolės funkciją, realiai planų įgyvendinimas atskleidė, kad parinkta sistema neužtikrina prielaidų aktyviai kontrolei, o yra naudojama daugiau pasyviai stebėjimui.

#### *Rekomenduojama:*

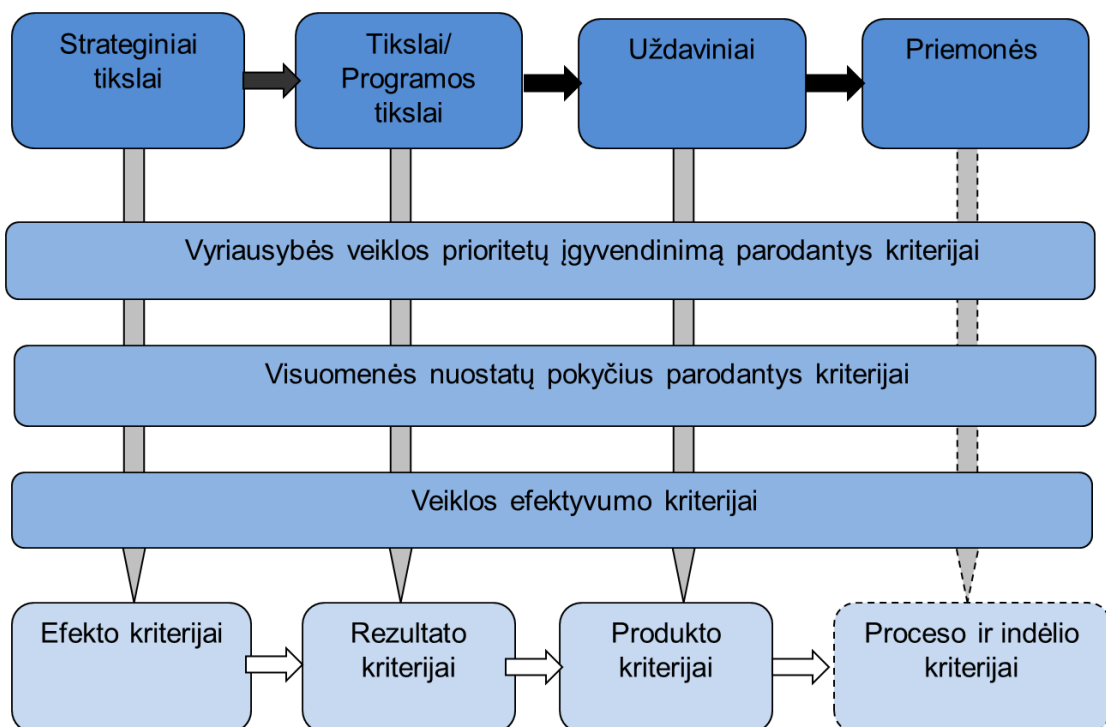
- Atnaujinti Šilutės rajono strateginio plėtros plano 2005-2014 metams priežiūros tvarką, suderinant su Šilutės rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašu arba net juos apjungiant į vieningą ir bendrą Savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašą.

- Papildyti Šilutės rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašą, įtraukiant plano kooregavimo ir papildymo procesą.

- Atnaujinant rodiklių sąrašą, atsižvelgti į svarbiausius rodiklių parinkimo (nustatymo) kriterijus. Rodikliai turi būti prasmingi (susiję su Savivaldybės strategija, galintys matuoti tai, ko siekiama), vertingi (matuoti tai, kas svarbiausia), įvairiapusiški (matuoti kokybę ir efektyvumą), susieti (su atsakingu struktūriniu vienetu (ar konkrečiu asmeniu)), palyginami (įmanomas duomenų lyginimas), patikimi (paremti tiksliais ir patikimais duomenimis), praktiški (gavimo kaina yra “protinga”) ir pateikiami laiku.

- Atnaujinant rodiklių sąrašą, jį sudaryti „einant iš apačios į viršų“, pavyzdžiui, nuo priemonių iki strateginių tikslų ir prioritetų, kada priemonėms matuoti būtų sudarytas plačiausias sąrašas rodiklių, kuriuos kaskaduojant į viršų būtų galima stebėti uždavinio įgyvendinimą ir strateginių tikslų pasiekimo efektyvumą. Tokia plano įgyvendinimo logika turėtų išlikti ta pati abiejuose strateginiuose planuose – plėtros ir veiklos.

- Siekiant išvengti perteklinės informacijos rinkimo, reikėtų optimizuoti rodiklių sistemą, remiantis rodiklių schema:

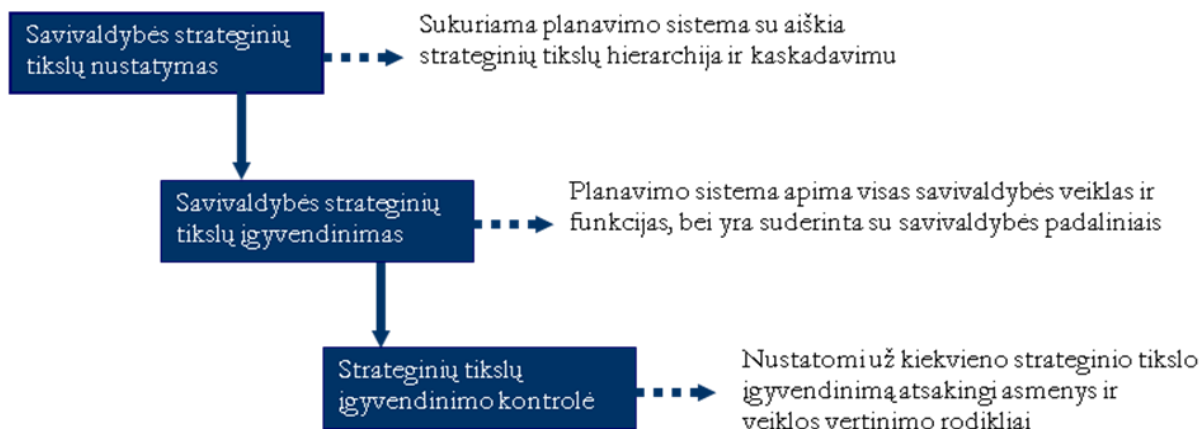


#### → Pokyčių valdymas:

Planavimo sistemos papildymas ir keitimas – tai procedūra, kurios metu Šilutės rajono savivaldybės strateginių planų prioritetai, strateginiai tikslai, uždaviniai arba priemonės yra

papildomi naujais, keičiami arba atmetami. Kasmet turi būti revizuojamos ir galbūt keičiamos strateginio plėtros plano priemonės, o kas 3–5 metus – tikslai. Šilutės rajono savivaldybės strateginis veiklos ir plėtros planai pagal poreikį atnaujinami, papildomi naujomis priemonėmis bei koreguojami.

#### **Esminis rekomenduojamas pokytis siekiant pašalinti valdymo trūkumus.**



Pasiūlymus dėl plėtros priemonių plano keitimo gali teikti: Šilutės rajono savivaldybės tarybos nariai, Administracijos darbuotojai, valstybinės institucijos, nevyriausybinės organizacijos, verslo ir mokslo atstovai, visuomenė.

#### *Esminiai pokyčių valdymo trūkumai:*

- Rodiklių matavimo sistema nesudaro sąlygų (nėra siektinų reikšmių bei tarpinių kritinių reikšmių) objektyviam tarpiniam poveikio vertinimui.
- Parinkta sistema neužtikrina prielaidų aktyviai kontrolei, naudojama daugiau pasyviai stebėjimui.
- Nėra aiški pasiūlymų dėl veiklos ar plėtros planų keitimo iniciavimo ir reagavimo į juos procedūra.

#### *Rekomenduojama:*

- Apibrėžiant strateginių planų įgyvendinimo priežiūros sistemą, ją susieti su praktiniu pokyčių valdymu.
- Parengti aiškią planų koregavimo iniciavimo ir tolimesnių veiksmų procedūrą.

Atlikus Šilutės rajono savivaldybės esamą strateginio planavimo sistemos analizę ir vertinimą, žemiau pateikiami apibendrinantys pasiūlymai rengiant strateginį plėtros planą 2015–2024 metams ir iš to rengiant sekančią vieningą kompleksinę ilgalaikio, trumpalaikio planavimo sistemą:

- Turi būti vieninga veiklos rodiklių naudojimo tvarka; ilgalaikio planavimo dokumentuose numatyti strateginiai tikslai turi būti nuosekliai perkelti į trumpalaikio planavimo dokumentus.

- Ilgalaikio, trumpalaikio planavimo dokumentai turi būti rengiami atsižvelgiant vienas į kitą – tokiu būdu ilgalaikiai planai turi būti praktiškesni, aiškiai susieti su trumpalaikiu planu ir biudžetu.

- Tiek ilgalaikio, tiek trumpalaikio planavimo ir stebėsenos procesuose daugiau dėmesio turi būti skiriama atsakomybių, terminų, vaidmenų bei tikslingų matavimo rodiklių nustatymui.