



# LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖ

## NUTARIMAS DĖL STRATEGINIO PLANAVIMO SAVIVALDYBĖSE REKOMENDACIJŲ PATVIRTINIMO

2014 m. gruodžio 15 d. Nr. 1435  
Vilnius

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 10<sup>3</sup> straipsnio 5 dalimi, Lietuvos Respublikos Vyriausybė n u t a r i a :

Patvirtinti Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas (pridedama).

Ministras Pirmininkas

Algirdas Butkevičius

Vidaus reikalų ministras

Saulius Skvernelis

## STRATEGINIO PLANAVIMO SAVIVALDYBĖSE REKOMENDACIJOS

### I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų (toliau – Rekomendacijos) tikslas – pasiūlyti savivaldybėms įdiegti aiškia ir lanksčia strateginio planavimo savivaldybėse sistemą ir suvienodinti strateginio planavimo praktiką. Rekomendacijose pateikiami strateginio planavimo savivaldybėse principai, savivaldybių strateginio planavimo dokumentų (toliau – strateginio planavimo dokumentai) sistema, strateginio planavimo dokumentų struktūra, šių dokumentų rengimo ir įgyvendinimo procesai, taip pat savivaldybės bendruomenės įtraukimo į strateginio planavimo procesą būdai.

2. Rekomendacijose vartojamos sąvokos:

2.1. **Savivaldybės administracijos, seniūnijos, savivaldybės biudžetinės įstaigos metinis veiklos planas** (toliau – metinis veiklos planas) – savivaldybės strateginio veiklos plano programų ar jų dalies (tikslų ar uždavinių, atskirų priemonių), už kurias atsakinga savivaldybės administracija, seniūnija, savivaldybės biudžetinė įstaiga, įgyvendinimą detalizuojantis dokumentas, kuris rengiamas atsižvelgiant į savivaldybės biudžete numatomus joms skirti asignavimus.

2.2. **Priemonė** – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas (veiklų grupė), kuriam naudojami finansiniai, materialiniai ir žmogiškieji ištekliai.

2.3. **Projektas** – veiksmai, kuriais siekiama per apibrėžtą laiką ir su tam tikrais ištekliais sukurti unikalų ir pamatuojamą produktą ar paslaugą.

2.4. **Strateginis planavimas savivaldybėje** – procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip vykdyti savivaldybės misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius.

2.5. **Savivaldybės strateginis plėtros planas** – ilgesnės kaip 3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, skirtas aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti.

2.6. **Savivaldybės strateginis veiklos planas** – 3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, detalizuojantis savivaldybės strateginio plėtros plano ir savivaldybės atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, kuris sudaromas atsižvelgiant į planuojamus savivaldybės finansinius ir žmogiškuosius išteklius.

2.7. **Savivaldybės strateginio veiklos plano programa** – esminė savivaldybės strateginio veiklos plano dalis, skirta strateginiam tikslui pasiekti, kurioje nustatomi

programos tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, jų reikšmės ir asignavimai.

2.8. **Tikslas (strateginis tikslas)** – strateginio planavimo dokumentuose užsibrėžtas siekis, rodantis planuojamą pasiekti per strateginio planavimo dokumento įgyvendinimo laikotarpį rezultatą.

2.9. **Uždavinys** – per nustatytą laikotarpį planuojama veikla, užtikrinanti, kad bus pasiektas strateginio planavimo dokumente nustatytas tikslas.

2.10. **Vertinimo kriterijus** – rodiklis, suteikiantis informaciją apie tikslo, uždavinio ar priemonės įgyvendinimą.

2.11. Kitos Rekomendacijose vartojamos sąvokos apibrėžtos Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme ir Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatyme.

## **II SKYRIUS**

### **STRATEGINIO PLANAVIMO SAVIVALDYBĖSE SISTEMA**

3. Savivaldybės strateginio planavimo sistemą sudaro strateginio planavimo dokumentai ir savivaldybės institucijos bei įstaigos, atsakingos už strateginio planavimo dokumentų parengimą, tvirtinimą, įgyvendinimą, vertinimą ir atsiskaitymą už šių dokumentų įgyvendinimo rezultatus ir jų viešinimą.

4. Strateginio planavimo dokumentų rengimo principai:

4.1. kryptingumas – strateginio planavimo dokumentuose formuluojami loginiais ryšiais susieti tikslai, uždaviniai, planuojami pasiekti rezultatai;

4.2. orientavimasis į rezultatus – strateginio planavimo dokumentuose nustatant tikslus kartu turi būti suplanuojami ir siekiami rezultatai; siekiant užtikrinti, kad bus pasiekti planuoti rezultatai ir laiku priimti valdymo tobulinimo sprendimai, informacija apie veiklos rezultatus nuolat stebima, analizuojama ir vertinama;

4.3. efektyvumas – strateginio planavimo dokumentuose nustatytų tikslų ir rezultatų siekiama mažiausiomis sąnaudomis, racionaliai paskirstant išteklius ir nuolat ieškant veiklos efektyvumo didinimo rezervų ir naujų veiklos tobulinimo būdų;

4.4. atvirumas (partnerystė) – savivaldybės tikslai ir būdai, kaip jų pasiekti, nustatomi konsultuojantis su savivaldybės bendruomene; strateginio planavimo dokumentai ir jų įgyvendinimo ataskaitos – vieši ir skelbiami savivaldybės interneto svetainėje;

4.5. bendrumas – siekiant kryptingos, palyginamos ir nuoseklios savivaldybių veiklos atliekant joms priskirtas funkcijas, savivaldybių plėtra bei veikla planuojama, įgyvendinama ir stebima vadovaujantis Rekomendacijų nuostatomis.

5. Strateginio planavimo dokumentai (1 priedas):

5.1. savivaldybės strateginis plėtros planas, kurį tvirtina savivaldybės taryba;

5.2. savivaldybės atskiros ūkio šakos (sektorius) plėtros programa, kurią tvirtina savivaldybės taryba;

5.3. savivaldybės strateginis veiklos planas, kurį tvirtina savivaldybės taryba;

5.4. metiniai veiklos planai, kuriuos tvirtina: savivaldybės administracijos ir seniūnijų metinius veiklos planus – savivaldybės administracijos direktorius, savivaldybės biudžetinių įstaigų, suderinęs su savivaldybės administracijos padaliniais, – biudžetinės įstaigos vadovas.

6. Strateginio planavimo dokumentai rengiami atsižvelgiant į valstybės ir regiono strateginio planavimo dokumentus, taip pat užtikrinant jų tarpusavio suderinamumą ir integralumą (2 priedas):

6.1. vadovaujamosi Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija Lietuva 2030“ patvirtinimo“ (toliau – Valstybės pažangos strategija), kryptimis ir vertybinėmis nuostatomis, atsižvelgiama į 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“ (toliau – Nacionalinės pažangos programa), nustatytus prioritetus, tikslus, siūlomas veiklų kryptis ir savivaldybei aktualias Nacionalinės pažangos programos, taip pat kitų Lietuvos Respublikos Seimo ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės tvirtinamų plėtros programų nuostatas;

6.2. prisidedama prie regiono plėtros plano tikslų įgyvendinimo, perkeliant regiono plėtros plane numatytas atitinkamas plėtros uždavinius įgyvendinančias priemones (projektus) ir joms suplanuotas lėšas į strateginio planavimo dokumentus (savivaldybės strateginį plėtros planą ir (ar) savivaldybės strateginį veiklos planą);

6.3. strateginio planavimo dokumentai tarpusavyje susiejami aiškiais loginiais ryšiais – ilgesnės trukmės strateginio planavimo dokumentus įgyvendinti planuojama per trumpesnės trukmės strateginio planavimo dokumentus, tai yra juose suplanuojamas atitinkamų tikslų ir uždavinių įgyvendinimas: priemonės, projektai, veiksmai, numatomos vertinimo kriterijų sąsajos (atsižvelgiant į tai, kokį poveikį trumpesnės trukmės strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo rezultatai turės ilgesnės trukmės strateginio planavimo dokumentų tikslų pasiekimui).

7. Savivaldybės strateginis plėtros planas ir savivaldybės atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programos turėtų būti pradėti rengti likus metams iki jų galiojimo pabaigos ir patvirtinti iki savivaldybės strateginio veiklos plano projekto parengimo, kad būtų galima suplanuoti jų įgyvendinimą. Savivaldybės strateginio veiklos plano rengimo, svarstymo, tvirtinimo ir atsiskaitymo už įgyvendinimo rezultatus rekomenduojamas ciklas pateiktas 3 priede.

## **PIRMASIS SKIRSNIS SAVIVALDYBĖS STRATEGINIO PLĖTROS PLANO STRUKTŪRA**

8. Rekomenduojama savivaldybės strateginio plėtros plano struktūra:

8.1. bendroji informacija (nurodomas savivaldybės strateginio plėtros plano parengimo tikslas, kokiais planavimo dokumentais vadovautasi rengiant šį planą ir kas dalyvavo jį rengiant, taip pat pateikiama kita svarbi informacija);

8.2. vidaus ir išorės aplinkos analizė (savivaldybės ekonominės-socialinės būklės analizė ir išvados arba tik išvados, pagrindžiančios savivaldybės strateginio plėtros plano prioritetų, tikslų ir uždavinių pasirinkimą) (toliau – aplinkos analizė);

8.3. savivaldybės plėtros vizija (idealus ateities paveikslas arba įsivaizduojama būklė, kuri gali būti pasiekta pačiomis palankiausiomis sąlygomis);

8.4. savivaldybės plėtros prioritetai ir tikslai (nustatomi plėtros prioritetai ir tikslai (strateginiai tikslai), juos įgyvendinantys uždaviniai, tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijai, jų matavimo vienetai ir reikšmės, pagal kuriuos bus vertinama per tam tikrą laiką pasiekta pažanga ir nauda savivaldybės bendruomenei);

8.5. savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo svarbiausios nuostatos (nurodomi strateginio planavimo dokumentai, kurie užtikrina savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimą, preliminarus lėšų, reikalingų užsibrėžtiems tikslams pasiekti, poreikis, subjektai, kurių bendradarbiavimas būtinas užsibrėžtiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti, šio dokumento įgyvendinimo stebėsenos, tikslinimo, atsiskaitymo už įgyvendinimo rezultatus tvarka ir panašiai);

8.6. priedai: svarbiausių priemonių (investicinių projektų) sąrašas, išsami aplinkos analizės ataskaita ir kita aktuali informacija.

9. Savivaldybės strateginiame plėtros plane nerekomenduojama numatyti konkrečių priemonių tikslams ir uždaviniams įgyvendinti, išskyrus svarbiausius investicinius projektus. Tikslų ir uždavinių įgyvendinimo priemonės tikslingiau numatyti savivaldybės strateginiame veiklos plane – susieti jas su savivaldybės finansinėmis galimybėmis ir užtikrinti, kad jos būtų įgyvendinamos.

10. Atliekant aplinkos analizę, įvertinami savivaldybės veiklai įtaką darantys išorės ir vidaus veiksniai, galintys turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką. Aplinkos analizei dažniausiai taikomi SSGG (stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės) ir (arba) PESET (politiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai, aplinkosauginiai, gamtiniai, geografiniai, technologiniai veiksniai) analizės metodai. Savivaldybė gali pasirinkti taikyti ir kitus aplinkos analizės metodus. Atliekant aplinkos analizę, svarbu nustatyti pagrindines savivaldybės plėtros tendencijas, savivaldybės konkurencinius pranašumus, problematiką, iššūkius ir jų galimą poveikį savivaldybės plėtrai. Nuodugnai atlikta aplinkos analizė ir analizės išvados pagrįstos įžvalgos užtikrina tinkamų plėtros sričių, prioritetų ir tikslų nustatymą. Duomenims, kurių reikia šiai analizei atlikti, rinkti gali būti naudojami tokie informacijos šaltiniai kaip: oficialūs statistikos leidiniai ir duomenų bazės, atskirų valstybės ir savivaldybių institucijų renkama statistika, namų ūkių, darbuotojų ar darbdavių, savivaldybės bendruomenės apklausų arba interviu duomenys, įvairių studijų ir tyrimų duomenys, teisės aktai, savivaldybės, valstybės ir Europos Sąjungos strateginio planavimo dokumentai.

11. Nustatant savivaldybės plėtros viziją, reikėtų atsakyti į klausimą, kokia turėtų būti savivaldybė po 10–15 metų. Vizijos formuluotė paprastai nusako ilgalaikius tikslus ir apibrėžia ateities paveikslą. Vizija parodo ir savivaldybės veiklos plėtros mastą, atitinka savivaldybės bendruomenės lūkesčius ir tarnauja kaip orientyras nustatant savivaldybės

plėtros tikslus. Vizijos formuluotė turėtų atskleisti savivaldybės išskirtinumą ir sutelkti ateities iššūkiams – norimai būklei pasiekti.

12. Savivaldybės plėtros prioritetų ir tikslų dalyje turėtų būti nustatomi atskirų veiklos sričių plėtros prioritetai, tikslai ir juos įgyvendinantys uždaviniai. Plėtros prioritetai, tikslai ir uždaviniai nustatomi atsižvelgiant į aplinkos analizės rezultatus ir turi leisti naudotis savivaldybės konkurenciniais pranašumais, spręsti esamas problemas ir priimti ateities iššūkius. Plėtros prioritetai ir tikslai turi būti aiškūs, skatinti pokyčius ir atitikti savivaldybės gyventojų lūkesčius.

13. Tikslų ir uždavinių įgyvendinimui vertinti ir siekiamiems rezultatams suplanuoti nustatomi tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai, o plėtros mastą ir ambicijas parodo tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijų reikšmės. Rekomenduojama nurodyti bazinės (praėjusių kalendorinių metų) reikšmės, planuojamas tarpines ir galutines savivaldybės strateginio plėtros plano laikotarpio vertinimo kriterijų reikšmės. Sudarant vertinimo kriterijus, rekomenduojama vadovautis Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika, kurią tvirtina finansų ministras.

14. Savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo svarbiausių nuostatų dalyje:

14.1. Nurodomos savivaldybės institucijos, įstaigos ir kiti subjektai, kurie dalyvaus įgyvendinant tikslus ir uždavinius, ir strateginio planavimo dokumentai, per kuriuos bus organizuojamas įgyvendinimas: savivaldybės atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programos, jeigu bus rengiamos, savivaldybės strateginis veiklos planas, taip pat gali būti detalizuojamos šių strateginio planavimo dokumentų tikslų, uždavinių ir vertinimo kriterijų sąsajos. Atsižvelgiant į tai, kad įgyvendinant savivaldybės strateginį plėtros planą dalyvauja įvairūs asmenys (savivaldybės biudžetinės įstaigos, viešosios įstaigos, įmonės, seniūnijos ir kiti), prireikus gali būti rengiami ir kiti šio plano įgyvendinimui organizuoti reikalingi dokumentai (veiksmų planai, susitarimai ir panašiai). Jeigu savivaldybės strateginis plėtros planas nustato konkrečias priemones, jo įgyvendinimui organizuoti papildomų dokumentų rengti nereikia.

14.2. Nurodomas savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėsenos periodiškumas, tikslinimo ir atsiskaitymo už savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo rezultatus tvarka ir terminai. Šio plano realumui pagrįsti rekomenduojama apskaičiuoti preliminarų lėšų poreikį ir numatyti galimus finansavimo šaltinius.

### **ANTRASIS SKIRSNIS SAVIVALDYBĖS ATSKIRŲ ŪKIO ŠAKŲ (SEKTORIŲ) PLĖTROS PROGRAMŲ STRUKTŪRA**

15. Savivaldybės atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programose, kai tokias programas rengti numatyta įstatyme, pateikiamos aplinkos analizės išvados, nustatomi tikslai, uždaviniai, jų vertinimo kriterijai ir siekiamos reikšmės. Atsižvelgiant į poreikius, savivaldybės atskirų ūkio šakų (sektorių) programoms taikoma savivaldybės strateginio plėtros plano arba savivaldybės strateginio veiklos plano programos struktūra.

### **TREČIASIS SKIRSNIS**

## SAVIVALDYBĖS STRATEGINIO VEIKLOS PLANO STRUKTŪRA

16. Rekomenduojama savivaldybės strateginio veiklos plano struktūra:
  - 16.1. savivaldybės misija;
  - 16.2. strateginiai pokyčiai:
    - 16.2.1. veiklos prioritetai;
    - 16.2.2. svarbiausi darbai;
    - 16.2.3. planuojami pasiekti rezultatai;
  - 16.3. strateginis tikslas (tikslai);
  - 16.4. savivaldybės strateginio veiklos plano programa (programos);
  - 16.5. savivaldybės strateginio veiklos plano priedai (prireikus gali būti pridėtas investicinių projektų sąrašas, kita svarbi susijusi informacija).

17. Savivaldybės misijos dalyje pateikiamas glaustas savivaldybės pagrindinis funkcionavimo tikslas, apibūdinantis pagrindines jos veiklos kryptis, ypatumus, rodantis savivaldybės santykius su jos bendruomene.

18. Strateginių pokyčių dalyje suplanuojami savivaldybės veiklos prioritetai, juos įgyvendinsiantys svarbiausi darbai ir siekiami rezultatai, taip pat kiti politiškai svarbūs veiklos tobulinimo aspektai. Savivaldybės veiklos prioritetai gali būti planuojami metams arba savivaldybės tarybos kadencijos laikotarpiui, susiejant juos su savivaldybės tarybos daugumos veiklos programa. Kiekvienais metais rengiant savivaldybės strateginį veiklos planą veiklos prioritetai ir siekiami rezultatai peržiūrimi, patikslinami ir suplanuojami svarbiausi darbai. Nustatant savivaldybės veiklos prioritetus turėtų dalyvauti ne tik savivaldybės administracijos direktorius, valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį (toliau – darbuotojai), atsakingi už strateginį planavimą, bet ir savivaldybės meras, savivaldybės tarybos nariai. Strateginių pokyčių planavimas – galimybė keisti įprastus ir neefektyvius veikimo būdus, spręsti savivaldybės problemas.

19. Veiklos prioritetų dalyje numatomi pagrindiniams savivaldybės veiklos rezultatams poveikį darantys siekiai, susiję su savivaldybės strateginio plėtros plano tikslais ir savivaldybės tarybos daugumos veiklos programos nuostatomis. Šie siekiai suprantami kaip veiklos valdymo tobulinimo, pokyčių planavimo ir sudėtingų klausimų sprendimo koordinavimo įrankis. Veiklos prioritetai turi parodyti ne tik planuojamus pokyčius tobulinamose srityse, bet ir poveikį savivaldybės bendruomenės gyvenimui. Jie neturi būti formuluojami kaip tęstinio pobūdžio veiklos ir nustatomi reguliarių funkcijų pagrindu, atspindint nuolatinių įsipareigojimų vykdymą. Veiklos prioritetai turi apimti tik tas veiklos sritis, kuriose numatomi esminiai kokybiniai pokyčiai. Tinkamai nustatyto veiklos prioriteto formuluotė turėtų nurodyti siekiamą rezultatą ar konkretų baigtinį procesą. Veiklos prioritetų išskėlimas turi leisti sutelkti savivaldybės pastangas ir reikiamus išteklius reikšmingiems rezultatams pasiekti. Optimalus veiklos prioritetų skaičius – 3 ar 4 prioritetai. Nustatant veiklos prioritetų skaičių turi būti vengiama aprėpti visas savivaldybės savarankiškas funkcijas. Veiklos prioritetams rekomenduojama kasmet numatyti 5–10 procentų planuojamų metinių asignavimų. Tokios apimties išteklių planavimas leistų juos realiai perskirstyti ir

skirti prioritetiniams darbams. Veiklos prioritetų įgyvendinimas planuojamas nustatant: svarbiausius darbus, svarbiausių darbų įvykdymo terminus ketvirčiais, planuojamus pasiekti rezultatus, kurie nurodomi prie prioritetų.

20. Svarbiausių darbų dalyje nustatomi įvairaus pobūdžio svarbiausi prioritetų įgyvendinimo darbai ir jų įvykdymo terminai. Svarbiausi darbai:

20.1. turėtų parodyti savivaldybės planus ir įsipareigojimus tobulinti veiklą (pavyzdžiui, gerinti ar diegti naujus įgyvendinimo būdus, keisti valdymą, vykdyti struktūrinius pokyčius ir kita) ar spręsti esamas problemas, įgyvendinant nustatytus veiklos prioritetus;

20.2. paprastai turėtų būti nustatomi metams ir koncentruotis tik į esmines veiklas – jie neturi apimti viso prioritetų įgyvendinimo veiksmų plano; darbai neturi būti nurodomi kaip abstrakčios veiklos (bendro pobūdžio ketinimai) ar su kasdiene veikla susiję darbai (darbai, neturintys reikšmingos įtakos prioritetų įgyvendinimui ir daugiausia susiję su savivaldybės funkcijų atlikimu);

20.3. turėtų būti aiškiai formuluojami, kad būtų paprasta įvertinti jų įvykdymą; svarbu nustatyti svarbiausių darbų atlikimo terminus (ketvirčiais), kurie leistų ne tik racionaliai planuoti reikiamus išteklius jiems įgyvendinti, bet ir geriau koordinuoti jų atlikimą.

21. Pagal planuojamus pasiekti rezultatus (vertinimo kriterijus, jų matavimo vienetus ir reikšmes) vertinama veiklos prioritetų įgyvendinimo pažanga ir šio įgyvendinimo poveikis savivaldybės veiklos rezultatams. Rekomenduojama kiekvienam veiklos prioritetui nustatyti keletą vertinimo kriterijų, kurie parodytų planuojamų svarbiausių darbų rezultatą. Veiklos prioritetams, kur įmanoma, turi būti nustatomi rezultato vertinimo kriterijai. Efekto vertinimo kriterijų naudojimas metinei veiklos prioritetų įgyvendinimo stebėsenai atlikti gali sudaryti sunkumų renkant duomenis ir nustatant rodiklio reikšmių pokyčius. Nustačius produkto vertinimo kriterijų, daugiau dėmesio skiriama paties darbo atlikimo įvertinimui, o ne rezultatų, pasiektų atlikus darbą, nustatymui ir bendram prioriteto įvertinimui. Atskiriems darbams produkto vertinimo kriterijų galima nustatyti, jeigu įmanoma išmatuoti jų rezultatą. Jeigu vertinimo kriterijai nurodomi prie svarbiausių darbų, jų visuma turi matuoti veiklos prioriteto įgyvendinimą.

22. Veiklos prioritetai turi būti visiškai integruoti į savivaldybės strateginio veiklos plano programas:

22.1. planuojami strateginiai pokyčiai turi veikti konkrečios strateginio veiklos plano programos turinį – programos neturi būti statiškos ir negali nepakisti, jeigu vykdomos su pokyčiais susijusios veiklos; veiklos prioritetai, nelygu, koks jų pobūdis ir apimtis, gali atsispindėti konkrečios strateginio veiklos plano programos tikslu ar uždavinyje. Svarbiausi darbai gali būti atskira priemonė arba sudėtinė priemonės dalis;

22.2. veiklos prioritetų įgyvendinimo vertinimo kriterijai turi būti tiesiogiai perkeliama (pakartojami) prie atitinkamos strateginio veiklos plano programos tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijų.



23. Strateginis tikslas – ilgos trukmės užsibrėžtas siekis, rodantis planuojamą pasiekti rezultatą per planavimo dokumento įgyvendinimo laikotarpį; strateginis tikslas turi atspindėti naudą savivaldybės bendruomenei ir parodyti numatomus kokybinius pokyčius. Gali būti nustatomas vienas ar keli strateginiai tikslai. Rekomenduojama strateginius tikslus nustatyti atsižvelgiant į savivaldybės strateginiame plėtros plane numatytus plėtros prioritetus. Strateginių tikslų pasiekimui matuoti ir poveikiui planuoti turi būti nustatomi efekto vertinimo kriterijai, kurie parodo strateginio tikslo įgyvendinimo naudą. Kiekvienam strateginiam tikslui turi būti nustatomi atskiri efekto vertinimo kriterijai.

24. Savivaldybės strateginio veiklos plano programa – esminė strateginio veiklos plano dalis, skirta strateginiam tikslui įgyvendinti, kurioje nustatyti šios programos tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, jų matavimo vienetai ir reikšmės, taip pat asignavimai.

25. Savivaldybės strateginio veiklos plano programos rengimo pradžioje būtina numatyti priežastinius ryšius tarp programos tikslų, uždavinių, jų vertinimo kriterijų ir priemonių. Šie priežastiniai ryšiai vadinami programos loginiu modeliu, ir juo turėtų būti vadovaujama sudarant savivaldybės strateginio veiklos plano programą. Programos loginio modelio bruožai:

25.1. numatyti priežasties ir padarinio ryšiai tarp tikslų, uždavinių, jų vertinimo kriterijų ir priemonių;

25.2. numatyti įrodymais pagrįsti priežastiniai ryšiai (panaudoti patikimi duomenys ar informacija apie veiklos rezultatus);

25.3. jam pritaria savivaldybės bendruomenė, savivaldybėje veikiančių valstybės institucijų, socialinių ir ekonominių partnerių, bendruomeninių organizacijų ir kitų suinteresuotų grupių atstovai (toliau – interesų grupės).

26. Rengiant naujas savivaldybės strateginio veiklos plano programas ar peržiūrint esamas ir sudarant programų loginius modelius, pirmiausia turi būti renkami ir analizuojami su sprendžiamu klausimu ar anksčiau vykdyta veikla susiję duomenys. Surinktų duomenų pagrindu apibrėžiama problema ir nustatomas programos tikslas. Rengiant savivaldybės strateginio veiklos plano programas ir planuojant veiklas, turėtų būti svarstomos galimos alternatyvos ir vertinama, kurios priemonės leis pasiekti norimus rezultatus su mažiausiais ištekliais.

27. Vertinimo kriterijai turi parodyti strateginio planavimo dokumentuose planuojamų pasiekti rezultatų kiekybinę ir kokybinę išraišką, taip pat leisti įvertinti pokyčių kryptį ir apimtį. Vertinimo kriterijai sudaromi pagal hierarchinį principą: pagal efekto vertinimo kriterijus vertinamas strateginių tikslų, pagal rezultato vertinimo kriterijus – programų tikslų, pagal produkto vertinimo kriterijus – programų uždavinių įgyvendinimas. Metiniuose veiklos planuose gali būti naudojami proceso ir indėlio vertinimo kriterijai, kurie parodo priemonės įgyvendinimo ar darbų atlikimo lygį.

28. Rekomenduojama strateginiam tikslui ir programos tikslui numatyti iki 3 vertinimo kriterijų, uždaviniui – ne daugiau kaip 4 vertinimo kriterijus. Produkto lygmens

kriterijai neturėtų sudaryti daugiau kaip 60 procentų visų savivaldybės strateginiame plėtros plane ar savivaldybės strateginiame veiklos plane numatytų vertinimo kriterijų.

29. Savivaldybės strateginio veiklos plano projektas yra savivaldybės biudžeto projekto pagrindas. Savivaldybės biudžeto projekte numatyti asignavimai savivaldybės strateginio veiklos plano programoms įgyvendinti turi atitikti asignavimus, numatytus savivaldybės strateginiame veiklos plane.

### **KETVIRTASIS SKIRSNIS METINIO VEIKLOS PLANO STRUKTŪRA**

30. Rekomenduojama metinio veiklos plano struktūra:

30.1. tikslai ir uždaviniai – iš strateginio veiklos plano gali būti perkeliama atitinkamos programos tikslai ir uždaviniai arba nustatomi siauresni, atsižvelgiant į kiekvienos konkrečios savivaldybės institucijos ar įstaigos, dalyvaujančios įgyvendinant savivaldybės strateginio veiklos plano programą, indėlį;

30.2. priemonės – perkeliama atitinkamiems metams aktualios savivaldybės strateginio veiklos plano priemonės;

30.3. veiklos – priemonių įgyvendinimas detalizuojamas nurodant konkrečius jų įgyvendinimo būdus – veiklas; veiklos gali būti nustatomos numatomų vykdyti projektų ar veiksmų pagrindu;

30.4. asignavimai – priemonių ar veiklų įgyvendinimui užtikrinti reikalingos savivaldybės biudžeto ar kitų finansavimo šaltinių lėšos; savivaldybės biudžeto asignavimų suma turi atitikti savivaldybės biudžete atitinkamam asignavimų valdytojui numatomus skirti asignavimus;

30.5. indėlio ir proceso vertinimo kriterijai – metinio veiklos plano rezultatai išreiškiami ir atitinkamai priemonių įgyvendinimo pažanga matuojama indėlio ir proceso vertinimo kriterijais, kurie matuoja vidinius savivaldybės institucijos ar įstaigos procesus (veiksmus) ar išteklius (finansinius, žmogiškuosius, materialinius ar kitokius), reikalingus produktams sukurti, paslaugoms teikti ar kitoms savivaldybės institucijos ar įstaigos funkcijoms atlikti;

30.6. atsakingi vykdytojai – prie veiklų nurodomi už jų vykdymą atsakingi vykdytojai; kaip vykdytojai gali būti nurodomi savivaldybės administracijos, savivaldybės institucijos ar įstaigos struktūriniai padaliniai arba darbuotojai.

31. Metinio veiklos plano struktūra gali būti lanksčiai pritaikoma pagal savivaldybės institucijos ar įstaigos poreikius. Svarbu užtikrinti, kad ji būtų priimtina ir naudinga planuojant metų darbus ir organizuojant kasdienę veiklą. Metinis veiklos planas gali būti sudaromas savivaldybės institucijų ar įstaigų atskirų struktūrinių padalinių veiklos planų, valstybės tarnautojų veiklos užduočių ar įdiegtos projektų ir procesų valdymo sistemos pagrindu. Metinių veiklos planų visuma turėtų užtikrinti savivaldybės strateginio veiklos plano tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, planuotų rezultatų pasiekimą.

### III SKYRIUS

#### STRATEGINIO PLANAVIMO DOKUMENTŲ RENGIMO PROCESAS

32. Strateginio planavimo procese savivaldybės administracijos direktorius turi ne tik informuoti interesų grupes ar su jomis konsultuotis, bet ir siekti kuo aktyvesnio jų dalyvavimo, pagrįsto bendradarbiavimu ir partneryste. Interesų grupės turėtų siekti įnešti savo indėlį į vietos viešųjų paslaugų ir ekonomikos plėtrą.

33. Galimi interesų grupių dalyvavimo savivaldybės strateginio planavimo procese būdai:

33.1. tiesioginis interesų grupių atstovų dalyvavimas, pagrįstas bendradarbiavimu ir partneryste, savivaldybės strateginio plėtros ir veiklos planavimo organizacinių struktūrų (pavyzdžiui, strateginio planavimo komisijos, tematinių darbo grupių ir panašiai) veikloje;

33.2. interesų grupių informavimas ir konsultavimasis – interesų grupėms pateikiami strateginio planavimo dokumentų projektai ar jų dalys raštu arba savivaldybės interneto svetainėje ir konsultuojamasi vykstant strateginio planavimo procesui.

34. Pasirinkus interesų grupių informavimo ir konsultavimosi būdą, rekomenduojama konsultavimosi procese aktyviai dalyvauti savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių ir savivaldybės institucijų ir įstaigų atstovams (toliau – savivaldybės atstovai), vadovaujantis šiais kriterijais:

34.1. konsultacijos organizavimas laiku – konsultacijos turi būti organizuojamos tokiame strateginio plėtros plano rengimo etape, kada yra reali galimybė teikti alternatyvius pasiūlymus ir daryti įtaką plėtros prioritetų, tikslų ar uždavinių pasirinkimui;

34.2. optimali konsultacijos trukmė – konsultacijos laikas turi būti suderintas su jos tikslais, svarbu užtikrinti, kad konsultacijose dalyvaujantys asmenys turėtų pakankamai laiko susipažinti su nauja informacija ir pateikti pasiūlymus;

34.3. aiškūs konsultacijos tikslai ir aprėptis – konsultacijoms teikiamame dokumente turi būti aiškiai nurodyti teikiami pasiūlymai, konsultacijos procesas ir tikslai turi būti aiškūs ir vienodai suprantami;

34.4. prieinamumas – informacija turi būti lengvai prieinama interesų grupėms, o dalyvavimas konsultacijose neturėtų sukelti jiems papildomos administracinės naštos;

34.5. atgalinis ryšys – per konsultaciją gauta informacija turi būti nuodugnai išanalizuota ir įvertinta, o konsultacijos dalyviams pateikta informacija apie pritarimą arba nepritarimą pasiūlymams ir nurodyti argumentuoti paaiškinimai;

34.6. konsultaciniai gebėjimai – turėtų būti užtikrinti tinkami savivaldybių atstovų gebėjimai konsultuoti; savivaldybės atstovai turėtų aktyviai dalyvauti visame konsultacijos procese (vadovauti diskusijoms, analizuoti surinktus duomenis, teikti alternatyvius pasiūlymus ir panašiai).

35. Konsultacijoms taikomi įvairūs interesų grupių įtraukimo būdai ir metodai, atsižvelgiant į turimus finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Gali būti taikomi šie metodai: apskritojo stalo diskusijos, konferencijos, savivaldybės bendruomenės apklausos raštu, telefonu ar apklausos dalyvių būstuose, viešosios konsultacijos internetu ar panašiai.

36. Strateginio planavimo dokumentų projektus rekomenduojama rengti naudojantis vidiniais ištekliais – už strateginį planavimą atsakingi asmenys turėtų būti pagrindiniai strateginio planavimo dokumentų rengėjai ir koordinatoriai. Strateginio planavimo dokumentų rengimas naudojantis vidiniais ištekliais ne tik leidžia sutelkti savivaldybėse esančias ekspertines žinias, bet nuosekliai didina strateginio planavimo ir pokyčių valdymo administracinius gebėjimus. Savivaldybė gali pasitelkti išorės ekspertų kai kuriems savivaldybės strateginio plėtros ar veiklos plano rengimo darbams atlikti. Išorės ekspertai gali būti pasitelkti surinkti ar analizuoti duomenims, kurių reikia aplinkos analizei atlikti ar tikslų, uždavinių alternatyvoms numatyti, taip pat visuomenės įtraukimo renginiams organizuoti ar jiems vadovauti.

#### **PIRMASIS SKIRSNIS**

#### **SAVIVALDYBĖS STRATEGINIO PLĖTROS PLANO IR ATSKIRŲ SAVIVALDYBĖS ŪKIO ŠAKŲ (SEKTORIŲ) PLĖTROS PROGRAMŲ RENGIMAS**

37. Savivaldybės strateginio plėtros plano rengimo procesas susideda iš šių etapų:

37.1. aplinkos analizė ir pirminių pasiūlymų dėl savivaldybės strateginio plėtros plano tikslų rengimas;

37.2. savivaldybės strateginio plėtros plano projekto rengimas;

37.3. savivaldybės strateginio plėtros plano projekto svarstymas ir tvirtinimas.

38. Savivaldybės strateginio plėtros plano projektui parengti rekomenduojama sudaryti vieną arba kelias (susijusias su atskirų veiklos sričių plėtra) darbo grupes (toliau – darbo grupės). Darbo grupes gali sudaryti savivaldybės tarybos nariai, savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai, savivaldybei pavaldžių juridinių asmenų (biudžetinių, viešųjų įstaigų, akcinių ir uždarųjų akcinių bendrovių, savivaldybės įmonių) atstovai. Į darbo grupes gali būti įtraukti interesų grupių atstovai, kaip nurodyta Rekomendacijų 33.1 papunktyje.

39. Aplinkos analizė ir pirminių pasiūlymų rengimas. Savivaldybės strateginis plėtros planas rengiamas vadovaujantis valstybės planavimo dokumentais (Valstybės pažangos strategija, Nacionalinės pažangos programa, atskirų valdymo sričių plėtros programomis), atitinkamo regiono plėtros planu, savivaldybės teritorijos bendruoju ir specialiuoju planais. Rengiant savivaldybės strateginio plėtros plano pirminius pasiūlymus, turėtų būti įvertintos nurodytų dokumentų aktualios nuostatos. Toliau turėtų būti atliekama nuodugni socialinės-ekonominės būklės analizė, o jos išvados naudojamos pasiūlymams dėl šio plano prioritetų, tikslų ir uždavinių ar kitų sudedamųjų dalių nustatyti ir pagrįsti.

40. Savivaldybės strateginio plėtros plano projekto rengimas. Atsižvelgiant į socialinės-ekonominės būklės analizės išvadas ir valstybės ir regiono plėtros plano nuostatas, formuluojama savivaldybės vizija ir strateginiai tikslai. Vizijos ir strateginių tikslų formuluotės aptariamose darbo grupėse, kuriose dalyvauja interesų grupės, jeigu nedalyvauja – rengiamos konsultacijos. Formuluotės patikslinamos pagal gautas pastabas ir siūlymus. Tada formuluojami šio plano tikslai, uždaviniai tikslams pasiekti, prireikus numatomos priemonės

ir atsakingi jų vykdytojais, taip pat strateginio tikslo, tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai ir jų reikšmės, nustatoma, kokių finansinių ir žmogiškųjų išteklių prireiks savivaldybės strateginio plėtros plano projektui įgyvendinti.

41. Savivaldybės strateginio plėtros plano projekto svarstymas ir tvirtinimas. Parengtą savivaldybės strateginio plėtros plano projektą rekomenduojama paskelbti savivaldybės interneto svetainėje ir pradėti viešą jo svarstymą. Savivaldybės bendruomenės nuomonei esminiais savivaldybės plėtros klausimais sužinoti gali būti rengiami susirinkimai, televizijos ir radijo laidos, skelbiami informaciniai straipsniai vietos spaudoje, rengiamos apklausos savivaldybės interneto svetainėje, galima kviesti pateikti pasiūlymus raštu ir panašiai.

42. Pasibaigus viešiesiems svarstymams, darbo grupės patikslina savivaldybės strateginio plėtros plano projektą ir teikia tvirtinti savivaldybės tarybai. Savivaldybės strateginio plėtros plano svarstymo savivaldybės tarybos komitetuose ir kolegijoje procedūras rekomenduojama nustatyti savivaldybės tarybos veiklos reglamente.

43. Atskirų savivaldybės ūkio šakų (sektorių) plėtros programos rengiamos Rekomendacijų 37 punkte nurodytais savivaldybės strateginio plėtros plano rengimo etapais.

### **ANTRASIS SKIRSNIS SAVIVALDYBĖS STRATEGINIO VEIKLOS PLANO RENGIMAS**

44. Savivaldybės strateginio veiklos plano projektui parengti rekomenduojama sudaryti darbo grupę iš savivaldybės administracijos darbuotojų, savivaldybei pavaldžių juridinių asmenų (biudžetinių įstaigų, akcinių ir uždarytųjų akcinių bendrovių, savivaldybės įmonių) atstovų (vidaus interesų grupių atstovų).

45. Strateginio veiklos plano rengimo procesas susideda iš šių etapų:

45.1. aplinkos analizės atlikimas;

45.2. strateginių pokyčių dalies rengimas;

45.3. savivaldybės strateginio veiklos plano projekto rengimas;

45.4. savivaldybės strateginio veiklos plano projekto svarstymas ir tvirtinimas.

46. Savivaldybės strateginis veiklos planas rengti pradamas esamos socialinės-ekonominės būklės ir atskirose veiklos srityse pasiektų rezultatų įvertinimu. Parengtos aplinkos analizės išvados naudojamos tolesniuose strateginio veiklos plano projekto rengimo etapuose.

47. Strateginių pokyčių dalis rengiama vadovaujantis Rekomendacijų 18–22 punktais. Rekomenduojama darbo grupei organizuoti diskusijas su savivaldybės meru, savivaldybės komitetų ar frakcijų atstovais, siekiant savivaldybei aktualiausių strateginio planavimo sprendimų. Susitarus dėl veiklos prioritetų, svarbiausių darbų ir siekiamų rezultatų, pradamas strateginio veiklos plano projekto rengimo etapas.

48. Atsižvelgiant į aplinkos analizės rezultatus ir pasirinktus veiklos prioritetus, taip pat vadovaujantis savivaldybės strateginiu plėtros planu, savivaldybės teritorijų planavimo ir kitais strateginio planavimo dokumentais, nusprendžiama dėl strateginio veiklos plano programų, jų tikslų, uždavinių, vertinimo kriterijų ir jų reikšmių, užtikrinant jų tarpusavio

loginius ryšius. Parengtas savivaldybės strateginio veiklos plano projektas turi atitikti savivaldybės finansines galimybes.

49. Parengtas savivaldybės strateginio veiklos plano projektas paskelbiamas savivaldybės interneto svetainėje, sudaromos galimybės savivaldybės bendruomenei susipažinti su šiuo projektu savivaldybės administracijoje. Savivaldybės tarybos sprendimu gali būti organizuojamas viešas aptarimas (rengiami susitikimai, surenkami rašytiniai pasiūlymai ir panašiai). Darbo grupė išnagrinėja gautus pasiūlymus ir prireikus patikslina projektą. Patikslintas savivaldybės strateginio veiklos plano projektas teikiamas savivaldybės tarybai svarstyti ir tvirtinti.

50. Dėl savivaldybės strateginio veiklos plano projekto ir savivaldybės biudžeto projekto tvirtinimo eiliškumo (ar pirmiau tvirtinamas savivaldybės strateginis veiklos planas, paskui –biudžetas, ar šie projektai teikiami savivaldybės tarybai tvirtinti tuo pačiu metu) sprendžia kiekviena savivaldybė.

### **TREČIASIS SKIRSNIS METINIO VEIKLOS PLANO RENGIMAS**

51. Vadovaujantis patvirtintu savivaldybės strateginiu veiklos planu, parengiami metiniai veiklos planai. Metinius veiklos planus rengia darbuotojai, seniūnijų, biudžetinių įstaigų vadovai, darbuotojai, atsakingi už strateginį planavimą. Metiniai veiklos planai turi užtikrinti savivaldybės strateginio veiklos plano pirmųjų planuojamų metų įgyvendinimą.

52. Seniūnijų metinių veiklos planų rengimas. Į seniūnijų metinių veiklos planų rengimą svarbu įtraukti ir gyvenamųjų vietovių bendruomenes – seniūnaičius, bendruomeninių organizacijų atstovus, seniūnijos teritorijoje veikiančių įstaigų ir organizacijų atstovus, taip pat tiesiogiai gyventojus. Seniūnijos yra arčiausiai gyventojų veikiančios įstaigos, todėl svarbu, kad bendruomeninės organizacijos dalyvautų rengiant seniūnijų metinius veiklos planus. Seniūnijos metinis veiklos planas turi būti tiesiogiai skirtas vietos gyventojų problemoms spręsti, o dėl jame numatytų veiklų ir skiriamų išteklių turėtų būti susitarta su bendruomeninių organizacijų atstovais.

53. Parengti savivaldybės administracijos ir seniūnijų metiniai veiklos planai teikiami tvirtinti savivaldybės administracijos direktoriui. Savivaldybės biudžetinių įstaigų parengti ir su atitinkamais savivaldybės administracijos padaliniais suderinti metiniai veiklos planai teikiami tvirtinti šių įstaigų vadovams.

### **IV SKYRIUS STRATEGINIO PLANAVIMO DOKUMENTŲ ĮGYVENDINIMO ORGANIZAVIMAS IR KOORDINAVIMAS**

54. Strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo organizavimo procesą sudaro:

54.1. strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėseną;

54.2. strateginio planavimo dokumentų tikslinimas;

54.3. atsiskaitymas už strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo rezultatus;

54.4. strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo vertinimas.

55. Strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimą organizuoja savivaldybės administracijos direktorius. Rekomenduojama paskirti koordinatorių, atsakingą už kiekvieno savivaldybės strateginio planavimo dokumento (savivaldybės strateginio veiklos plano programos) įgyvendinimo koordinavimą.

#### **PIRMASIS SKIRSNIS**

##### **STRATEGINIO PLANAVIMO DOKUMENTŲ ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA, TIKSLINIMAS IR ATSISKAITYMAS UŽ ĮGYVENDINIMO REZULTATUS**

56. Strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėseną yra atskiras veiklos valdymo etapas, kurio tikslas – rinkti ir analizuoti informaciją apie strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo rezultatus ir laiku priimti sprendimus dėl veiklos valdymo tobulinimo. Stebėseną apibrėžiama kaip nuolatinis ir sistemingas informacijos apie vertinimo kriterijų reikšmių pasiekimą rinkimas ir analizė siekiant pateikti informaciją apie tikslų pasiekimą einamuoju metu.

57. Pagrindiniai strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėsenos vykdymo principai:

57.1. tikslingumas – renkami tie stebėsenos duomenys, kurie reikalingi ir naudingi atsiskaitant už strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo rezultatus, priimant sprendimus dėl valdymo tobulinimo;

57.2. patikimumas – stebėsenos duomenys renkami, apdorojami ir analizuojami taikant pasirinktas duomenų patikimumo užtikrinimo priemones: atliekamas vidaus ir išorės duomenų auditas, rekomenduojama parengti vertinimo kriterijų techninius priedus, kuriuose būtų pagrindžiamas kriterijaus pasirinkimas (ryšys su kitais planavimo dokumentais), duomenų šaltinis, vertinimo kriterijaus reikšmės skaičiavimo metodas, apibrėžti vertinimo kriterijaus formuluotėje vartojami terminai ir kita;

57.3. subalansuotumas – vykdant stebėseną ne tik renkami ir apdorojami duomenys, bet ir atliekama jų įvairiapusė analizė, siekiant pateikti objektyviais duomenimis pagrįstus pasiūlymus dėl veiklos tobulinimo ir stebėsenos analizės išvadas panaudoti sprendimų priėmimo procese;

57.4. suderinamumas – įgyvendinimo stebėseną derinama su kitomis įrodymais pagrįstomis priemonėmis (veiklos auditu, programų vertinimu, funkcijų ar veiklos peržiūra, veiklos gebėjimų vertinimu ir kita);

57.5. viešumas – svarbiausia stebėsenos informacija skelbiama viešai visuomenei savivaldybės metinėse veiklos ataskaitose, apžvalgose, kituose dokumentuose; apibendrinta stebėsenos informacija juose pateikiama vizualiai aiškia ir visuomenei patrauklia forma.

58. Savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėseną turėtų būti grindžiama tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijų reikšmių pasiekimo analize. Informacija apie vertinimo kriterijų reikšmes turėtų būti renkama sistemingai. Savivaldybė gali praplėsti stebėsenos duomenų apimtį ir vertinimo kriterijų reikšmių stebėseną papildyti priemonių

įgyvendinimo būklės ar lėšų panaudojimo stebėsenos elementais, jeigu šie elementai numatyti savivaldybės strateginiame plėtros plane. Gali būti stebimos visos savivaldybės strateginio plėtros plano priemonės arba dėmesys sutelkiamas tik į svarbiausias, apimančias kompleksinius veiksmus ar susijusias su reikšmingais pokyčiais priemones, kurias būtina griežtai koordinuoti.

59. Vykdamas savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėseną gaunama informacija apie šio plano vykdymo eigą pagal nustatytus tikslus ir vertinimo kriterijus. Siekiant paaiškinti, kodėl užsibrėžti tikslai ir suplanuoti rezultatai nepasiekiami, taip pat priežastiniams ryšiams tarp vykdomų veiklų ir poveikio nustatyti taikomas programų vertinimo metodas. Rekomenduojama savivaldybės strateginį plėtros planą tikslinti pasikeitus aplinkybėms ir atlikus tarpinį jo įgyvendinimo vertinimą, nurodytą Rekomendacijų 69–71 punktuose.

60. Savivaldybės strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėsenos duomenys iš esmės atspindi ir atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų ir savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo pokyčius. Atsižvelgiant į tai, rekomenduojama nuspręsti dėl atskirų strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėsenos ir nekurti papildomos administracinės naštos stebint tų pačių priemonių įgyvendinimą ar vertinimo kriterijų reikšmių pasiekimą. Svarbu užtikrinti, kad savivaldybės strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną leistų laiku nustatyti strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo problemas ir priimti reikiamus sprendimus.

61. Savivaldybės strateginis veiklos planas tikslinamas vadovaujantis savivaldybės strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėsenos ir savivaldybės biudžeto vykdymo duomenimis, siekiant užtikrinti, kad būtų pasiekta nustatytų tikslų ir įgyvendinti numatyti uždaviniai. Savivaldybės strateginį veiklos planą rekomenduojama tikslinti ne dažniau kaip kartą per ketvirtį.

62. Rekomenduojama rengti vieną savivaldybės strateginio plėtros plano ir atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų įgyvendinimo ataskaitą. Šioje ataskaitoje daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama pasiektų rezultatų poveikiui (naudai, žalai) atskiriems sektoriams ir sritims, tikslinėms grupėms, savivaldybės bendruomenei, nurodomos įgyvendinimo problemos ir jas lėmusios priežastys, taip pat pateikiami pasiūlymai, kaip spręsti iškilusias problemas.

63. Rekomenduojama savivaldybės strateginio plėtros plano ir atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų įgyvendinimo ataskaitas rengti kas 2 metai, tačiau prireikus savivaldybių tarybos gali nustatyti ir kitokį atsiskaitymo periodiškumą. Kad ir koks būtų atsiskaitymo už įgyvendinimo rezultatus periodiškumas, strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėsenos duomenys turi būti sistemingai renkami, analizuojami, vertinamos rizikos ir laiku pateikiami pasiūlymai sprendimų priėmėjams.

64. Parengtas savivaldybės strateginio plėtros plano ir atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų įgyvendinimo ataskaitos projektas teikiamas svarstyti savivaldybės tarybai.



Savivaldybės tarybai pritarus ataskaitai, ji paskelbiama savivaldybės interneto svetainėje, prireikus gali būti organizuojami vieši aptarimai.

65. Atitinkamų metų savivaldybės strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaita (toliau – savivaldybės veiklos ataskaita) rengiama kasmet, vadovaujantis savivaldybės strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėsenos duomenimis ir savivaldybės administracijos, seniūnijų ir biudžetinių įstaigų pateiktomis metinėmis veiklos ataskaitomis.

66. Rekomenduojama savivaldybės veiklos ataskaitoje pateikti:

66.1. informaciją apie veiklos prioritetų įgyvendinimą, svarbiausių darbų atlikimą ir pasiektą pažangą;

66.2. informaciją apie tikslų ir uždavinių įgyvendinimą ir vertinimo kriterijų reikšmių pasiekimą;

66.3. informaciją apie problemas ir priežastis, dėl kurių nepasiekti tikslai ar neįgyvendinti uždaviniai;

66.4. informaciją apie asignavimų naudojimą programos tikslams pasiekti;

66.5. pasiūlymus ir rekomendacijas dėl veiklos prioritetų tęstinumo, tikslų ir uždavinių peržiūros, veiklos valdymo tobulinimo;

66.6. kitą svarbią susijusią informaciją.

67. Parengtas savivaldybės veiklos ataskaitos projektas teikiamas svarstyti savivaldybės tarybai. Savivaldybės tarybai pritarus savivaldybės veiklos ataskaitai, ji paskelbiama savivaldybės interneto svetainėje, prireikus gali būti organizuojami vieši aptarimai.

68. Per savivaldybės administracijos direktoriaus nustatytus terminus savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių vadovai, seniūnai, biudžetinių įstaigų vadovai teikia savivaldybės administracijos padaliniui ar darbuotojui, atsakingam už strateginį planavimą, informaciją apie metinio veiklos plano įgyvendinimą ir kitą svarbią susijusią informaciją. Kartu pateikiama vertinamojo pobūdžio informacija apie pasiektą pažangą, kylančias problemas ir galimus iššūkius, tai yra daugiausia dėmesio skiriama pasiektiems rezultatams, o ne vykdytai veiklai ar atliktoms funkcijoms. Savivaldybės administracijos ir seniūnijų metinės veiklos ataskaitos teikiamos tvirtinti administracijos direktoriui. Biudžetinių įstaigų metines veiklos ataskaitas tvirtina įstaigų vadovai. Seniūnijos savo metines veiklos ataskaitas aptaria su vietos gyventojais ar bendruomeninių organizacijų atstovais.

## **ANTRASIS SKIRSNIS**

### **STRATEGINIO PLANAVIMO DOKUMENTŲ ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS**

69. Išsamesniam savivaldybės strateginio plėtros plano, savivaldybės atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų ir savivaldybės strateginio veiklos plano programų vertinimui atlikti siūloma taikyti programų vertinimą. Jis apibrėžiamas kaip sistemingas ir objektyvus planuojamų vykdyti, vykdomų ar baigtų vykdyti programų vertinimas siekiant įvertinti vykdymo tinkamumą, efektyvumą, rezultatyvumą, naudingumą ir tęstinumą. Programų vertinimo metu daromos išvados, kodėl nepasiekiami užsibrėžti tikslai, ar programos

įgyvendinimo rezultatai pasiekia tikslinę grupę ar panašiai. Atlikus programų vertinimą, pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip pagerinti veiklos rezultatus.

70. Pagrindinis strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėsenos ir programų vertinimo skirtumas – duomenų analizės išsamumas ir taikomų tyrimo metodų sudėtingumas. Vykdam stebėseną nustatomos probleminės tikslų įgyvendinimo sritys, o programų vertinimas pateikia informaciją, kodėl nepasiekiami numatyti tikslai ir kaip pagerinti veiklos rezultatus. Vykdam strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėseną renkama informacija apie pasiektus rezultatus, o vertinant programas naudojami ne tik faktiniai rezultatai, bet ir papildomai renkami nauji duomenys, taikomi tyrimo metodai ir analizuojami priežastiniai ryšiai.

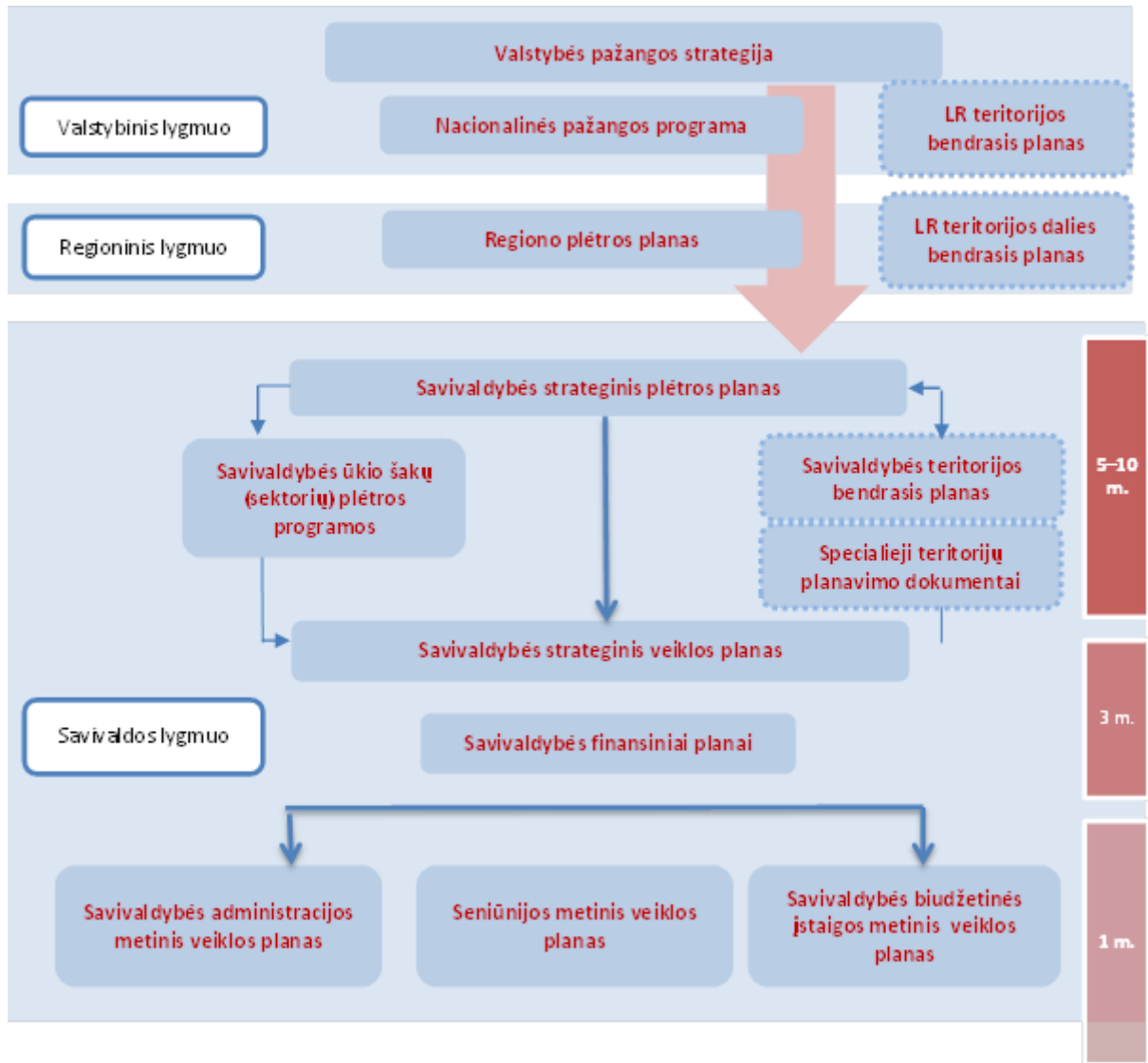
71. Programas vertinti rekomenduojama vadovaujantis finansų ministro patvirtinta Programų vertinimo metodika, kuri nustato programų vertinimo principus ir pagrindinius programų vertinimo planavimo, organizavimo ir atlikimo reikalavimus. Išsamesnės programų vertinimo rekomendacijos (programų vertinimo strategijos pasirinkimas, vertinimo struktūravimas, rinkimo ir analizės metodai ir kita) pateikiamos Lietuvos Respublikos finansų ministerijos interneto svetainėje: [http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/veiklos\\_kryptys\\_biudzetas/Programu\\_vertinimas/PVrekomen-dacijos2011.pdf](http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/veiklos_kryptys_biudzetas/Programu_vertinimas/PVrekomen-dacijos2011.pdf).

## **V SKYRIUS BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS**

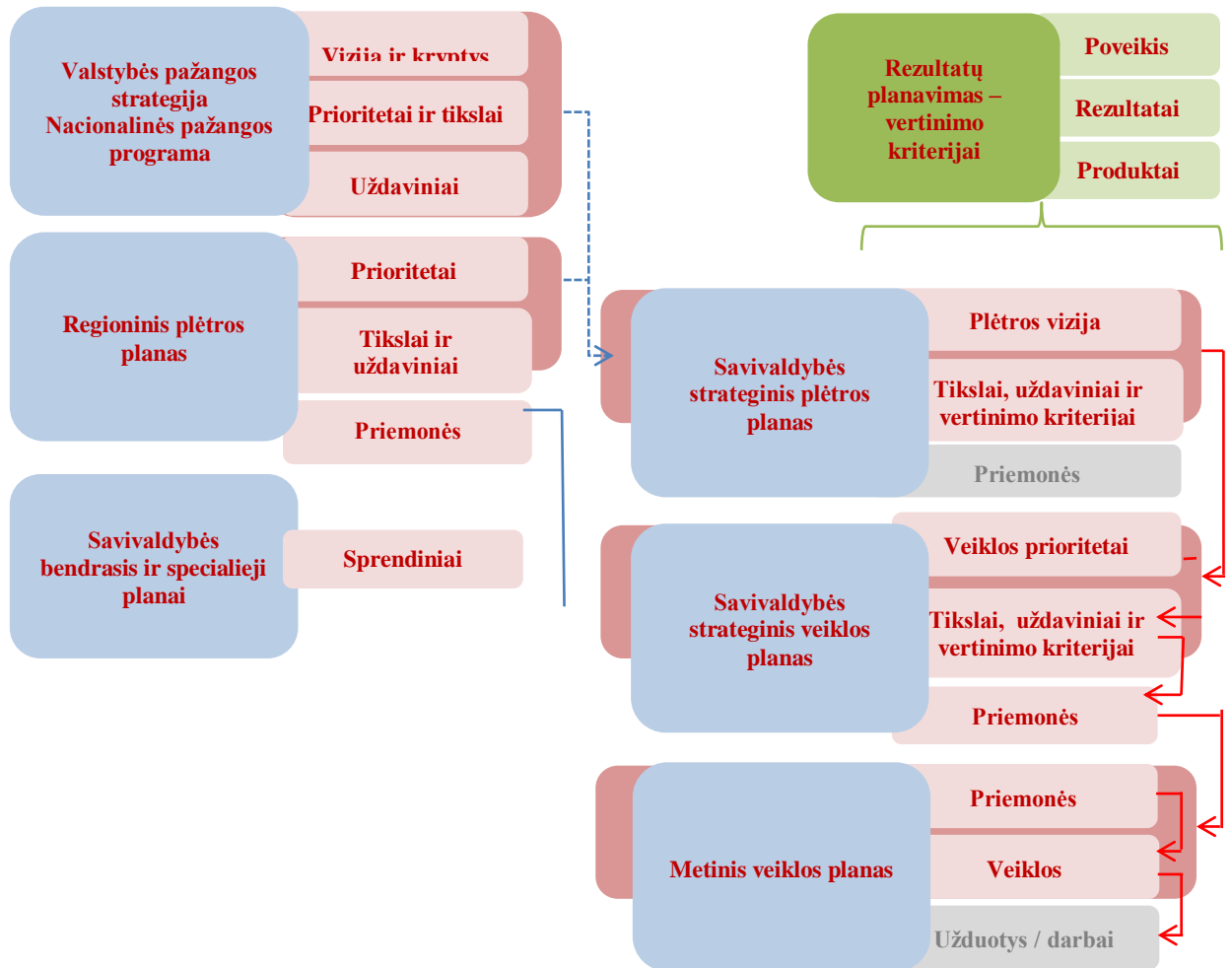
72. Metiniuose veiklos planuose numatytos veiklos ir siekiami rezultatai turėtų būti naudojami savivaldybės administracijos, seniūnijų ir savivaldybės biudžetinių įstaigų valstybės tarnautojų veiklos užduotims nustatyti ir jų veiklos rezultatams vertinti.

---

**SAVIVALDYBĖS STRATEGINIO PLANAVIMO DOKUMENTŲ SCHEMA**



## STRATEGINIO PLANAVIMO DOKUMENTAI IR JŲ TARPUSAVIO RYŠIAI



**SAVIVALDYBĖS STRATEGINIO VEIKLOS PLANO RENGIMO, SVARSTYMO,  
TVIRTINIMO IR ATSISKAITYMO UŽ ĮGYVENDINIMO REZULTATUS  
REKOMENDUOJAMAS CIKLAS**

