

PATVIRTINTA  
Vilniaus miesto savivaldybės  
administracijos direktoriaus  
2022 m.    d.  
įsakymu Nr.



## VEIKLOS STRATEGIJA

2022-2027 m.

## TURINYS

Įvadas	3
1. SWOT analizė (stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės)	5
2. Misija, vizija, suinteresuotųjų pusių lūkesčių analizė	10
3. Strateginės kryptys vizijai įgyvendinti	15
4. Strateginiai tikslai ir rodikliai	17
5. Strateginių tikslų įgyvendinimo prielaidos	19
5.1. Valdymas. Optimalus turimų objektų įveiklinimas	19
5.2. Vystymas. Holistinė sporto infrastruktūros plėtra	21
5.3. Sklaida. Sporto ir aktyvaus laisvalaikio populiarinimas	22
5.4. Priežiūra. Kokybiško priežiūros paslaugų paketo išvystymas	24
6. Strateginių tikslų įgyvendinimo monitoringas	26

## ĮVADAS

Fizinis aktyvumas, darnusis judumas, sveikos gyvensenos propagavimas yra be galo svarbūs ir netgi būtini kiekvieno miesto gyventojų gerovės atributai.

Džiugu pastebėti, jog net daugiau nei 64% lietuvių sportuoja, mankština ir šis skaičius nuolat auga (Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo tyrimas, „Spinter tyrimai“, 2019). Didėja jis ir Vilniaus mieste. Be abejo, tam yra būtina adekvati sporto infrastruktūra, prienami, prižiūrimi sporto objektai, tinkamai paruoštos įvairios laisvalaikio erdvės.

Sporto infrastruktūros priežiūros, eksploatavimo ir plėtros kuravimu Vilniaus mieste bei sporto veiklų populiarinimu jame užsiima „Active Vilnius“. Esame pelno nesiekianti viešoji įstaiga, kuri rūpinasi miestiečių judumu, organizuodama ir koordinuodama įvairius sporto renginius, skatindama sveiką gyvenseną visose amžiaus ir skirtingų poreikių grupėse, vykdydama savalaikę sporto objektų priežiūrą bei siekdama užtikrinti visiems sostinėms gyventojams bei svečiams kuo daugiau sporto galimybių. Tai konceptualiai naujas sporto infrastruktūros vystymo ir priežiūros modelis.

Būdama svarbia sporto ekosistemos dalimi, atliepdama augančius sostinės sveikos gyvensenos propaguotojų lūkesčius, „Active Vilnius“ atsakingai žiūri į savo veiklos vykdymą ir siekia rasti optimaliausius būdus jai įgyvendinti. Tuo tikslu parengėme ir pristatome artimiausio laikotarpio, 2022-2027 m. veiklos strategiją. Nors ilgalaikis planavimas šiame laikmetyje yra kupinas iššūkių, yra kritiškai svarbu tikslingai numatyti bei nuosekliai laikytis prioritetinių krypčių, nes tai vienas iš pagrindinių būdų, užtikrinančių optimalų išteklių panaudojimą, pagrįstų sprendimų priėmimą bei tvarią ir harmoningą įstaigos veiklą.

VšĮ „Active Vilnius“ 2022-2027 m. veiklos strategija parengta remiantis 2021 12 21-22 vykusios strateginės sesijos, kurioje dalyvavo organizacijos atsakingi darbuotojai ir suinteresuotųjų pusių atstovai, susitarimais.

Šiame strateginiame dokumente yra pateikiamos pagrindinės organizacijos vystymo veiklos kryptys, įvardijami konkretūs tikslai joms pasiekti bei pristatomi stebėsenos kriterijai, analizuojamos „Active Vilnius“ silpnosios ir stipriosios pusės. Įstaigos strategijos formavimas atliktas remiantis specialia Jacques Horovitz metodika „A dream with a deadline“, leidžiančia tikslingai struktūruoti bei aiškiai komunikuoti visus pagrindinius strateginės rengybos elementus.

Dokumentas skirtas organizacijos akcininkams, valdybai, darbuotojams, investuotojams, visuomenei bei kitoms suinteresuotoms šalims.

## 1. SWOT (STIPRYBĖS, SILPNYBĖS, GALIMYBĖS IR GRĖSMĖS) ANALIZĖ Rengdama

artimiausių penkerių metų veiklos strategiją, VšĮ „Active Vilnius“ pradinį

dėmesį skyrė esamos padėties įvertinimui ir atliko taip vadinamąją aplinkos veiksnių analizę SWOT (angl. SWOT – Stiprybės, Silpnybės, Galimybės ir Grėsmės). Paprastai veiklos modeliavimo ir strateginės rengybos procese SWOT padeda:

- Geriau suprasti organizacijos veiklą;
- Atkreipti dėmesį į jos silpnybes;
- Adaptuotis prie ateities grėsmių;
- Išnaudoti iki šiol neatrastas galimybes;
- Išnaudoti organizacijos stipriąsias puses.

Stiprybės (S) apibūdina teigiamus, materialius ir nematerialius organizacijos vidinius požymius. Analizuodama savo veiklą, mūsų organizacija išskiria keturias pagrindines savo stipriąsias puses:

- Esamos komandos kompetencija ir *know-how*;
- Vadovavimo įstaigai kokybė;
- Lankstumas ir greita reakcija;
- Vadovybės palaikymas.

Tuo remiantis galima teigti, jog turime puikią vadybos įgūdžių bazę strateginei plėtrai, esami komandos nariai yra savo sričių ekspertai, o vadovavimo įstaigai kokybė įsitvirtino naujame lygmenyje. Pabrėžtina, jog tai labai svarbi dimensija vertinant nustatytų tikslų įgyvendinimo perspektyvas bei laukiančių darbų diskursą. Veikdama kaip autonominis vienetas, „Active Vilnius“ taip pat sumažino biurokratinių procesų įtaką organizacijos veiklai bei įgijo lankstumo, greičio primant sprendimus, reaguojant į užklausas ar įgyvendinant kitų darbų terminus. Svarbu paminėti ir pozityvų Vilniaus miesto savivaldybės požiūrį į organizacijos veiklą, norą auginti ir stiprinti „Active Vilnius“ atliekamas funkcijas kuriant miesto ir jo gyventojų sveikatingumo gerovę.

Silpnybės (W) atspindi neigiamus aspektus, trūkumus, kurie silpnina VšĮ „Active Vilnius“ veiklos imunitetą, menkina konkurencinį pranašumą. Tačiau jos yra kontroliuojamos ir privalo būti modifikuojamos:

- Ilgalaikio plano nebuvimas;
- Neaiški struktūra, neatskirti pelno centrai;
- Žmogiškųjų išteklių trūkumas;
- Motyvacinių priemonių personalui trūkumas;
- Neadekvatus pasiruošimas didelio kiekio objektų perėmimui;
- Silpna kompetencija kai kuriose veiklos srityse (pvz., finansai).

Kadangi tai yra sąlyginai nauja organizacija, neturėjusi ligšiolinių analogų, reikalinga skirti dėmesio organizacijos veiklos stiprinimui parengiant tvarų veiksmų planą, optimizuotą ir pagrįstą aiškia struktūra bei atskaitomybe. Pavyzdžiui, Vilniaus miesto savivaldybei sparčiai perduodant didelį kiekį objektų, trūksta žmogiškųjų išteklių jų kokybiškam valdymui ir priežiūrai. Pažymėtina, jog labai svarbu identifikuoti aiškius pelno centrus, turinčius savo strateginius tikslus, perduodant jiems vykdyti savo pelno bei išlaidų kontrolę, veiklos efektyvumo monitoringą.

Greta žmogiškųjų išteklių trūkumo naujų objektų perėmimui ir valdysenai, paminėtinas ir instrumentų motyvacijos kūrimui bei personalo įgalinimui trūkumas. Atsižvelgiant į esamą padėti darbo rinkoje, kuomet talentų bei kompetentingų darbuotojų pritraukimui ir išlaikymui būtinas ne tik nepriekaištingas darbdavio įvaizdis, bet ir kitų kompleksinių sąlygų užtikrinimas, šis veiksnys turėtų būti sprendinys jau artimiausiu metu.

Iššūkių kelia ir pats didelio kiekio objektų perėmimo procesas, kuriam trūksta aiškaus ir efektyvaus valdysenos modelio, procedūrinių kriterijų, kuriais būtų pagrįstas jų administravimas bei aptarnavimas. Be abejo, reikėtų kur kas labiau modernizuoti ir sustiprinti organizacijos vykdomas finansų srities funkcijas kompetencine bei žmogiškųjų išteklių prasme.

Įsivardinę silpnąsias VŠĮ „Active Vilnius“ puses, į tai atsižvelgsime rengdami strateginį veiklos planą ir modeliudami veiklą taip, kad silpnųjų akcentų liktų kuo mažiau, arba jų įtaka būtų minimizuota.

Įvertinus vidinius veiksnius, būtina atsižvelgti ir į išorinės aplinkos poveikį, ten slypinčias grėsmes bei galimybes.

Galimybės (O) – tie išoriniai veiksniai, kurie gali atverti mums naujas veiklos perspektyvas, didinti organizacijos vertę. Esamuoju momentu rinkoje fiksuojame ir matome tokias pagrindines veiklos galimybes:

- Sporto infrastruktūros veiklų integravimas vienoje organizacijoje;
- Naujoviškos sporto infrastruktūros plėtra;
- Augimas LT mastu (pvz., PPP);
- Sporto infrastruktūros miestiečiams atvėrimas;
- Didesnis savarankiškumas, lankstumas, sprendimų greitis.

Norisi pastebėti, jog sąlygos organizacijai plėtoti savo veiklą šiuo metu yra tikrai palankios.

Sporto infrastruktūros veiklų integravimas vienoje organizacijoje, be abejo, suteiks daugiau sporto ir judumo galimybių vilniečiams bei miesto svečiams. Tai paremta naujoviškos sporto infrastruktūros plėtra, technologinėmis naujovėmis ir tvariomis idėjomis, kurios visapusiškai atliepia dabartinį visuomenės poreikį gyventi sveikai.

Svarstydami galimas veiklos plėtras, matydami savo kompetencijas bei turimą *know how*, galėtume toliau augti Lietuvoje, pretenduoti tapti ir kitų savivaldybių objektų operatoriumi, dalintis patirtimi bei diegti pasiteisinusį ir išdirbtą esamos veiklos modelį. Turimas didesnis „Active Vilnius“ savarankiškumas bei sprendimų priėmimo greitis tiesiogiai sietinas su aktyvesne ir platesne sporto infrastruktūra miestiečiams, judresniu gyvenimu bei sveikesne kiekvieno mūsų emocine bei fizine jausena.

Paskutinis SWOT elementas – grėsmių (T) išvardinimas, kurios apima išorinius ir nuo organizacijos nepriklausančius veiksnius, nekontroliuojamus ir sunkiai valdomus, galinčius kelti pavojų kuriamos strategijos įgyvendinimui:

- Konkurencija iš išorės;
- Besikeičianti politinė situacija;
- Viešųjų finansų apribojimas;
- Teisinio reguliavimo ribojimai;
- Per ilgi biurokratiniai procesai;
- Pasipriešinimas pokyčiams (dabartinio modelio palaikymas);
- Žmogiškųjų išteklių trūkumas (projektuojant sporto objektus).

Rengiant strategiją vertėtų įsivertinti, jog kitos, panašią veiklą vykdančios organizacijos netgi nebūtinai Vilniaus miesto savivaldybės veikos rėmuose (pvz., infrastruktūra.lt), gali kelti konkurencinių iššūkių. Akivaizdu, jog vienos didžiausių išorės grėsmių organizacijos veiklos tęstinumui sietinos su kintančia politine situacija, viešųjų finansų apribojimais, teisinio reguliavimo niuansais. Vis dar sudėtingi ir ilgi biurokratiniai procesai kitose institucijose, kurių veikla tiesiogiai susijusi su „Active Vilnius“. Tai riboja organizacijos efektyvumą, stabdo naujovių diegimą, tvirtinimo procedūras apkrauna nepamatuotai ilgais terminais.

Į žmogiškųjų išteklių, darbo jėgos trūkumą turėtų reaguoti kintanti mūsų personalo politika, o vis dar egzistuojantis pasipriešinimas pokyčiams, naujovių baimė, verčia mąstyti apie glaudesnę bendradarbiavimą su suinteresuotomis pusėmis, sklandesnę vidinę bei išorinę komunikaciją, tam optimaliai naudojant visus turimus organizacijos išteklius bei vadovavimo lygmenis.

Rengiant ilgalaikę VŠĮ „Active Vilnius“ veiklos strategiją, visi minėti veiksniai turėtų atliepti labai aiškius strateginius tikslus, į juos bus tinkamai atsižvelgta. Pilna SWOT suvestinė, kuri identifikuota strateginės sesijos metu bei aptarta šiame skyriuje, pateikiama žemiau:



STIPRIOSIOS PUSĖS	SILPNOSIOS PUSĖS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Esamos komandos kompetencija ir <i>know how</i>;</li><li>- Vadovavimo įstaigai kokybė;</li><li>- Lankstumas ir greita reakcija;</li><li>- Vadovybės palaikymas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ilgalaikio planavimo nebuvimas;</li><li>- Neaiški struktūra, neatskirti pelno centrai;</li><li>- Žmogiškųjų išteklių trūkumas;</li><li>- Įstaiga nepasiruošusi didelio objektų parėmimui;</li><li>- Nekompetencija kai kuriose veiklos srityse (pvz., finansai).</li></ul>
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Sporto infrastruktūros veiklų integravimas vienoje organizacijoje;</li><li>- Naujoviškos sporto infrastruktūros plėtra;</li><li>- Augimas LT mastu;</li><li>- Aktyvi ir atverti sporto infrastruktūrą miestiečiams;</li><li>- Didelis savarankiškumas, lankstumas, sprendimų greitis.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Konkurencija iš išorės (pvz., infrastruktūra.lt);</li><li>- Besikeičianti politinė situacija;</li><li>- Viešųjų finansų apribojimas;</li><li>- Teisinio reguliavimo ribojimai;</li><li>- Per ilgi biurokratiniai procesai;</li><li>- Pasipriešinimas pokyčiams (dabartinio modelio palaikymas);</li><li>- Žmogiškųjų išteklių trūkumas (projektuojant sporto objektus).</li></ul>

Kitame skyriuje aptarsime mūsų organizacijos misiją, viziją bei pristatysime suinteresuotųjų pusių lūkesčių analizę.

## 2. MISIJA, VIZIJA, SUINTERESUOTŲJŲ PUSIŲ LŪKESČIŲ ANALIZĖ

VšĮ „Active Vilnius“ **misija** – Vilniaus miesto sporto objektų vystymas, valdymas ir priežiūra, užtikrinant jų prieinamumą ir pasiekiamumą kiekvienam gyventojui.

Savo misija norime papildyti veržlaus ir darnaus miesto koncepciją, atliepti mūsų sostinės viziją, kurioje Vilnius įvardijamas kaip vieta, kurioje visiems – gyventojams, verslui, svečiams – lengva daryti tai, kas jiems svarbu. Tai sklandus miestas, o judumas, sveika gyvensena ir visiems prieinamos erdvės tai realizuoti – neatsiejama to dalis. Todėl rūpinamės ir vystome Vilniui reikalingus sporto objektus, rūpinamės jų integracija bei priežiūra, tuo pačiu užtikrindami paprastą ir patogų jų naudojimo(si) būdą sporto bei laisvalaikio erdvėse kiekvienam miestiečiui.

Mūsų **vizija** – tapti lyderiaujančiu sporto infrastruktūros kompetencijų centru.

Taip įsivaizduojame savo ateities statusą bei nuosekliai to siekiame. Akcentuodami lyderystę, efektyvumą, tikimės atliepti skirtingus, individualius gyventojų poreikius bei augančius visuomenės judumo lūkesčius. Norime tapti visos miesto viešosios sporto ir sveikatingumo infrastruktūros pagrindiniu operatoriumi, tikroju šeimininku bei visokeriopai didinti sporto prieinamumą vilniečiams, ugdyti juos būti fiziškai aktyviais.

Norėdami suvienodinti skirtingą matymą bei išvengti klaidingos viziją apibrėžiančių žodžių interpretacijos, o taip pat siekdami aiškaus jos rezultatų monitoringo, pasirinkome tokius vizijos raktinius žodžius: #Lyderiaujanti bei #KompetencijųCentras

2 pav. „Active Vilnius“ vizijos raktiniai žodžiai: #Lyderiaujanti



*Know how*, konsultavimas, pasaulinė praktika, didžiausia patirtis, verslo mentalitetas

Siekiame būti modernia ir skaidria organizacija, kuri savo veikloje remiasi geriausia pasauline praktika bei *know how* judumo ir sveikos gyvensenos srityse. Savo lyderystę grindžiame

didžiausia sukaupta patirtimi, atsirandančia operuojant dideliu kiekiu skirtingų sporto objektų bei laisvalaikio erdvių (čiuožyklos, baseinai, sporto klubai ir aikštynai, mokyklų stadionai ir kt.) Veikloje norime remtis verslo mentalu, taip diegdami šeiminiškumo požiūrį, asmeninę bei organizacinę atsakomybę, efektyvų kaštų valdymą. Siekiame būti entuziastingais vedliais, sudarančiais sąlygas kiekvienam prižiūrimam objektui augti bei maksimaliai ir kūrybiškai išnaudoti turimą potencialą.

3 pav. „Active Vilnius“ vizijos raktiniai žodžiai: #KompetencijųCentras



Vystymo, priežiūros ir operavimo ekspertiškumas,  
išdirbtas valdymo modelis

Savo veikloje akcentuojame ekspertiškumą ir siekiame sukurti tokį veiklos ir valdymo modelį, kuris galėtų būti pritaikytas ne tik Vilniaus, bet ir kitų šalies savivaldybių reikmėms. Jis galėtų tapti pavyzdiniu bei pagrindiniu atsvaros tašku kitiems Lietuvos miestams vystant, valdant bei operuojant savo vietinėmis sporto infrastruktūromis. Modelyje turėtų atsispindėti požiūrio etiškumas, vystymo galimybės ir jų plėtotė, optimalus išteklių panaudojimas bei operavimo ir priežiūros procedūrinis tikslumas. Tapimas lyderiaujančiu kompetencijos centru taip pat reikštų, jog esame toks sporto objektų valdytojas, kuris visapusiškai ekspertiškai objektų erdvių, funkcionalumo, statybų ir technines specifikacijos konsultavime, valdyme ir įveiklinime. Turėti daugiau sporto bei laisvalaikio galimybių nusipelnė kiekvienas Lietuvos gyventojas, tad dalijimasis gera patirtimi ir „Active Vilnius“ pasiekimais galėtų suteikti postūmio pertvarkoms visose šalies savivaldybėse.

Atsižvelgdami į misijos bei vizijos teiginius, visų šių įsipareigojimų įgyvendinimo siekiame skaidriai, vadovaudamiesi vidinėmis vertybėmis, entuziazmu bei dideliu tikėjimu, jog judumas, piliečių sveikatinimas ir didesnė sporto galimybių pasiūla lemia visokeriopai stipresnę kiekvieno mūsų fizinę bei emocinę sveikatą.

Kadangi savo veikla tenkiname labai plačių visuomenės grupių poreikius, vertinga ir svarbu konkrečiau įsivardinti kiekvienos grupės aprėptį bei pagrindinius jos lūkesčius, kurie yra labai

svarbūs mūsų organizacijai. Teisingas jų identifikavimas bei tenkinimas neatsietinas nuo „Active Vilnius“ pasitikėjimo ir žinomumo augimo, taiklaus strateginių tikslų nustatymo bei jų įgyvendinimo.

Strateginiame plane yra identifikuotos 6 pagrindinės suinteresuotųjų pusių grupės, arba kitaip tariant, vidiniai ir išoriniai „Active Vilnius“ klientai:

4 pav. „Active Vilnius“ suinteresuotosios pusės



Vilniaus miesto savivaldybės atveju prioritetiniu lūkesčiu laikytina įvairiapusiškai efektyvi „Active Vilnius“ veikla, kuri atspindima įvairiose etapuose: vystyme, operavime, priežiūroje, sklaidoje, ir kt. Pabrėžtina, jog labai svarbus ir „Active Vilnius“ įvaizdis, kuris būtinas ne tik organizacijos korporatyvinio ženklo žinomumo didinimui, bet ir reikšmingas savivaldybei informuojant visuomenę apie naujus, kūrybiškus veiklos modelius sporto ir laisvalaikio objektų atžvilgiu, propaguojant veiksmingus infrastruktūros gerinimo metodus kitoms suinteresuotosioms pusėms. Taip pat pažymėtina ir kompetencijų bei *know how* išgryninimo svarba, kuri leistų sukurti jau minėtą struktūruotą bei atsakomybe pagrįstą veiklos modelį, leidžiantį optimaliai valdyti, administruoti, projektuoti visus savivaldybei priklausančius sporto objektus, ginti viešąjį interesą.

Neformaliosioms sporto ugdymo įstaigoms yra svarbu tinkamas prieinamumas, galimybė gauti paslaugas sporto būrelius, klubus ar įstaigas lankantiems vaikams ir suaugusiems už adekvačią

ir aiškia kaina bei konkurencingas sąlygas. Šios grupės poreikis infrastruktūros naudojimui yra milžiniškas, todėl labai aktualu, jog „Active Vilnius“ registracijų bei rezervacijų sistema vilnius.active.lt veiktų sklandžiai ir užtikrintai, būtų visiems prieinama ir lengvai suprantama.

Vilniaus miesto gyventojai bei svečiai apima taip pat labai plačias ir skirtingas visuomenės grupes – amžiaus, interesų, sportinio aktyvumo, fizinio pajėgumo ir kitais atžvilgiais. Vienas pagrindinių jų lūkesčių – kokybiškos ir prieinamos, nemokamos „Active Vilnius“ paslaugos su intensyvia sklaida, savalaikiu informuotumu bei iš anksto suderintu veiklų ir renginių kalendoriumi. Greta taip pat reiktų paminėti ir sporto infrastruktūros įvairovės užtikrinimą, kuris susijęs su aktyviu bendruomenių įsitraukimu į judumo didinimą, aktyvios gyvensenos skatinimą, nuo paprastų kiemo ar rajono renginių iki viso miesto bendruomenės apimančių iniciatyvų (pvz., maratonų, Kalėdinių bėgimų, ėjimo varžybų, Šachmatų lygos ir pan.) Visos tokio pobūdžio iniciatyvos galėtų būti remiamos ir grindžiamos „Active Vilnius“ konsultavimu, dalinimusi ekspertine patirtimi, idėjų vertinimu savivaldybės dotacijoms, tarpininkavimu bei informaciniu palaikymu.

Profesionalus sportas iš mūsų organizacijos visų pirma tikisi infrastruktūros, atitinkančios tarptautinių renginių standartus, kuri leistų tiek vykdyti treniruotes, tiek rengti aukšto rango varžybas Vilniaus mieste. Be abejonės, labai svarbu jų prieinamumas ir galimybių užtikrinimas sportininkų kvalifikacijai kelti. Prie to prisidėtų ir glaudus bendradarbiavimas su įvairiomis sporto federacijomis, bendrų renginių, vietinių ir tarptautinių čempionatų organizavimas. Profesionalus sportas taip pat tikisi savalaikės informacijos sklaidos apie naujus objektus, infrastruktūros plėtrą, kas neabejotinai susiję ir su kiekvienos sporto šakos galimybėmis populiarinti savo veiklas.

Svarbi ir ypatinga „Active Vilnius“ klientų grupė – miesto mokyklos, valdančios infrastruktūrą. Norėtusi akcentuoti, jog vienas svarbiausių jų lūkesčių – užtikrinti, jog formalus sporto ugdymas vyktų prižiūrotose, sutvarkytose, higieninius ir sporto reikalavimus atitinkančiose infrastruktūros objektuose. Jie turėtų būti prieinami ne tik mokyklų vidiniams resursams, bet atviri ir bendruomenėms renginiams, vėlgi, pasinaudojant active.vilnius.lt sistema jų rezervacijai. Būtina suteikti galimybę popamokiniams būreliams, neformalaus ugdymo dalyviams integruotis į mokyklų

turimą sporto infrastruktūrą, pilnai ir naudingai išnaudoti jų turimas galimybes ne tik dieniniu, bet ir popietiniu, vakariniu laiku. Taip pat reikšmingu įvardijamas mokyklų poreikis patikėti „Active Vilnius“ techninės priežiūros formalumus, įvertinant tai, jog pačios ugdymo įstaigos neturi pakankamai galimybių bei kompetencijų jų operavimui ir aptarnavimui.

Tuo tarpu Vilniaus vystymo kompanija tikisi kokybiškai ir vadybiškai suformuluotų užduočių, priskirtų įstaigos įgyvendinimo kontrolei, kas savo ruožtu leistų jas specifikuoti ir tolesnei tiekėjų grandinei. Pageidautinas ir ekspertinis „Active Vilnius“ darbuotojų įsitraukimas į visų projektų įgyvendinimą, dalyvavimas ir darbas projekto komandose, pagalba sprendžiant išskylančias operatyvinio lygmens problemas. Paminėtina, jog VVK svarbus ir tvarumo aspektas, pasireiškiantis per inovacijas, naujoviškus sprendimus sporto ir laisvalaikio kategorijose, kurie leistų plėtoti sporto infrastruktūros prieinamumą bei atitikimą žalumui, tvaraus miesto idėjos koncepcijai.

Bendra suinteresuotųjų pusių lūkesčių analizė ir apibendrinimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Suinteresuotųjų pusių lūkesčių analizė

Grupė	Lūkesčiai
Savivaldybė	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efektyvi įstaigos veikla (vystymas, operavimas, priežiūra, sklaida);</li> <li>- Gero įvaizdžio formavimas (politine prasme);</li> <li>- Kompetencijos ir <i>know how</i> išgryninimas.</li> </ul>
Neformalios ugdymo įstaigos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tinkamas prieinamumas;</li> <li>- Sąlygos (kaina, kokybė, aiškumas);</li> <li>- Sklandžiai veikianti „Active Vilnius“ sistema.</li> </ul>
Miestietis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sklandžiai veikianti ‘Active Vilnius’ sistema, renginių kalendorius;</li> <li>- Kokybiškos, viešos paslaugos, informatyvumas ir prieinamumas;</li> <li>- Sporto infrastruktūros įvairovė;</li> <li>- Bendruomenių įsitraukimo skatinimas;</li> <li>- Iniciatyvų konsultavimas (ekspertinė nuomonė, informacija).</li> </ul>
Profesionalus sportas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarptautinius standartus atitinkanti infrastruktūra;</li> <li>- Prieinamumas treniruotėms ir renginiams;</li> <li>- Bendradarbiavimas organizuojant renginius;</li> <li>- Infrastruktūros plėtra (kur, kada).</li> </ul>

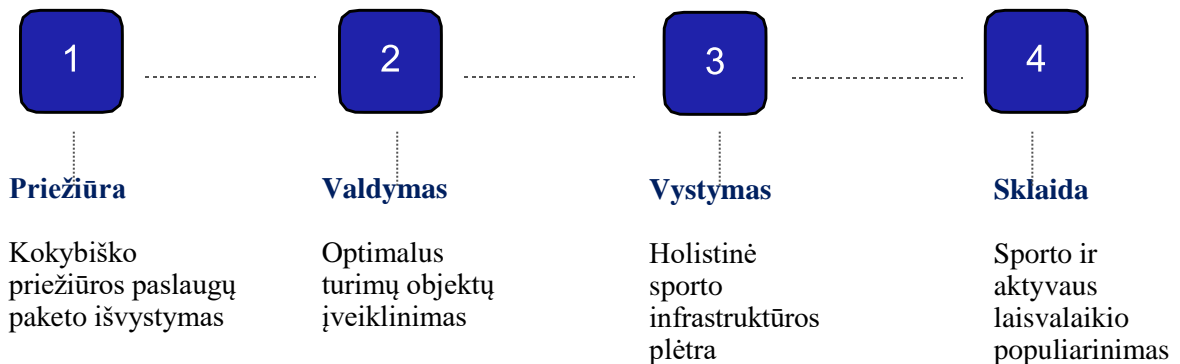
Mokyklos, valdančios infrastruktūrą	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sutvarkyta, prižiūrėta infrastruktūra formaliam ugdymui;</li> <li>- Infrastruktūra bendruomenės renginiams;</li> <li>- Popamokiniams būreliams patraukli vieta mokyklos vaikams;</li> <li>- Priežiūros perdavimas.</li> </ul>
VVK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokybiškos užduotys;</li> <li>- Ekspertinis įsitraukimas viso projekto įgyvendinimo metu;</li> <li>- Tvarumas.</li> </ul>

Toliau aptarsime, kaip bus pildomi šie lūkesčiai, kokios konkrečios strateginės kryptys pasirinktos vizijai įgyvendinti, kaip „Active Vilnius“ taps miesto sporto ir sveiko gyvenimo būdo flagmanu, kuriančiu, telkiančiu ir kviečiančiu vilniečius būti sveikais, fiziškai aktyviais, motyvuotais sportuoti ir judėti.

### 3. STRATEGINĖS KRYPTYS VIZIJAI ĮGYVENDINTI

Tapti lyderiaujančiu sporto infrastruktūros kompetencijų centru, „Active Vilnius“ sieks įgyvendindamas pokyčius keturiose pagrindinėse kryptyse:

5 pav. Strateginės kryptys vizijai įgyvendinti



Vienas iš didžiausių prioritetų ir iššūkių – kokybiško priežiūros paslaugų paketo išvystymas. Tai svarbu, siekiant efektyvaus organizacijos veiklos valdymo bei jos funkcijų realizavimo, įsipareigojimų miesto visuomenei ir savivaldybei įvykdymo. Ši kryptis apimtų tiek operuojamų

sporto objektų saugumo bei patogumo klientui aspektus, tiek inventoriaus bei atsargų valdymo sistemos kūrimą, priežiūrai reikalingos technikos užtikrinimą ir pan.

Optimalus turimų objektų įveiklinimas privalus norint užtikrinti „Active Vilnius“ socialinės misijos realizavimą, finansinį stabilumą, reinvesticijas į infrastruktūrą bei objektų užimtumą. Sportuojančių ir aktyvų gyvenimo būdą propaguojančių Lietuvos gyventojų daugėja, dauguma jų tuo užsiima bent vieną kartą savaitėje ar dažniau. Tad neabejojama, kad tinkamas informacijos pateikimas, įtaigi sklaida, renginių organizavimas bei kitos iniciatyvos patrauktų miestiečių dėmesį bei leistų pilnai išnaudoti turimų sporto ir laisvalaikio objektų resursus.

Vystant sporto infrastruktūrą mieste svarbu ne tik operatyvumas, inovatyvumas, bet ir holistinis matymas. Todėl nuosekliai vertindami savo klientų, suinteresuotųjų grupių poreikius, juos tenkintume pasiremdami tyrimais, atsakingu planavimu, atsižvelgdami bei derindami skirtingus interesus, skatindami privačias investicijas. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, šiuo metu šalyje veikia beveik 80 pripažintų skirtingų sporto federacijų, todėl tinkama infrastruktūra, sporto erdvės svarbios ir reikalingos ne tik futbolui, krepšiniui, plaukimui, bet ir badmintonui, fechtavimui, grindų rieduliui, kultūrizmui, lankininkams, šachmatininkams ir t.t. Vienareikšmiškai infrastruktūros plėtotė turi būti subalansuota ir pagrįsta vadybiškai bei finansiškai.

Tai kelia nemažų iššūkių informacijos sklaidos srityje, kuomet reikia atsakingai ne tik populiarinti tokios pasiūlos įvairovę, bet ir auginti paties „Active Vilnius“ žinomumą. Mūsų organizacijos vardas turi tapti vartais į kokybišką ir profesionalų sporto bei laisvalaikio praleidimą. Komunikacija ir bendrystė reikalinga ir su pačia Vilniaus savivaldybe, visomis sporto organizacijomis, federacijomis, klubais. O vienas svarbiausių uždavinių – įtraukiančioji komunikacija su visa Vilniaus bendruomene, skirtingomis miesto seniūnijomis, piliečių grupėmis. Konkretūs bei pamatuojami tikslai, komunikacijos kanalų parinkimas, sklaidos žinutės bei vizualika remsis „Active Vilnius“ strateginės plėtotės prioritetais ir bus realizuojami pasitelkiant inovatyvias formas, modernias komunikacijos platformas, interneto svetaines, socialinius tinklus.



Kiekviena patvirtinta strateginė kryptis turi aiškiai apibrėžtus tikslus ir pamatuojamus uždavinius, aptariamus kitame skyriuje.

#### 4. STRATEGINIAI TIKSLAI IR RODIKLIAI

2022-2027 m. laikotarpyje „Active Vilnius“ planuoja įgyvendinti šiuos numatytus bei patvirtintus strateginės plėtotos tikslus ir uždavinius, rezultatą matuodama nurodytų rodiklių seka:

2 lentelė. Tikslai strateginėse veiklos kryptyse.

#### **Valdymas. Optimalus turimų objektų įveiklinimas**

Tikslas	Rezultatas/Rodiklis	Kas atsakingas	Kada
Socialinės misijos užtikrinimas	- Sporto objektų užimtumas savivaldybės poreikiams – ne mažiau 50% objektų laiko	Projektų vadovas	Nuo 2022
Finansinis stabilumas (komercija)	- Konkurencingos kainos	Pardavimų vadovas	Nuo 2022
Reinvesticijos į infrastruktūros gerinimą	- 5-10% apyvartos, klientų objektų kokybės vertinimas – ne mažiau 75%	Ūkio dalies vadovas	Nuo 2022
Projektinė veikla	- Dalyvių augimas – ne mažiau kaip 5% per metus	Projektų vadovas	Nuo 2022
Efektyvus objektų užimtumas	- Bendras objektų užimtumas – ne mažiau 80%	Projektų vadovas	Nuo 2022

## Priežiūra. Kokybiško priežiūros paslaugų paketo išvystymas

Tikslas	Rezultatas/Rodiklis	Kas atsakingas	Kada
Profesionalaus personalo subūrimas	- Užpildytos darbo vietos	Ūkio skyriaus vadovas	Iki 2022 06
Tinkamos priežiūros technikos užsitikrinimas	- Reikiamas kiekis įrangos ir technikos	Ūkio skyriaus vadovas	Nuo 2022, nuolat
Efektyvaus inventoriaus ir atsargų valdymo sistemos sukūrimas	- Visada turime optimalų atsargų kiekį, 95% sukomplektuoti objektai	Ūkio skyriaus vadovas	Nuo 2022, nuolat
Objektų priežiūros sistemos sukūrimas ir tarnavimo laiko prailginimas	- Veikianti sistema, reakcijos laikas, tarnauja 2-3 kartus ilgiau nei garantija	Ūkio skyriaus vadovas	Iki 2024
Saugus, patogus klientui naudojimas	- Klientų nuomonės tyrimas, vidinių patobulinimų, inovacijų skaičius	Komunikacijos skyrius	Nuo 2022

## Vystymas. Holistinė infrastruktūros plėtra

Tikslas	Rezultatas/Rodiklis	Kas atsakingas	Kada
Tyrimai ir planavimas	- Metinis planas	Plėtros skyrius	Metų pabaiga, nuo 2022
Privačių investicijų skatinimas	- Ne mažiau 10 konsultacijų	Plėtros skyrius	Nuo 2022
Sklandus bendradarbiavimas su VVK	- Reguliarūs susitikimai kas savaitę - „Active Vilnius“ įsitraukimas į kiekvieną sporto projektą	Plėtros skyrius	Nuo 2022
Inovatyvi sporto infrastruktūra	- Naujovių pasiūlymai ir pritaikymas kiekvienam sporto projektui	Plėtros skyrius	Nuo 2022

## Sklaida. Sporto ir aktyvaus laisvalaikio populiarinimas

Tikslas	Rezultatas/Rodiklis	Kas atsakingas	Kada
Profesionalios internetinės svetainės sukūrimas	- Apsilankymo skaičiaus augimas - Užsakymų skaičiaus augimas - Vartotojų nuomonės apklausa	Komunikacijos skyrius	Iki 2023
Vilniečių įsitraukimo skatinimas	- Aktyvių vilniečių įsitraukimo augimas ne mažiau 5% kasmet	Komunikacijos skyrius	Nuo 2022
Nuolatinė komunikacija su savivaldybe	- Išnaudojami savivaldybės komunikacijos kanalai, rodiklis?	Komunikacijos skyrius	Nuo 2022
Active Vilnius vardo išpopuliarinimas, pagrindinis sinonimas sportą mėgtančiam	- Žinomumas (klientų nuomonės tyrimas), skaičiai medijoje	Komunikacijos skyrius	Nuo 2022
Komunikacijos su kitomis sporto organizacijomis stiprinimas	- Renginių, iniciatyvų Vilniuje viešinimas, esame pagrindinis kanalas (vartotojų nuomonės tyrimas)	Komunikacijos skyrius	Nuo 2022

### 5. STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO PRIELAIDOS

Kiekvienoje strateginėje kryptyje nustatyti tikslai padeda aiškiau apibrėžti būsimų projektų bei pokyčių prioritetus, optimaliau naudoti turimus resursus, o įvardinta rodiklių sistema leidžia konkrečiai pamatuoti jų pasiekiamumą.

#### 5.1. Valdymas. Optimalus turimų objektų įveiklinimas

##### 5.1.1. Socialinės misijos užtikrinimas

Labai svarbu identifikuoti, jog turimi sporto ir laisvalaikio objektai būtų eksploatuojami atliepiant jų socialinę misiją – būti prieinamiems ir atviriems visų grupių ir miestiečių poreikiams. Tai būtų įgyvendinama siekiant, jog ne mažiau 50% jų laiko būtų skirta savivaldybės tikslams. Nors labai svarbus ir papildomų pajamų gavimas, objektų komercializavimas, būtent socialinis veiksnys, miesto visuomenės gerbūvio kūrimas per sporto ir laisvalaikio praleidimo prizmę, miestiečių

sveikos gyvensenos skatinimas ir galimybių jai realizuoti užtikrinimas, neabejotinai lemia svarbiausią vaidmenį.

#### 5.1.2. Finansinis stabilumas (komercija)

Kadangi „Active Vilnius“ nėra pilnai dotuojama iš savivaldybės biudžeto, papildomų pajamų surinkimas, objektų komercializavimas tampa gyvybiškai būtinu nepertraukiamam organizacijos veiklos vykdymui. Lemiamą vaidmenį čia kuria konkurencingų, rinkos situacijai adekvačių įkainių nustatymas skirtingiems objektams ir jų teikiamoms paslaugoms. Tai leistų optimaliai ir socialiai teisingai tenkinti įvairių suinteresuotų grupių sporto poreikį tuo pačiu užtikrinant finansinį stabilumą pačiai „Active Vilnius“ organizacijai.

#### 5.1.3. Reinvesticijos į infrastruktūros gerinimą

Siekiant optimalaus objektų įveiklinimo, svarbu ne tik tinkamos jų apkrovos, preinamumas ir sklaida, bet ir tinkama priežiūra, kuriai užtikrinti būtinos lėšos. Todėl strateginiu uždaviniu laikome sąlygą, jog 5-10% „Active Vilnius“ apyvartos turėtų būti skiriama reinvesticijoms į objektų infrastruktūros gerinimą. Vienu iš kriterijų, kuomet infrastruktūra turėtų būti gerinama, būtų ne tik jos techninės būklės ekspertinis įvertinimas, bet ir lankytojų nuomonė. Siekiama, jog ne mažiau 75% objektuose besilankančių klientų būtų patenkinti jų kokybe, vertintų jų būklę, išreikštų pageidavimus būtiniems tobulinimams. Tai planuojama atlikti rengiant klientų apklausas, registruojant jų skundus bei pageidavimus ir naudojant kitas adekvačias tyrimų priemones ir procedūras.

#### 5.1.4. Projektinė veikla

Kaip jau buvo minėta, labai svarbu, jog miesto gyventojai sporto veikloje būtų aktyvūs ne tik dalyvaujant, bet ir įsitraukiant, kartu kuriant iniciatyvas bei siūlant idėjas, kurios būtų galimos realizuoti išnaudojant „Active Vilnius“ objektų potencialą. Todėl bendruomenių skatinimas, nemokami renginiai, įvairių judėjimų palaikymas priskiriamas strateginės svarbos uždaviniui, kurio įgyvendinimo rezultate tikimasi, jog dalyvių augimas iš panašaus pobūdžio projektinių veiklų bus ne mažesnis nei 5% per metus.

### 5.1.5. Efektyvus objektų užimtumas

Vykdamas optimalų visų turimų objektų įveiklinimą, tikimasi, jog bendras metinis jų užimtumas bus ne mažiau 80%. Viena vertus, disponuojamų objektų grupėje yra tokių, kuriose jau ir šiuo momentu paklausa viršija pasiūlą (pvz., baseinai), tačiau kita vertus, yra ir tokių, kuriems reikia papildomų pastangų, didesnio žinomumo pilnai išnaudojant turimą infrastruktūrą (pvz.,: mokyklų aikštynai). Efektyvus objektų užimtumas, kaip strateginis uždavinys svarbus tuo, jog leistų vykdyti harmoningą ir subalansuotą plėtrą, derinti skirtingas veiklas tarpusavyje, vystyti naujas idėjas ir iniciatyvas maksimaliai naudingam jų panaudojimui.

## **5.2. Vystymas. Holistinė infrastruktūros plėtra**

### 5.2.1. Tyrimai ir planavimas

Siekdama darnios, tvarios ir visapusiškos infrastruktūros plėtros, „Active Vilnius“ yra numačiusi parengti ir 2023 m. aktyvuoti konkretų metinį planą šio uždavinio monitoringui. Jame turėtų būti indentifikuota, kokių resursų poreikis yra didžiausias, kaip realiai bus užtikrinamas infrastruktūros plėtros holistiškumas, kas bus atsakingas už jos vykdymą ir pan. Tolydi plėtra reikalauja ir tam tikrų tyrimų atlikimo, kurie leistų pagrįsti konkrečią plėtros kryptį bei būtinumą. Pavyzdžiui, jei mikrorajonuose atsirado atnaujintos krepšinio aikštelės, tai kaip jos panaudojamos? Kokia kryptimi plėsti toliau – statyti riedlenčių rampas, o galbūt miestiečiams labiau reikia kūno rengybos įrenginių atvirame ore? Kaip keičiasi pačių vilniečių aktyvumas, prioritetai, poreikiai? Renkamos informacijos kontekstas bei analizė, savalaikė duomenų analitika būtent ir leistų sudėlioti teisingas, adekvačias infrastruktūros plėtros kryptis. Tai vienas pagrindinių strateginių uždavinių, už kurio vykdymą būtų atsakingas „Active Vilnius“ Plėtros skyrius.

### 5.2.2. Privačių investicijų skatinimas

„Active Vilnius“ nėra tiesiogiai susijusi su privačių investicijų į sporto plėtrą pritraukimu ar skatinimu, tačiau bendrystę ir prisidėjimą mato kita – konsultavimo – forma. Kadangi organizacija yra sukaupusi didelės patirties ir žinių, susijusių su klientų grupėmis ir jų poreikiais, su objektų steigimu, operavimo aspektais, jais galėtų dalintis ir su kitais juridiniais vienetais, planuojančiais

dalyvauti sporto infrastruktūros plėtroje. Per metus planuotume suteikti vidutiniškai ne mažiau 10 konsultacijų. Pavyzdžiui, šioje srityje galėtume dalintis informacija apie lankytojų srautus, technologines naujoves, perteikti Vilniaus miesto savivaldybės plėtros vizijas konkrečioje sporto šakoje ir kt. Šios iniciatyvos būtų proaktyvios iš “Vilnius Active” pusės, orientuotos į stambiausius vystytojus, gen. rangovus, tokiu būdu būtų daroma įtaka tolydžiai ir inovatyviai infrastruktūros plėtrai.

#### 5.2.3. Sklandus bendradarbiavimas su VVK

Vilniaus vystymo kompanija (VVK) – be galo svarbus „Active Vilnius“ partneris, užtikrinantis profesionalų, viešą ir skaidrų miesto viešosios infrastruktūros valdymą. Sklandų bendradarbiavimą matome iš esmės keičiant santykį su VVK, tuo tikslu strategiškai įnicipjuodami du būtinus veiksmus: reguliarius savaitinius susitikimus tarp atsakingų asmenų, bei “Active Vilniaus” atstovo įtraukimą į kiekvieną su organizacijos veikla susijusį objektą. Taigi, Vilniaus vystymo kompaniją matytume kaip strateginį ir pagrindinį mūsų partnerį sporto infrastruktūros objektų kontekste.

#### 5.2.4. Inovatyvi sporto infrastruktūra

Naujovių sprendiniai ir pritaikymas kiekvienam sporto projektui – dar vienas strateginis uždavinys, kurį įgyvendindami siekiame užtikrinti, jog mūsų sporto bei laisvalaikio objektai būtų modernūs, atlieptų šiuolaikines technologines bei infrastruktūros naujoves. Be abejo, naujovės ir jų mastas kiekvienu atveju gali būti skirtingas, tačiau matydami holistinį vaizdą, būdami šios srities inovacijų ekspertais bei bendradarbiaudami su VVK, galėtume užtikrinti, jog Vilniaus sporto objektai nelieka nuošalyje, jog tiek skaitmeniniai, tiek dirbtinio intelekto pagrindu egzistuojantys sprendiniai bus tinkamai įdiegti kiekviename mūsų prižiūrimame sporto objekte atsižvelgiant į jo status quo bei jame besilankančių lankytojų poreikius.

### **5.3. Sklaida. Sporto ir aktyvaus laisvalaikio populiarinimas**

#### 5.3.1. Profesionalios internetinės svetainės sukūrimas

Sklaida bei tinkama komunikacija yra privalus „Active Vilnius“ variklis, kuris didžiaja dalimi lemia sėkmingo įvaizdžio kūrimą bei savalaikį ir įtraukiantį dialogą su organizacijos įvardintomis tikslinėmis grupėmis. Populiarinant sportą šiuolaikiniame pasaulyje galima naudoti įvairiausias komunikacijos įrankius – socialinius tinklus, video medžiagą, podcastus, blogus ir tt. Mes pradėti norėtume nuo profesionalios ir stiprios interneto svetainės sukūrimo, kuri būtų vartais į platų ir įdomų sporto pasaulį kiekvienam, gyvenančiam Vilniaus mieste. Interneto svetainė apjungtų ir profesionaliai veikiančią rezervacijos sistemą, aktyvų renginių ir kitų iniciatyvų kalendorių, išsamią informaciją apie „Active Vilnius“ organizaciją bei jos galimybes, sporto bei laisvalaikio objektų pristatymus ir kt. Įdiegus ir išnaudojant šį įrankį, tikimasi ženklaus lankytojų bei rezervacijų, užsakymų skaičiaus augimo, o jo naudingumas bei efektyvumas būtų matuojamas netik kasdiene stebėseną, bet ir lankytojų nuomonės apklausomis.

### 5.3.2. Vilniečių įsitraukimo skatinimas

Džiugu pastebėti, jog tiek Vilniaus miesto, tiek aplamai Lietuvos žmonių judumas auga, atsiranda vis daugiau aktyvaus sporto entuziastų. Dauguma vilniečių dažniausiai sportuoja dėl noro gyventi sveikiau, sveikata, kaip vienu svarbiausių motyvų sportuoti, įvardija 64% miestiečių (Kantar, 2015). Nors nemažai jų sportuoja sostinės sporto klubuose, pasak tyrimų, jie geriausiai tenkina varžytis, siekti rezultatų ir išsiskirti norinčių sostinės gyventojų poreikius. Tuo tarpu kita bendruomenės dalis būtų galėtų atliepti savo norus, propaguoti aktyvią gyvenseną kartu su plačiomis „Active Vilnius“ galimybėmis. Turėtume tai skatinti ne tik informuodami apie jas, bet ir ieškodami būdų, kaip padaryti, kad aktyvių vilniečių įsitraukimas augtų ne mažiau 5% kasmet.

### 5.3.3. Nuolatinė komunikacija su savivaldybe

Palaikant glaudų ryšį su Vilniaus miesto savivaldybe, vienas iš svarbių tikslų – maksimaliai išnaudoti savivaldybės komunikacijos kanalus, tikintis ženklaus sinerginio komunikacinio efekto. Tai galėtų būti ne tik darbas su savivaldybės patvirtintais komunikacijos partneriais, bet ir įvairių leidinių, socialinių erdvių, skaitmeninių ir lauko kanalų išnaudojimas, asmenybių ar žinomų savivaldybės darbuotojų įtraukimas į įvaizdžio kampanijas, renginių populiarinimą. Tokios

galimybės identifikuojamos ar kuriamos tik glaudžiai bendradarbiaujant su savivaldybės atstovais, todėl svarstytinas ir nuolatinių darbo grupių kūrimas, susirinkimų derinimas, „Active Vilnius“ dalyvavimas su sportu susijusiuose posėdžiuose ir pan.

#### 5.3.4. „Active Vilnius“ vardo populiarinimas

Vienas svarbesnių mūsų tikslų sklaidos kategorijoje – pasiekti, jog „Active Vilnius“ vardas būtų pagrindinis sinonimas sportą bei aktyvų laisvalaikį mėgstančiam sostinės gyventojui. Kiekvienam iš mūsų užtektų žinoti tik šį pavadinimą, kuris toliau atskleistų visas mieste esančias sporto galimybes, užtikrindamas jų paprastumą bei prieinamumą. Tiek pažengusiems sportininkams, tiek pradedantiems tik pirmuosius žingsnius, „Active Vilnius“ leistų pamatyt ir paprastai išnaudoti esamą sporto infrastruktūrą, nepriklausomai nuo to, ar čia kreiptųsi ėjimo su šiaurietiškomis lazdomis entuziastas, teniso mėgėjas, dviratininkas ar buriotojas. Auginamas

„Active Vilnius“ žinomumas būtų matuojamas atliekant klientų nuomonės tyrimus, vykdant medijų monitoringą (paskyros sekėjų skaičius, jų įsitraukimas, interneto svetainės lankomumas ir kt.)

#### 5.3.5. Komunikacijos su kitomis sporto organizacijomis stiprinimas

„Active Vilnius“ ryšiai ir bendradarbiavimas su kitomis sporto organizacijomis svarbus įvairiais aspektais. Vertinant sklaidos ir komunikaciniu, siekiame būti šių organizacijų partneriu ir pagalbininku viešinant jų renginius, turnyrus, varžybas ir kitas iniciatyvas. Šiuo metu jau įgyvendinta daugiau nei 80 skirtingų sporto ir sveikatingumo renginių. „Active Vilnius“ bei mūsų turimos platformos taptų pagrindiniu komunikaciniu įrankiu ir kanalu įvairioms sporto organizacijoms ne tik dėl mūsų turimo *know-how*, bet ir dėl sutelktos aktyvios sportobendruomenės, jos prieinamumo sklaidos reikmėms.

### **5.4. Priežiūra. Kokybiško priežiūros paslaugų paketo išvystymas**

#### 5.4.1. Profesionalaus personalo subūrimas

Siekdama ambicingų strateginių tikslų bei modeliudama savo veiklos efektyvumą, „Active Vilnius“ išskirtinį dėmesį kreipia ir vidiniam vadybos procesų efektyvumo didinimui. Organizacijos procesai identifikuojami ir peržiūrimi, siekiant padaryti juos efektyvesnius ir



skaidresnius. Tai padeda atrasti būdus, kaip dirbti operatyviau, optimaliai išnaudoti turimus žmogiškuosius resursus ir pasiekti geresnių rezultatų. Identifikavus poreikį, vienas iš laukiančių strateginių darbų – pilnai užpildyti esamas darbo vietas profesionaliu personalu, užtikrinant jo tinkamą įvedimą. Kokios žmogiškųjų veiklos išteklių sritys yra prioritetinės, matoma patvirtintoje organizacinėje struktūroje.

#### 5.4.2. Tinkamos priežiūros technikos užsitikrinimas

Kadangi operuojama dideliu kiekiu sportiniu objektų su vystoma infrastruktūra, yra būtina užtikrinti jų kokybišką ir savalaikę priežiūrą. Vienas iš artimiausių uždavinių – užtikrinti, jog tam būtų įsigyta bei tinkamai eksploatuojama reikalinga technika. Technikos įsigijimas vykdomas pakopiškai bei periodiškai, įvertinant skirtingų objektų poreikį bei naudojant ją daugialypei infrastruktūrai ne autonomiškai, bet sinergijos principu, aptarnaujant po kelis ar keliolika objektų. Pabrėžtina, jog technikos kiekis visuomet turi išlikti optimalus turimų objektų skaičiui.

#### 5.4.3. Efektyvaus inventoriaus ir atsargų valdymo sistemos sukūrimas

Formuojant kokybišką priežiūros paslaugų paketą, jame turi būti numatyta ir sukurta efektyvaus inventoriaus ir atsargų valdymo sistema. Tai reikštų, jog visada turime turėti optimalų atsargų kiekį, objektams reikalingos priemonės sukomplektuotos pagal kiekybinius ir kokybinius kriterijus bei prieinamos 95% tikslumu. Sistema turi užtikrinti, jog visi reikalingi pirkimai vykdomi savo laiku, optimizuotais kaštais bei leidžia užtikrinti nepertraukiamą sporto veiklos inventoriaus priežiūrą, o tai reiškia – vykdyti nuolatinę ir aktyvią sporto veiklą.

#### 5.4.4. Objektų priežiūros sistemos sukūrimas ir tarnavimo laiko prailginimas

Pirmoji ir svarbi šio strateginio tikslo dalis – naujos objektų priežiūros sistemos sukūrimas. Šiuo metu priežiūra vyksta daugiausiai remiantis žmogiškųjų išteklių kompetencijomis, naudojant paprastus prieinamus OS programinių įrangų paketus. Tai nėra tikslu, nėra modernu, labai imlu laikui ir sudaro nemažas prielaidas nekokybės, klaidų atsiradimui. Stebint ir prognozuojant objektų skaičiaus augimą, būtina įdiegti adekvačią jų monitoringo sistemą, leidžiančią automatizuotai stebėti jų būklę. Sistemoje atsispindėtų visi reikalingi stambiausi priežiūros darbai, terminai jų

atlikimui, būtų vykdoma jų stebėseną, suvedami rezultatai, galima duomenų analitika ir tobulinimai. Joje turėtų būti fiksuojami ne tik planiniai objektų patikrinimai, bet savitarnos principu veiktų ir gedimų registracijos bei jų šalinimo sistema. Pažymėtina, jog vienas didžiausių tokios sistemos privalumų būtų ir kelis kartus trumpesnis problemų sprendimo reakcijos laikas.

Kita vertus, kuriant objektų priežiūros sistemą, atskiru kriterijumi reikia išskirti ir jų tarnavimo laiko prailginimą, siekiant, jog jis būtų 2-3 kartus ilgesnis nei suteikiamas garantinis laikotarpis. Tai siejama su itin kruopščia, savalaiki ir optimalia objektų priežiūra.

#### 5.4.5. Saugus, patogus klientui naudojimas

Saugumas ir patogumas lankytojui – raktiniai šio strateginio tikslo žodžiai. Patogumas labai svarbus šiuolaikiniam miesto gyventojui, tai siejasi su jo lūkesčiu daugeliui miesto objektų, neišskiriant vien tik sporto: patogi vieta, patogus parkavimas, greitas patekimas į objekto teritoriją, jos pritaikomumas konkrečiai sporto šakai ir t.t. Tokiu būdu savaime auga ir objekto lankymo srautai, jis tampa paklausus didesnėms žmonių grupėms.

Bazinius saugumo reikalavimus privalo atitikti visi „Active Vilnius“ disponuojami objektai, priešingu atveju jų veikla neleistina. Taip pat skatinamos inovacijos, vidiniai patobulinimai, kurie leistų kelti saugumo lygį įvairiais aspektais, taip padarant turimus objektus dar patrauklesniais lankytojams, sostinės gyventojams bei svečiams.

## 6. STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO MONITORINGAS

Vykdamas ilgalaikį strateginį planavimą, yra būtinas nuoseklus ir savalaikis jo įgyvendinimo monitoringas. Vykstant šiems procesams, organizacijos susiduria su vidinių pokyčių būtinybe, veiklų ir funkcijų pertvarkymu, vidine ir išorine kaita. Todėl adekvati vidinių bei išorinių veiksnių stebėseną ir strateginių planų adaptacija dažnai lemia, kiek vykdoma strategija bus efektyvi, ar išskirti strateginiai tikslai bus realizuoti.

Strategijos įgyvendinimo monitoringas „Active Vilnius“ bus:

- nuolatinis, orientuotas į metinių einamųjų ataskaitų parengimą bei strategijos vykdymo efektyvumo, reikalingų pokyčių aptarimą;
- tikslinis, orientuotas į strategijoje numatytų prioritetų stebėseną ir jų įgyvendinimo veiklos kontrolę;
- adaptyvus, orientuotas ne tik į vidinius, bet ir išorinius aplinkos, kuri gali turėti įtakos strategijai, stebėjimą bei reikiamų pokyčių inicijavimą;
- refleksinis, paremtas įstaigos darbuotojų grįžtamoju ryšiu, savistaba bei bendromis atsakingo personalo diskusijomis.

Monitoruojama ne tik kiekybinė (pvz., padidėjęs perimtų sporto objektų skaičius, sporto bazių plėtra, didesnis sportuojančių gyventojų skaičius) nustatytų uždavinių ir pasiektų rezultatų sistema, bet atliekamos ir reikalingos apklausos, inicijuojami klientų nuomonės tyrimai, vykdoma veiklos stebėseną. Režimuojant, strategijos monitoringą organizacijoje sudaro:

- Trumpalaikio artimiausių metų vykdomojo veiklos plano parengimas, esant poreikiui – esamo strateginio plano patobulinimas;
- Metinių einamųjų biudžetų, susietų su strateginėmis veiklos kryptimis, parengimas ir įgyvendinimas;
- Mėnesiniai, ketvirtiniai einamosios strateginės veiklos įgyvendinimo aptarimai bei ataskaitų parengimai;
- Ilgalaiškės 2022-2027 m. strategijos adaptacijos bei tikslinimai, atsižvelgiant į išorinius bei vidinius pokyčius.