



# V E I K L O S   S T R A T E G I J A

Strateginis dokumentas

2023 – 2025 m.

## TURINYS

Įvadas	3
1. SWOT analizė (stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės)	5
2. Misija, vizija ir suinteresuotųjų pusių lūkesčiai	15
3. Strateginės kryptys vizijai įgyvendinti	18
4. Strateginiai tikslai ir jų įgyvendinimo prielaidos	20
4.1. Aukšto meistriškumo sistemos sukūrimas	20
4.2. Masiškumo sistemos sukūrimas	23
4.3. Veiklos efektyvumo didinimas	25
4.4. Žinomumo didinimas	28
4.5. Kokybiškos infrastruktūros didinimas	29
5. Strateginių tikslų ir uždavinių santrauka	31
6. Strateginių tikslų įgyvendinimo monitoringas	33

## ĮVADAS

Gera fizinė savijauta daro didelę įtaką mūsų jausenai, mąstymui, minčių aiškumui, proto skvarbumui. Sportas praturtina gyvenimo kokybę, formuoja charakterį, ugdo emocinį atsparumą, augina savivertę.

Mokslinėje literatūroje taip pat gausu neginčijamų įrodymų, jog fizinis aktyvumas tiesiogiai veikia sveikatos būklę. Jis naudingas širdies raumenims ir mažina jų ligų atsiradimo riziką, padeda tvirtinti kaulus, imunitetą, išlaikyti lanksčius sąnarius, kontroliuoti svorį, gerina miegą. Todėl imtis fizinės veiklos turėtų visi, nepriklausomai nuo amžiaus, lyties ar fizinės būsenos stiprumo. Kūno kultūra, judumo stiprinimas bei sporto prieinamumo didinimas laikomas vienu iš strateginių tikslų ir bendroje Vilniaus miesto kūno kultūros ir sporto plėtotos strategijoje.

Sostinės sporto centras (toliau – Sostinės SC) – viena didžiausių neformaliojo sporto ugdymo įstaigų Lietuvoje, siekianti per sportą skatinti vaikų ir jaunimo saviraišką, tenkinti Vilniaus miesto jaunuomenės sporto bei fizinio aktyvumo poreikius.

Būdamas atviru ir reikšmingu miesto sporto sistemos vienetu, Sostinės sporto centras siekia optimaliai ir efektyviai vystyti savo veiklą, teikti kokybiškas fizinio aktyvumo paslaugas, ugdyti aukšto sportinio meistriškumo sportininkus, prisidėti prie įvairių olimpinių ir neolimpinių sporto šakų populiarinimo.

Reikšdamas siekį veikti kryptingai ir tvariai, ugdyti kultūringą, sportuojančią, socialiai aktyvią asmenybę, Sostinės sporto centras parengė ir pristato artimiausio laikotarpio, 2023 – 2025 m. įstaigos veiklos strategiją.

Vykstant sporto kaitos procesams, siekiant vertybinio kismo bei inovatyvumo, yra kritiškai svarbu tikslingai numatyti bei nuosekliai laikytis tų prioritetinių kryptių, kurios maksimaliai užtikrintų optimalų išteklių panaudojimą, leistų priimti pagrįstus sprendimus bei sėkmingai plėtoti tvarią ir harmoningą Sostinės SC veiklą.

Sostinės sporto centro 2023 – 2025 m. veiklos strategija parengta remiantis įvykusios strateginės sesijos, kurioje dalyvavo organizacijos atsakingi darbuotojai ir suinteresuotųjų pusių atstovai, susitarimais, atlikta duomenų analitika bei vadybinėmis ir ekspertinėmis išvalgomis.

Šiame strateginiame dokumente yra pateikiamos pagrindinės Sostinės SC strateginės plėtros kryptys, įvardijami konkretūs tikslai ir uždaviniai joms pasiekti, pristatomi monitoringo kriterijai, analizuojamos silpnosios ir stipriosios pusės, galimybės bei grėsmės rinkoje. 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 steigėjams, valdybai, darbuotojams, investuotojams, visuomenei bei kitoms suinteresuotoms šalims.

## 1. SWOT ANALIZĖ

SWOT analizė (angl. *SWOT*: Stiprybės, Silpnybės, Galimybės ir Grėsmės) – tai vienas svarbiausių klasikinės analitikos metodų, kuriuo pradedamas strateginio planavimo procesas organizacijose. Šios metodologijos pagalba yra vertinamos organizacijos veiklos perspektyvos keturių svarbių kriterijų atžvilgiu: stiprybių ir galimybių identifikavimu bei scenarijų parengimu silpnųjų ir išorės grėsmių suvaldymui. Kitaip tariant, SWOT naudojimas padeda:

- Strategiškai įvertinti organizacijos veiklą;
- Identifikuoti jos silpnąsias puses;
- Stiprinti konkurencinį pranašumą išnaudojant stipriąsias puses;
- Įvertinti ateities grėsmes;
- Sudaryti sąlygas rinkoje esančioms galimybėms.

Strateginės rengybos procesą Sostinės SC pradėjome nuo įstaigos stipriųjų pusių identifikavimo. Tai tokie veiksniai, kurie sudaro sąlygas organizacijai atitrūkti nuo konkurentų, demonstruoti lyderystę ir efektyvumą sporto rinkoje. Strateginės sesijos metu identifikuoti Sostinės SC privalumai pateikiami (1 pav.).

1 pav. Sostinės sporto centro strateginės stiprybės

### Stiprybės

- Prieinamumas (tinklas, maža kaina, daug sporto šakų);
- Finansavimas (bazinių lengvatų kaina);
- Motyvuoti darbuotojai;
- Aukšti sportiniai rezultatai;
- Esame dideli;
- Gebėjimas greitai prisitaikyti prie pokyčių;
- Patirtis.

Visų pirma, Sostinės SC išsiskiria plačia ir lengvai prieinama infrastruktūrine dalimi. Turimas sporto salių, baseinų ir kitų sporto objektų tinklas vienu metu leidžia sportuoti virš 2000 skirtingas sporto šakas propaguojančių ugdytinių. Tai sudaro sąlygas tvariai ir tolygiai kultivuoti daugiau nei 30 individualių bei komandinių sporto šakų bei ženkliai prisidėti prie visokeriopo vaikų ir jaunimo judumo skatinimo.

Kita vertus, tik nuolatinis ir pakankamas Savivaldybės finansavimas leidžia užtikrinti tokias sporto prieigas bei jas stiprinti. Todėl mažos kainos (lyginant su privačiu sporto sektoriumi), bazinių lengvatų lygis bei kitos paskatos užtikrina šių sporto galimybių prieinamumą skirtingų socialinių grupių vilniečių šeimoms.

Sostinės SC gali didžiuotis ir motyvuotais darbuotojais, treneriais, sporto pedagogais. Suburta darbinga ir įvairialypė, multidimensinių ekspertinių sričių komanda, kurios ugdytiniai gali džiaugtis ne tik asmeninėmis pergalėmis, bet ir puikiais pasiekimais šalies bei tarptautiniuose čempionatuose. Net 140 skirtingų sporto šakų trenerių dirba dedikuodami aistrą pasirinktai sporto šakai bei profesionalumą perteikia remdamiesi sąžiningumo ir etiškumo principais, ieškodami ir išbandydami novatoriškas sporto ugdymo metodikas bei formas.

Nenuostabu, jog tai lemia ir aukštus Sostinės SC ugdytinių sportinius rezultatus. Pavyzdžiui, iš Klaipėdoje vykusio Lietuvos lengvosios atletikos čempionato Sostinės sporto centro lengvaatlečiai į sostinę parvežė 10 įvairios prabos medalių, Alytaus žiemos pirmenybėse, kur varžėsi geriausiai Lietuvos plaukikai, mūsų centro komanda gavo 27 apdovanojimus. Tokios įspūdingos pergalės motyvuoja ne tik trenerius, bet ir mūsų ugdytinius, rodo aukštą visų meistriškumą bei leidžia Vilniaus miesto vardui dažnai skambėti ant nugalėtojų pakylės.

Dar viena tai lemianti dimensija – ilgametės Sostinės sporto centro veiklos tradicijos, rinkoje atpažįstamas vardas. Anksčiau veiklą vykdėme Vilniaus miesto sporto centro vardu, kuris jungė šešių sporto mokymo įstaigų – dvikovės sporto šakų, vandens sporto, gimnastikos, lengvosios atletikos bei „Sietyno“ sporto mokyklų, taip pat ir Olimpino sporto centro – pajėgumus. Vėliau Savivaldybės sprendimu 2022 m. įstaiga buvo reorganizuota į Sostinės sporto centrą ir iki šiol yra didžiausia neformaliojo ugdymo įstaiga Lietuvoje. Todėl akivaizdu, kad tokia įvairialypė patirtis bei veiklos mąstai suteikia įstaigai pranašumą bei tuo pačiu atsakomybę būti atstovaujama sporto sričių flagmanu sostinėje, sėkmingai ugdyti jaunimo

sporto meistriškumą bei toliau skleisti sveikos gyvensenos, fizinio aktyvumo idėjas vilniečių tarpe.

Svarbu paminėti ir tai, jog netgi būdama didelė ir įvairialypė savo prigimtimi bei paslaugomis, įstaiga demonstruoja novatorišką vadybą, šiuolaikišką sporto mąstyseną ir vidinį lankstumą, kuris leidžia būti imliems, pastebėti naujas veiklos galimybes bei greitai prisitaikyti prie aplinkoje vykstančių pokyčių.

Tačiau Sostinės SC veiklos efektyvumas yra ribojamas ženklaus skaičiaus trūkumų, silpnybių, kurios turi būti ne tik identifikuotos, bet ir suvaldytos bei modifikuotos į minimalią įtaką turinčius veiksnius. Įstaigos strateginės silpnybės pateikiamos 2 pav.

2 pav. Sostinės sporto centro strateginės silpnybės

## Silpnybės

- Prekės ženklo identiteto nebuvimas;
- Nekonkurencingas darbo užmokestis;
- Senstantis kolektyvas, jaunų specialistų stoka;
- Pasenusi dokumentų valdymo sistema;
- Netinkamas procesų valdymas;
- Specializuotų bazių trūkumas;
- Neaiški finansų skirstymo sistema;
- Neaiškus pareigų ir atsakomybių paskirstymas;
- Vidinės ir išorinės motyvacijos trūkumas;
- Bendros treniravimo metodikos nebuvimas, konkurencija;
- Analitikos ir testavimo metodikos nebuvimas;
- Aiškios amžiaus piramidės nebuvimas;
- Vizijos ir strategijos trūkumas;
- Sunku pritraukti finansinius rėmėjus.

Sostinės sporto centras – pakankamai naujas organizacinis ženklas sporto rinkoje, veiklą tokiu pavadinimu vykantis nuo 2021 m. Nors nesame visiškai rinkos naujokai ir po Sostinės SC ženklu vienijamos įstaigos savo veiklą vykdo jau seniai, trūksta sklaidos ir galimybių viešinimo Vilniaus miesto gyventojams, jų informavimo apie teikiamas paslaugas. Sostinės sporto centras kiekvieno aktyvaus miesto gyventojų turi būti atpažįstamas kaip

strateginis jų sveikos gyvensenos ir judumo poreikių tenkintojas, įvairialypių sporto šakų propaguotojas.

Sostinės SC veiklą bei efektyvumą silpnina ir eilė vidinių organizacinių ribotumų. Vienas jų – nekonkurencingas darbo užmokestis, kuris labai riboja jaunų specialistų pritraukimą ir to rezultate ima ryškėti grėsmės dėl esamo trenerių kolektyvo atnaujinimo, tinkamo personalo kaitos suvaldymo. Jaunus specialistus dažnai motyvuoja sisteminis lankstumas, liberali darbo aplinka, sąžiningas ir atsakingas jų kompetencijų vertinimas, tačiau visų pirma, turi būti užtikrinta padori finansinė ir materialinė bazė. Todėl Sostinės SC darbuotojų darbo apmokėjimo sistema turi būti susieta su įstaigos planavimo procesu, iškeltų tikslų ir įgyvendintų uždavinių pasiekimu. Tai būtina, norint pritraukti kvalifikuotą ir progresyviai mąstančią darbo jėgą rinkoje.

Pokyčiai reikalingi ir dirbant su vidiniais Sostinės SC dokumentų tvarkymo procesais – turimos valdymo sistemos yra moraliai pasenusios ir jau neatliepia esamų sporto bendruomenės poreikių. Būtina modernizuoti IT infrastruktūrą, duomenų bazes, kad jos būtų pritaikytos kiekvieno ugdytinio, trenerių, įstaigos personalo poreikiams: būtų kaupiami naudingi sporto įrašai, auklėtinių meistriškumo raidos duomenys, vykdoma jų analitika. Tai ne tik pagerintų ir paspartintų svarbių sprendimų priėmimą, bet ir padėtų tinkamai suvaldyti įvairius vidinius įstaigos procesus: personalo paieškos ir atrankos, motyvacijos, darbo grafikų derinimo, treniruočių ir varžybų sekimo ir t.t. Planuojama pertvarka tobulinant ir Sostinės SC darbuotojų pareigų bei atsakomybių perskirstymą remiantis naujai patvirtinta ir optimizuota centro organizacine struktūra.

Sostinės SC atstovauja daug ir skirtingų sporto šakų – nuo imtynių iki šuolių į vandenį, todėl šioje vietoje kyla ir didelio koordinavimo bei skirtingų interesų derinimo problemos. Labai trūksta atskirų specializuotų bazių, kurios būtinos, norint ugdyti sportuojančių meistriškumą, ruošti juos varžyboms ir skatinti siekti dar geresnių rezultatų. Iki galo nėra aiškūs finansų skirstymo Savivaldybės lygmenyje principai, skirtingos sporto šakos gauna skirtingus lėšų kiekius, tačiau trūksta aiškumo ir suvokimo, kurie kriterijai šiame procese yra lemiami. Daugeliui jų finansavimo lygis nėra pakankamas.

Sostinės SC taip pat susiduria su dar vienu svarbiu iššūkiu – įstaiga neturi vienalytės ir aiškios treniravimo metodikos, nėra parengta jos kertinė sporto filosofija. Tai lemia, jog daugelis trenerių savo auklėtinius ugdo remdamiesi tik asmenine patirtimi bei jiems priimtina metodologija. Nors tai leidžia pasiekti gerų rezultatų, labai dažnu atveju veda į tarpusavio



konkurenciją, vidinius konfliktus, nuo kurių kenčia ne tik vidinė darbovietės atmosfera, bet ir ugdytinių poreikiai. Pasikeitus treneriams nėra užtikrinamas sportuojančiųjų augimo nuoseklumas, o treniravimo metodikų kaita ar netinkamas jų taikymas gali lemti ir prastėjančius rezultatus.

Su tuo iš dalies susijęs ir bendros sportininkų testavimo metodikos nebuvimas, silpnas jų sportinių duomenų kaupimas bei minimali analitika. Kaip jau buvo minėta, per daug svarbių sprendimų remiasi individualiais trenerių prioritetais, jiems priimtinių metodikų naudojimu ar požiūriu į profesionalumo ugdymą. Be reikalingos analitikos ir testavimo Sostinės SC ne visada gali tinkamai atliepti sportuojančiųjų ugdymo poreikius, jis vyksta fragmentuotai, nenuosekliai. Todėl būtina parengti vieningą, įstaigos viziją atitinkančią Sostinės SC sporto profesionalų ugdymo sistemą.

Sportininkų ugdyme privalu atskirti meistriško bei masiško piramidės, sukurti joms tinkamas vertinimo sistemas, proporcingai paskirstyti turimus išteklius, o tai susiję ir su sportininkų amžiaus kategorijomis. Sostinės SC orientuojasi į visų Vilniaus vaikų ir jaunimo amžiaus grupių sveikos gyvensenos ir fizinio judumo skatinimą, tačiau aiškaus amžiaus prioritetų sudėliojimas leistų tai įgyvendinti kryptingiau ir tikslingiau, optimaliai naudojant finansines lėšas bei žmogiškuosius išteklius.

Pasiekti geresnių veiklos rezultatų padėtų ir tai, jei Sostinės SC labiau išgrynintų savo viziją bei misiją, identifikuotų konkurencinius pranašumus bei jų pagrindu vykdytų aktyvią informacijos sklaidą. Šių veiksnių trūkumas taip pat riboja bendradarbiavimo galimybes su išorės rėmėjais, kuriems būtina matyti aiškias centro veiklos perspektyvas, aukšto meistriško sportininkų ugdymo sistemą bei kitus kryptingus veiksmus, stiprinančius Vilniaus miesto vaikų ir jaunimo judumą, sveiką gyvenseną, fizinį ir emocinį gerbūvį.

Įsivardinus silpnąsias puses, labai svarbu jas kiek įmanoma transformuoti į galimybes ar stiprybes, ieškoti būdų riboti jų raišką strategijos įgyvendinimo metu.

Kitas svarbus SWOT analizės elementas – tai grėsmių (angl. – *Threats*) įsivardinimas, kuris apima išorinius, nuo įstaigos sprendimų nepriklausančius veiksnius. Jie yra sunkiai nuspėjami, silpnai kontroliuojami ir gana svarbūs, kuomet kalbame apie tolydų ir nuoseklų kuriamos strategijos įgyvendinimą. Sostinės sporto centrui įtakos turinčios pagrindinės grėsmės yra pateiktos 3 pav.

## Grėsmės

- Nepalanki politinė valia;
- Finansavimas;
- Auganti konkurencija;
- Sportininkų motyvacijos stoka;
- Fizinio aktyvumo mažėjimas;
- Rizikingi skuboti sprendimai;
- Mažėjantis organizacijos lankstumas;
- Blogėjanti vaikų sveikata.

Kadangi Sostinės SC yra biudžetinė įstaiga, be abejo, jos veiklai didelę įtaką turi išorinio finansavimo užtikrinimas. Grėsmė būtų laikytina nepalanki politinė valdančiųjų valia tokį finansavimą silpninti ar jį riboti nepriklausomai nuo įstaigos pasiektų rezultatų.

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, jog konkurencija sporto sektoriuje auga. Į ją efektyviai įsilieja privačios įstaigos, kurios, turėdamos kitokius finansinius išteklius ir galimybes, daugelį paslaugų gali pasiūlyti šiuolaikiškesnėmis, efektyvesnėmis sąlygomis. Nors nemažai teigiamų pokyčių ir valstybinėje sporto sferoje, šiuo metu jie dar nėra pilnai pakankami ar įgyvendinti.

Sostinės SC susiduria ir su labai konkrečiomis sportininkų motyvacijos stokos pasekmėmis. Naujosios kartos vaikai bei jaunimas prioritetus skiria išmaniosioms technologijoms bei virtualiam pasauliui, todėl stokoja ištvermės, kantrybės, atkaklumo, užsispyrimo – sportiniams rezultatams pasiekti būtinųjų savybių. Labai svarbu, jog greta fizinio ugdymo, jaunesiems sportininkams būtų teikiama ir emocinė parama, apjungianti šių gebėjimų įtvirtinimą bei vienareikšmiškai ugdomas psichologinis atsparumas nesėkmėms, neretai išauginančioms dideles ateities pergalės.

Deja, tačiau greta motyvacijos stokos, iš principo mažėja vaikų bei jaunimo fizinis aktyvumas, tai patvirtina ir naujausi Pasaulio sveikatos organizacijos (PSO) tyrimai. Statistiniai duomenys negailėstingi – sportuoti norinčių vaikų skaičius mažėja, jų fizinė forma prastėja kasmet. Pasak mokslininkų ir medikų, tai vyksta drastiškai. Susiformavę vaikų įgūdžiai leisti

laisvalaikį pasyviai, prie išmaniųjų prietaisų ekranų ar video žaidimuose, dar labiau įsitvirtino pandemijos metu. Greta didėja jų KMI, t.y. daugėja vaikų, turinčių antsvorį ar nutukimą visose vaikų amžiaus grupėse. Jei situacija nesikeis, labai tikėtina, jog problemos atsiras ne tik pritraukiant sportuoti norinčius vaikus, bet ir jų sveikatos klausimuose. Todėl fizinio aktyvumo mažėjimas, prasta mityba, iš principo blogėjanti vaikų sveikata skatina galvoti apie priemones ir konkrečius veiksmus, kurie leistų šią situaciją kontroliuoti, pritaikyti treniruočių krūvį ir metodus dabartinėms realijoms.

Pažymėtina ir tai, jog kai kuriais atvejais situaciją gali pabloginti ir rizikingi, skuboti sprendimai dėl įstaigos pertvarkos, jų įdiegimo greitis, lemiantis vidinį pasipriešinimą ir mažėjantį įstaigos lankstumą tinkamai reaguoti į aplinkos pokyčius.

Pateiktos tendencijos rodo, jog išorinių grėsmių monitoringas turi būti nuolatinis, o Sostinės SC veiksmai proaktyviai orientuoti į jų maksimalų suvaldymą.

SWOT analizė baigiama Sostinės SC galimybių pristatymu.

Galimybės (angl. – *Opportunities*), tai tokie išorėje identifikuojami veiksniai, kurie gali atverti įstaigai naujas veiklos perspektyvas, auginti jos efektyvumą ir vertę sporto industrijoje. Strateginės sesijos metu buvo identifikuotos tokios Sostinės SC augimo galimybės (4 pav.)

Viena iš reikšmingesnių galimybių – reikalingų projektinių lėšų pritraukimas reaguojant į esamą tokių projektų pasiūlą bei pildant paraiškas. Papildomos lėšos būtų itin svarbios reorganizuojant bei efektyvinant Sostinės SC veiklą, pavyzdžiui, įvairių veiklos procesų optimizavime ir skaitmenizavime. Procesų skaitmenizacija – tai neišvengiamas procesas, jei įstaiga nori kurti šiuolaikišką įvaizdį rinkoje, pritraukti naujų ugdytinių ir efektyviau vykdyti savo veiklą. Tai aktualu tiek vidiniams, tiek išoriniams įstaigoje vykstantiems procesams, todėl visos pagrindinės centro paslaugų teikimo procedūros (registracija, trenerių ataskaitos, tėvų sutikimo formos ir pan.) privalo būti vykdomos naudojant modernią IT infrastruktūrą.

Būtina vykdyti intensyvesnę, į tikslines grupes orientuotą komunikaciją. Būtina aktyviau vykdyti sklaidą apie Sostinės SC siūlomas paslaugas, sporto galimybes vaikams ir jaunimui, pasakoti apie sėkmės istorijas naujienlaiškiuose, socialiniuose tinkluose, plečiant jų skaičių bei stiprinant turinį, sekėjų įtrauktį. Komunikacijai tikslinga ieškoti ir naujų formų,

neapsiribojant klasikinio marketingo sprendimais, tačiau naudoti tokias priemones, kurios leistų patraukti potencialių ugdytinių dėmesį, kalbėti jų kalba bei apie jiems svarbius dalykus.

4 pav. VŠĮ „Sostinės sporto centras“ strateginės galimybės

## Galimybės

- Projektinių lėšų pritraukimas;
- Skaitmenizavimas (procesų, valdymo);
- Komunikacijos stiprinimas;
- Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis (Federacijos, ugdymo įstaigos);
- Paslaugų spektro plėtra (NVŠ, individualios treniruotės, suaugusiųjų treniruotės, darželiai, multifunkcinis centras);
- Savanorystės skatinimas;
- Bendruomenės kūrimas ir skatinimas;
- Viešų, atvirų renginių organizavimas;
- Dalintis gerąja patirtimi tarp skirtingų sporto šakų;
- Kelti kvalifikaciją, tobulintis;
- Pagerinti aukšto meistriškumo rengimo sąlygas;
- Populiacijos didėjimas Vilniaus mieste.

Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis ir dalykinės bičiulystės stiprinimas būtinas, norint užtikrinti sklandžius sporto ekspertiškumo mainus, tikslingą ugdymo plėtotę, pasidalinimus gerąja praktika. Ugdymo įstaigos, įvairių sporto šakų federacijos bei kiti partneriai ir tamprūs tarpusavio ryšiai yra reikalingi, nes jų dėka atsiranda nuoseklus ir gilesnis sporto paslaugų krepšelis, aiškėja atskirų tikslinių grupių sportinė problematika bei jų sprendimo galimybės, labiau atliepiami ir stipriau realizuojami esamų ir potencialių Sporto SC ugdytinių poreikiai. Be abejo, reiktų galvoti apie bendradarbiavimo plėtojimą su kitomis miesto sporto įstaigomis, ieškoti naujų talentų, ugdyti juos nuo mažų dienų ir lydėti tolimesnėje sporto kelionėje.

Svarbi ir reikšminga tokio bendradarbiavimo (ir kitų veiksmų) pasekmė – naujų paslaugų atsiradimas ir pačiame Sostinės SC. Turėdamas skirtingų sporto šakų bazes, joms pritaikytą plataus profilio infrastruktūrą, centras galėtų jas įveikinti ir kitų grupių poreikiams.

Greta prioritetinių vaikų ir jaunimo grupių, galėtų atsirasti sporto paslaugos ir jų tėvams ar bendrai suaugusiųjų grupėms, grupiniai užsiėmimai galėtų būti papildyti ir individualaus meistriškumo treniruotėmis, o multifunkcinis centras atliktų skirtingų grupių įtraukties misiją. Atsižvelgiant į prastėjančius vaikų judumo bei sveikos gyvensenos rodiklius, labai logiška ir reikšminga Sostinės SC paslaugas pristatyti ir darželių bei ikimokyklinio ugdymo tinklams, jau nuo mažų dienų įtraukiant vaikus į aktyvesnį, didesnių sporto galimybių pasaulį.

Pastaruoju metu rinkoje labai gajos bei pozityviai vertinamos savanorystės ir bendruomeniškumo idėjos. Tai būtų puiki galimybė ir Sostinės SC stiprinti savo palaikytojų bendruomenę, aktyviau įtraukti į veiklą ir savanorišką pagalbą tėvus, globėjus, kitą ugdytinių artimųjų ratą. Savanorystės principais grįsta, bendruomeniška veikla ne tik skatintų bendrą laiko praleidimą, bet ir augintų įstaigos ženklo vertę, didintų rekomendacijų ar norinčiųjų įsitraukti į aktyvesnį sportą skaičių.

Bendruomenės yra tai, kas vienija, buvimas jose leidžia pajusti priklausymo, didesnės bendrystės jausmą, tai didina skirtingų tikslinių grupių įsitraukimą bei stiprina centro teikiamų paslaugų vertę. Labai svarbu, kad bendruomenės nariai turėtų stiprius ryšius, todėl vienas iš būdų juos propaguoti – aktyviau organizuoti atvirus, viešus Sostinės SC renginius. Tai gali būti ne tik demonstraciniai renginiai naujokams pritraukti, tačiau įvairių, Sostinės SC svarbių datų šventimas, vidinių pergalių paminėjimas, Šeimos dienos, sveikos gyvensenos paskaitų organizavimas ir t.t. Stipri bendruomenė galėtų prisidėti ir prie Sostinės SC svarbių problemų identifikavimo bei sprendimo, jos nariai savanorystės pagrindais galėtų įsitraukti į įstaigos veiklos procesus. Tvirta bendruomenė atspindi įstaigos socialinę kokybę, narystė joje kuria tarpusavio emocinius ryšius, o tai tampa vertingu ištekliu kiekvienos organizacijos veiklos stabilumui ir reputacijai auginti.

Labai svarbus ir pabrėžtinasis yra ir vidinių Sostinės SC išteklių – administracijos, trenerių, kito personalo – kvalifikacijos kėlimas bei įgūdžių tobulinimas. Jei savo veikla siekiame ugdyti čempionus, suteikti vaikams ir jaunimui įvairiapusišką, aukštų standartų sporto meistrybę bei šiuolaikišką patirtį, tai galima padaryti tik patiems turint aukštą kompetenciją, gerą reputaciją, naudojant šiuolaikiškus sportininkų ugdymo metodus. Nuolatinis tobulėjimas, saviugda turėtų tapti kiekvieno Sostinės SC darbuotojo kasdienybe.

Kita vertus, kalbant apie Sostinės SC paslaugų plėtrą ir veiklos optimizavimą, būtina įvertinti galimybę pagerinti sąlygas aukšto meistriškumo lygio sportininkams. Talentų ugdymas reikalauja ne tik naujausių metodologijų, emocinio bei psichologinio atsparumo, aukštos

trenerių kompetencijos, bet ir gerų materialinių bazių, infrastruktūros, kuri būtų pritaikyta talentų poreikiams ir padėtų maksimaliai atskleisti jų gebėjimus. Todėl tokio lygo sportininkų ruošime būtinas tolydus įvairių sąlygų gerinimas, prilygstantis geriausiems rinkoje esantiems standartams.

Viltingai užbaigti Sostinės SC galimybių analizę leidžia tai, jog Vilniaus mieste populiacija auga. Tai lemia ne tik iš skirtingų šalies miestų bei rajonų čia gyventi atvykstantys žmonės, bet ir užsienio imigrantų augimas. Pastarojo meto įvykiai Ukrainoje, Baltarusijoje į Lietuvą gena ir šių šalių rezidentus bei jų šeimas, kurie didžiąja dalimi savo nuolatinę gyvenamąją vietą laiko mūsų sostinę. Vilniaus miesto savivaldybės Statistikos departamento duomenimis, šiuo metu čia gyvena virš 600 tūkst. miestiečių, virš 80 tūkst. jų sudaro 7-18 m. vaikų ir jaunimo amžiaus grupę. Rūpintis jų sveika gyvensena, sportinio mentaliteto lavinimu, kokybiška kūno kultūra - tai mūsų įstaigos priedermė bei socialinė atsakomybė.

Toliau įgyvendinant parengtą Sostinės sporto centro veiklos strategiją, visi minėti veiksniai turėtų atliepti labai aiškius strateginius tikslus, į juos būtina atsižvelgti. Režiumuojant darytina išvada, jog įstaiga turi gerą veiklos bazę, infrastruktūrą, jos paslaugos yra įvairialypės ir prieinamos skirtingoms socialinėms grupėms. Pilna įstaigos SWOT suvestinė, identifikuota strateginės sesijos metu bei aptarta šiame skyriuje, pateikiama 5 pav.

Kitame skyriuje taip pat bus pristatoma Sostinės SC misija, vizija bei pagrindinių suinteresuotųjų pusių lūkesčių analizė.

### Stiprybės

- Prieinamumas (tinklas, maža kaina, daug sporto šakų);
- Finansavimas (bazinių lengvatų kaina);
- Motyvuoti darbuotojai;
- Aukšti sportiniai rezultatai;
- Esame dideli;
- Gebėjimas greitai prisitaikyti prie pokyčių.

### Silpnybės

- Prekės ženklo identiteto nebuvimas;
- Nekonkurencingas darbo užmokestis;
- Senstantis kolektyvas, jaunų specialistų stoka;
- Pasenusi dokumentų valdymo sistema;
- Netinkamas procesų valdymas;
- Specializuotų bazių trūkumas;
- Neaiški finansų skirstymo sistema;
- Neaiškus pareigų ir atsakomybių paskirstymas;
- Vidinės ir išorinės motyvacijos trūkumas;
- Bendros treniravimo metodikos nebuvimas, konkurencija;
- Analitikos ir testavimo metodikos nebuvimas;
- Aiškios amžiaus piramidės nebuvimas;
- Vizijos ir strategijos trūkumas;
- Sunku pritraukti finansinius rėmėjus.

### Galimybės

- Projektinių lėšų pritraukimas;
- Skaitmenizavimas (procesų, valdymo);
- Komunikacijos stiprinimas;
- Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis (Federacijos, ugdymo įstaigos);
- Paslaugų spektro plėtra (NVŠ, individualios treniruotės, suaugusiųjų treniruotės, darželiai, multifunkcinis centras);
- Savanorystės skatinimas;
- Bendruomenės kūrimas ir skatinimas;
- Viešų, atvirų renginių organizavimas;
- Dalintis gerąja patirtimi tarp skirtingų sporto šakų;
- Kelti kvalifikaciją, tobulintis;
- Pagerinti aukšto meistriškumo rengimo sąlygas;
- Populiacijos didėjimas Vilniaus mieste.
- Patirtis.

### Grėsmės

- Nepalanki politinė valia;
- Finansavimas;
- Auganti konkurencija;
- Sportininkų motyvacijos stoka;
- Fizinio aktyvumo mažėjimas;
- Rizikingi skuboti sprendimai;
- Mažėjantis organizacijos lankstumas;
- Blogėjanti vaikų sveikata.

## 2. MISIJA, VIZIJA IR SUINTERESUOTŲJŲ PUSIŲ LŪKESČIAI

Sostinės sporto centro **misija** – ugdyti čempionus sporte ir gyvenime.

Savo veikla bei dedamomis pastangomis siekiame stipriai ir visapusiškai prisidėti prie Vilniaus miesto vaikų ir jaunimo sveikos gyvensenos bei sporto gerovės. Propaguodami įvairias sporto šakas, siūlydami platų ir visapusišką jų spektrą tikimės, jog tai padės jaunajam vilniečiui grūdinti savo charakterį, ugdyti emocinį atsparumą bei pasiekti įspūdingų asmeninių pergalių. Reguliarus fizinis aktyvumas ne tik gerina kiekvieno žmogaus sveikatą, bet ir padeda jam susikaupti, ugdo sportinį atkaklumą bei ištvėrmę. Tai padeda ne tik varžybų salėse, bet ir kasdieniame gyvenime sprendžiant jame pasitaikančius iššūkius, suteikia pasitikėjimo bei pozityvumo. Todėl esame tikri, jog per sportą galime padėti vaikams ir jaunimui tobulėti kiekviename žingsnyje, tapti visapusiškai stipresne savo paties versija.

Sostinės sporto centro **vizija** – tapti didžiausia Vilniaus miesto fizinio aktyvumo ir sporto organizacija – modernia, atvira visuomenei, nuolat augančia.

Būti didžiausia sporto įstaiga mums visų pirma reiškia socialinę atsakomybę prieš kiekvieną miestietį. Norime tapti pagrindiniu traukos centru, kurį aplankęs sostinės gyventojas lengvai išsirinktų jam patrauklią sporto šaką, profesionalių trenerių ir personalo padedamas patirtų didžiulį malonumą sportuoti, atrasti savo galimybių ribas ir jas išplėsti. Jau esamu momentu siūlome didžiulį sporto šakų pasirinkimą, turime ilgametes skirtingų paslaugų teikimo tradicijas, tad tapti pagrindiniu sostinės sporto flagmanu turime išties labai geras perspektyvas.

Ketiname būti ta vieta, kurią renkasi tiek norintys siekti maksimalių sporto rezultatų, aukšto meistriškumo, tiek fizinį aktyvumą propaguojantys savo malonumui. Ne tik rezultatai, bet ir pati sporto kelionė, pozityvi sportavimo patirtis yra mūsų siekiamybė, leidžianti lydėti fizinio judumo kelyje kiekvieną sporto entuziastą.

Artėti link tokios vizijos galima įveiklinant modernumą, atvirumą visuomenei, nuolatinį augimą. Modernumą išreiškiame ne tik šiuolaikiška vadyba, bet ir sporto infrastruktūros plėtote, naujoviškų treniravimo metodikų diegimu bei čempioniškos ugdytinių dvasios puoselėjimu. Atvirumas visuomenei mums reiškia visapusišką paslaugų prieinamumą skirtingoms socialinėms grupėms, plačią pasaulėžiūrą, įtraukties bei įvairovės principų atspindėjimą vadybinės bei sportinės rengybos kategorijose. Nuolatinis augimas yra būtinas,



jei siekiame būti didžiausia Vilniaus miesto fizinio aktyvumo ir sporto organizacija, telkiančia žingeidžius ir aktyvius sostinės gyventojus.

6 pav. Sostinės sporto centro vizija ir misija

### VIZIJA

Didžiausia Vilniaus miesto fizinio aktyvumo ir sporto organizacija. Moderni, atvira visuomenei, auganti.

### MISIJA

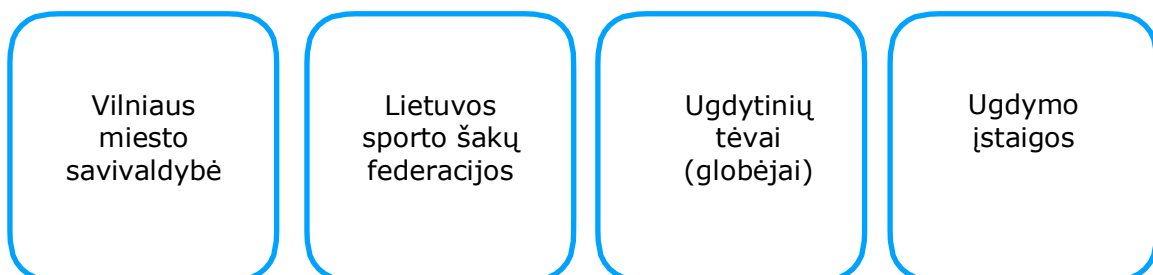
Ugdome čempionus sporte ir gyvenime.

Realizuoti savo misiją sieksime vedini etikos ir moralės normų bei Sostinės SC vertybių: atsakomybės už savo veiklą bei tikslų pasiekimą, novatoriškumo, kurdami pozityvią organizacinę kultūrą bei palaikomi nuolat augančios bendruomenės.

Kadangi vykdoma veikla Sostinės sporto centras tenkina įvairių visuomenės grupių poreikius, svarbu konkrečiau įsivardinti kiekvienos grupės pagrindinius lūkesčius. Teisingas jų identifikavimas bus naudingas nustatytų strateginių tikslų įgyvendinimui, misijos vykdymui.

Pagrindinės suinteresuotųjų pusių grupės, arba kitaip tariant, vidiniai ir išoriniai Sostinės SC klientai gali būti skirstomi į kelias kategorijas (7 pav.).

7 pav. Sostinės sporto centro suinteresuotosios pusės



Vilniaus miesto savivaldybė – pagrindinė Sostinės SC steigėja, todėl jos keliami lūkesčiai natūraliai tampa integralia įstaigos strateginio plano dalimi. Pabrėžtina, jog artimiausiu trejų metų laikotarpiu Savivaldybė tikisi, jog Sostinės SC taps šiuolaikiška, atvira, lanksčia sportinio ugdymo institucija, puoselėjančia toleranciją, kūrybiškumą, ugdančia socialiai ir sportiškai aktyvią asmenybę. Visų pirma, turėtų būti didinamas treniruočių prieinamumas bei jų kokybė, vykdoma sporto ir fizinio aktyvumo plėtra, kuri apimtų tiek masinio, tiek aukštojo meistriskumo ugdymo piramides. Pažymėtina, jog Sostinės SC veikla turi būti modernizuota, vykdomos investicijos į naujas technologijas, modernią ir sporto visuomenės poreikius atliepiančią vadybą. Paslaugų kokybė turėtų būti auginama diegiant šiuolaikiškas dokumentų valdymo sistemas, minimizuojant rankinio bei popierinio darbo apimtį. Savivaldybė mato Sostinės SC kaip tvarią, skaidrią, vadybiškai pažangią bei ekonomiškai pelningą veiklą vystančią ir vykdančią instituciją.

Lietuvos sporto šakų federacijos iš Sostinės sporto centro visų pirma tikisi glaudžios partnerystės bei bendradarbiavimo įvairių sporto šakų plėtotės klausimais. Aukšto meistriskumo sportininkų rengimas, bendrų varžybų, renginių organizavimas, dalyvavimas įvairiuose šalies bei užsienio čempionatuose – visų bendros pastangos didinti sporto reikšmę kiekvieno vilniečio gyvenime. Taip pat su Sostinės SC veikla siejamas tvirtas lūkestis – puoselėti tinkamą infrastruktūrą, teikti aukštos kokybės sporto paslaugas bei užtikrinti aukštų gebėjimų sportininkų identifikavimą, jų parengimą profesionaliai sporto karjerai. Glaudūs ryšiai, naujos tarpusavio veiklos neabejotinai prisidėtų prie dar didesnės įvairių šakų sporto bendruomenės auginimo ir puoselėjimo Vilniaus mieste.

Jei norime ugdyti čempionus sporte bei gyvenime, didelis dėmesys bei tampri bendrystė turi būti skiriama ir Sostinės SC tėvų (globėjų) interesams. Vienas pagrindinių – sukurti vaikams ir jaunimui saugią, įtraukiančią aplinką, kurioje nėra vietos diskriminacijai, patyčioms, socialinei nelygybei. Sportas vienija, ugdo, augina, todėl labai svarbu teikti kokybiškas paslaugas, orientuotas į kiekvieno sportuojančio meistriskumo didinimą, daryti tai naudojant profesionalias ir modernias metodikas. Nevertėtų pamiršti, jog tėvų (globėjų) lūkesčių atliepimas labai svarbus ir savanorystės įdėjų plėtotei, bendruomeniškumo puoselėjimui.

Ugdymo įstaigos, ikimokyklinio ir bendrojo lavinimo mokyklos iš Sostinės SC tikėtusi popamokinio sportinio ugdymo pasiūlos, integruotų paslaugų, kurios leistų praturtinti kiekvieno

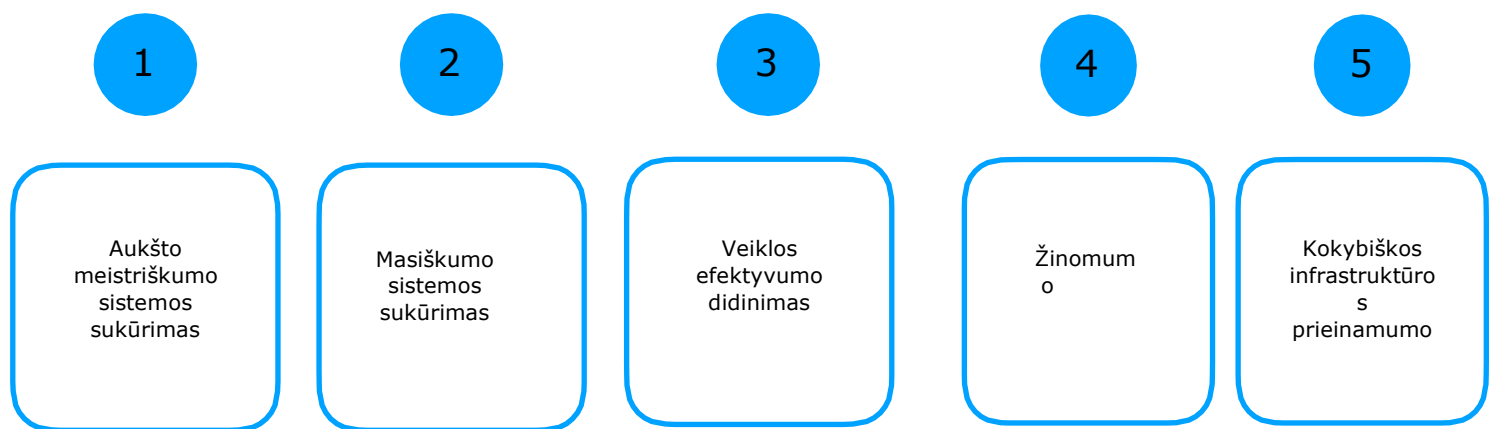
mokinio krepšeli, supažindintų jį su sportine veikla, didžiule jos įvairove jau nuo jauno amžiaus. Mūsų visų bendras tikslas – rūpintis vaikų emocine ir fizine gerove, judumu, kuomet anksčiau įtraukti juos į sveikos gyvensenos patirtis. Tiek Sostinės SC, tiek ugdymo įstaigos yra suinteresuotos, jog vaikai, mokyklinukai, jaunimas sportą suvoktų kaip savo kasdienybę, būtų motyvuoti siekti užsibrėžtų tikslų bei fizinės veiklos padedami, atsisakytų priklausomybių, mažintų žalingų įpročių poveikį, augtų brandūs ir žingeidūs visuomenės nariai.

Kitame skyriuje detalizuosime, kaip šie lūkesčiai bus išpildyti, kokios konkrečios strateginės kryptys pasirinktos vizijai įgyvendinti, kokie tikslai ir uždaviniai keliami, jog Sostinės sporto centras taptų modernia ir atvira miesto sporto ir fizinio judumo organizacija.

### 3. STRATEGINĖS KRYPTYS VIZIJAI ĮGYVENDINTI

Sostinės sporto centras įgyvendinti veiklos strategiją planuoja telkdamas pagrindinius išteklius ir pastangas penkiose strateginėse kryptyse, prioritetą skirdamas aukšto meistriškumo bei masiškumo sistemų kūrimui, veiklos, žinomumo ir kokybiškos infrastruktūros prieinamumo didinimui. (8 pav.).

8 pav. Strateginės kryptys vizijai įgyvendinti



Pirmaisiais prioritetais Sostinės SC įvardija aukšto meistriškumo sportininkų bei masiškumo sistemų kūrimą. Tai reikštų, jog fizinio aktyvumo galimybės bus pertvarkomos piramidės principu, kurios pagrindą sudarys didžioji dalis Sostinės SC ugdytinių bei sportuojančių. Tuo tarpu jos aukščiausiam taške bus sukonzentruoti pačių gambiausių įstaigos sportininkų pasiekimai, tokių talentų paieška ir ugdymas. Šių dviejų sistemų integracija bei sinergija pagrįsta prielaida, jog visų pirma, Sostinės SC turėtų auginti pirmosios pakopos sportuojančių skaičių, didinti vilniečių fizinį aktyvumą, pritraukti daugiau narių į įvairias sporto

šakas, o iš jų atrinkti didžiausias perspektyvas turinčius sportininkus, rūpintis jų ugdymu ir sportinių pasiekimų gausa.

Artimiausiu periodu Sostinės sporto centras didžiausią dėmesį planuoja sutelkti ir visapusiškam veiklos efektyvumo gerinimui. Kuomet planuojama tvari ir ilgalaikė strateginė kaita, ji turi būti paremta geros valdysenos principais. Efektyvumo kriterijais turėtų būti paremta ir naujoji trenerių darbo sistema, kuri derėtų su planuojamu personalo motyvacijos auginimu, kompetencijų ugdymu. Šias sąlygas turi atliepti ir vidinė įstaigos kultūra, vertybiško požiūrio kismas, sudarantis prielaidas Sostinės SC vidiniam augimui, patrauklios darbo aplinkos kūrimui bei sąlygų gerinimui. Pokyčiai palies ir visos infrastruktūros tobulinimą, skiriant dėmesio, lėšų bei išteklių įstaigos veiklos ir trenerių darbo skaitmenizacijai, dokumentų valdymo sistemų kūrimui.

Esant šioms prielaidoms, logiškai pagrįsta yra ir kita strateginė veiklos kryptis, apimanti kokybiškos infrastruktūros didinimą, efektyvų turimų sporto bazių panaudojimą, pasauliniu mastu priimtinių standartų įdiegimą. Aukšta kokybė – vienas pagrindinių reikalavimų, būtinas pagrindas ir svarbi būsimo pokyčio dedamoji. Be aukštų standartų ir kvalifikuotos veiklos sunku įsivaizduoti, kaip būtų įmanoma atliepti šiuolaikinio vilniečio sporto poreikius, užtikrinti maksimalų komfortą ugdant fizinę ištvermę bei didinant judumą.

Finalizuojant, labai svarbu suvokti ir tai, jog turi būti skirtos atitinkamos lėšos bei vykdomos programos, didinančios Sostinės SC vardo žinomumą įvairių tikslinių grupių tarpe. Įstaiga turėtų įtaigiau ir aktyviau komunikuoti socialinėse medijose, pritaikyti lankytojų reikmėms interneto svetainę bei kitaip rūpintis viešaisiais ryšiais. Vertinga pamąstyti apie glaudesnę bendrystę su kitomis sporto institucijomis, federacijomis, įvertinti galimybę bendrai organizuoti renginius, juos viešinti, burti ir puoselėti Sostinės SC bendruomenę. Tai leistų įstaigai tapti akivaizdžiu, kompetentingu sporto galimybių ir informacijos centru, turinčiu ką pasiūlyti kiekvieno vilniečio skoniui bei jo sporto gerovės auginimui.

Kiekviena patvirtinta strateginė kryptis turi aiškiai apibrėžtus tikslus ir pamatuojamus uždavinius, kurie bus detalai pristatomi kitame skyriuje.

#### 4. STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ ĮGYVENDINIMO PRIELAIDOS

2023 – 2025 m. laikotarpyje Sostinės sporto centras savo veikloje kelia konkrečius tikslus ir uždavinius, kurie padeda aiškiau numatyti laukiamų darbų apimtį, optimaliai naudoti resursus bei tikslingai sekti numatytomis strateginės plėtotės gairėmis. Išskelti uždaviniai

matuojami konkrečia rodiklių seka, turi priskirtus atsakingus asmenis bei įvardintus laiko terminus.

#### **4.1. Aukšto meistriško sistemos sukūrimas**

##### 4.1.1. Prioritetinių sporto šakų nustatymas

Nors Sostinės SC teoriškai gali turėti neribotą sporto šakų skaičių, yra būtinas tikslingas strateginių, perspektyvinių ir kitų sporto šakų balansas. Tokia kategorizacija svarbi skiriant joms reikalingą palaikymą, atliepiančią šalies sporto vystymui keliamus uždavinius. Šiuo metu svarbu identifikuoti, kokios sporto šakos Sostinės SC centre taps strateginėmis bei bus prioritetiškai remiamos artimiausiu metu. Tai privalu atlikti ir dėl dabartyje turimos skaitlingos sporto šakų pasiūlos, nevienodo ugdytinių skaičiaus jose bei optimalaus resursų panaudojimo. Bendradarbiaujant su Savivaldybe planuojama identifikuoti prioritetus, siekiant, jog bendras strateginių sporto šakų skaičius neviršytų 10-ies, o visa perspektyvinių sporto šakų grupė apimtų ne daugiau 20-ies skirtingų rūšių. Tai turi būti daroma ne tik vertinant populiariausiųjų paklausą, bet ir formuojant pasiūlos miestui balansą, kuris turi būti pagrįstas galimybe įgyvendinti skirtingus sveikos gyvensenos poreikius tikslinėse Vilniaus miesto gyventojų kategorijose. Labai svarbu kreipti dėmesį ne tik į turimą infrastruktūrą, esamą sportinį atletų potencialą bei vidinius Sostinės sporto centro pajėgumus, bet mąstyti ir rinktis strategiškai, turint aiškias sporto vizijas, kur link juda ir visos Lietuvos sporto sistema bei kokių sričių flagmanai šiuo laikmečiu yra būtini.

##### 4.1.2. Rezultatų/kriterijų nustatymas

Siekiant efektyvaus turimų strateginių, perspektyvinių ir kitų sporto šakų pasiūlos optimizavimo, rekomenduotina sukurti aiškia ir skaidrią, holistinę jų atrankos sistemą, kuri turėtų pagrįstus ir argumentuotus tokios atrankos kriterijus. Pavyzdžiui, atitinkamas dėmesys turėtų būti kreipiamas naujų sporto šakų atsiradimui, strateginių sporto šakų vystymui, perspektyviems sportams, kurie įtraukti į olimpinių žaidynių programas ir kuriose atletai bei Sostinės SC ugdytiniai galėtų siekti aukšto meistriško rezultatų. Pažymėtina ir tai, jog atrankos kriterijai turėtų būti susieti ir su laukiamais kiekvienos sporto šakos rezultatais, ypač kuomet kalbame apie talentų ugdymo, čempionų rengybos strategijas.

##### 4.1.3. Trenerių darbo užmokesčio sistemos pertvarka

Darbo užmokesčio sistemos pokyčiais siekiama diegti tokias atlygio formas, kurios būtų susietos su įstaigos planavimo procesu bei pasiektais rezultatais. Reikalinga nustatyti aiškias vidutinio darbo užmokesčio ribas, sukurti motyvacinę sistemą, kuri būtų pagrįsta ugdytinių

skaičiaus pritraukimu bei sportinių pasiekimų integravimu, parengti aiškias darbuotojų gabumų klasifikacijos schemas. Sekant Savivaldybės išsakytus lūkesčius, atlyginimo sistema turi būti pakankamai lanksti ir sugebanti keistis, atsižvelgiant į išorinės aplinkos sąlygas. Vienas iš svarbiausių atlyginimų sistemos sprendžiamų klausimų, pagrindinis jos funkcionavimo ir efektyvumo matas – kad sistema būtų veiksminga ieškant naujo, kvalifikuoto bei motyvuoto administracinio personalo, trenerių, taip pat leistų išsaugoti esamus, labiausiai patyrusius darbuotojus ir minimizuotų jų kaitą. Sostinės sporto centras siekia šiuolaikiškos organizacijos kultūros, kuri būtų pagrįsta tolerancijos, įtraukties bei įvairovės principais, užtikrintų kiekvienam darbuotojui ir treneriui orų, konkurencingą, savalaikį atlygį. Sistemos veiksmingumas bei darbuotojų pasitenkinimas būtų matuojamas specialiomis apklausomis su labai aiškiu tikslu, jog iki 2025 m. ne mažiau 90% Sostinės SC darbuotojų savo darbo aplinką ir pasitenkinimą juo vertintų gerai.

#### 4.1.4. Bendradarbiavimo su sporto federacijomis atsakomybės ribų nustatymas

Šiuo tikslu siekiama glaudesnių ir rezultatyvesnių sporto santykių su atstovaujamų strateginių sporto šakų federacijomis. Yra privalu apibrėžti tarpusavio veiklos ribas, finansavimo ir bendradarbiavimo principus. Esamu momentu Sostinės SC turi ribotą ir nepakankamą bendradarbiavimą su jomis, nėra aiškių gairių bei atsakomybės ribų, kurios leistų perspektyviai pastebėti ir ugdyti jaunuosius talentus, suteikiant jiems galimybes judėti aukšto meistriškumo rezultatų link. Būtų vertinga bendradarbiavimo sąlygas apibrėžti aiškiais sutartimis ir siekiama, jog iki 2025 m. tai būtų įvykę su didžiąja dalimi (75%) Sostinės sporto SC atstovaujamų strateginių sporto šakų.

#### 4.1.5. Sporto mokslo medicinos paslaugų užtikrinimas

Individuali ar komandinė sportininkų pažanga neatsiejama nuo jų fizinės bei emocinės sveikatos, todėl vertinant jų galimybes tobulėti, startuoti aukšto meistriškumo varžybose, būtina žinoti ir tinkamai išnaudoti jų fizinius duomenis, ugdyti psichologinį atsparumą. Reikiamų medicinos paslaugų teikimas, tinkamas profesionalių sportininkų aptarnavimas turi tapti integruota Sostinės SC veiklos dalimi ir užtikrinti, jog visa reikalinga medicininė pagalba būtų suteikiama kvalifikuotai, greitai ir užtikrintai. Šiuolaikiniame sporte tai yra būtinybė, o ne išskirtinumas – kadangi siekiame tapti didžiausiu Vilniaus miesto sporto industrijos vienetu, šių paslaugų įdiegimas mums yra privalomas. Šio kriterijaus analizė parodys, koks būdas yra priimtinausias – steigti Sporto medicinos centrą ar teikti paslaugas remiantis išorinių partnerių tinklu, tačiau rezultatas, kurio siekiama, aiškus ir vienareikšmiškas – dvejų metų

perspektyvoje medicinos paslaugas turi gauti visi Sostinės SC aukšto meistriškumo sportininkai.

#### 4.1.6. Geriausių sportininkų motyvavimo sistema

Aukšto meistriškumo sportininkų rengyba neįmanoma be įtraukiančios motyvacinės sistemos, pačių atletų nusiteikimo, jų psichologinio atsparumo, ryžto ir vidinės drausmės. Pačių geriausių talentų pritraukimui ir išlaikymui, jų pasiekimų skatinimui Sostinės SC kuria tam pritaikytą motyvacinę sistemą, paremtą vidiniais tikslais ir geriausia kitų sporto institucijų patirtimi. Ji integruos tiek nefinansines motyvacines priemones, tiek aiškią pinigine motyvaciją turinčius veiksmus. Jaunieji sportininkai Sostinės SC galės pretenduoti į tam tikras stipendijas, kurios turėtų būti indeksuojamos kasmet. Atsiras sistema, kuri leis premijomis bei kitomis paskatomis remti aukštus sportinius pasiekimus pademonstravusius sportininkus ir taip sudaryti jiems sąlygas toliau gerinti savo rezultatus, dažniau puikuotis ant čempionų pakylės bei toliau garsinti Vilniaus miesto vardą šalyje bei už Lietuvos ribų.

### **4.2. Masiškumo sistemos sukūrimas**

#### 4.2.1. Sportuojančiųjų skaičiaus didinimas

Sostinės sporto centras artimiausiu metu kelią ambicingą tikslą didinti sportuojančių skaičių gimnastikos, lengvosios atletikos, vandens sporto bei kitose atstovaujamosiose sporto šakose. Siekdamas darnios, tvarios ir visapusiškos plėtros, Sostinės SC norėtų tolygiai bei integruotai užpildyti ir savo turimų sporto salių, baseinų, kitos treniruočių infrastruktūros užimtumą. Atsakingas planavimas bei veiksmai, reikalingi šiam tikslui pasiekti, yra būtini, jei siekiama optimalaus finansinių ir žmogiškųjų resursų panaudojimo. Šiuo atveju tam tikrų sporto grupių užimtumas tikrai turėtų būti didesnis, todėl vienas iš uždavinių – kasmet didinti bendrą sportuojančiųjų skaičių po 5 – 10%. Artimiausiuoju periodu planuojama, jog bendras visų Sostinės SC sporto grupių užimtumas siektų ne mažiau 95% bendrai per visas sporto šakas.

#### 4.2.2. NVŠ krepšelio sistemos įsisavinimas

Sostinės sporto centras siekia ugdyti vaikus tapti čempionais sporte ir savo gyvenime. Tai labai dera su neformaliojo vaikų švietimo paskirtimi – tenkinti mokinių pažinimo, ugdymosi ir saviraiškos poreikius, padėti jiems tapti aktyviais visuomenės nariais. Ši dėmė atveria ir naujas galimybes Sostinės SC, leisdama jam pretenduoti į lėšas, kurios šalies valdžios institucijų skiriamos savivaldybėms neformaliojo vaikų švietimo plėtotei. Todėl mūsų įstaiga

kelia vidinį tikslą – didinti vaikų, ugdomų pagal NVŠ programas, skaičių bei paruošti tokią sistemą, kuri leistų tai padaryti sklandžiai ir efektyviai. NVŠ ugdytinių skaičius bendrame Sostinės SC sportuojančių sraute būtų didinamas tolygiai, ir kuomet sistema bei visos procedūros veiktų maksimaliai, jų skaičius iki 2025 m. turėtų palaipsniui pasiekti 800 centre sportuojančių mokinių.

#### 4.2.3. Sporto šakų – kandidačių įvairovės didinimas

Pasaulinės tendencijos yra labai dinamiškos, kiekvienais metais atsiranda inovatyvių sporto šakų, kinta tradicinių sporto šakų populiarumas, keičiasi prioritetai. Todėl tai turi atliepti ir Sostinės SC sporto šakų - kandidačių formavimo politiką, jų krepšelis turi būti dinamiškas, reaktyvus, šiuolaikiškas. Nuolatinis aplinkos stebėjimas yra būtinas, kaip ir sprendimai, atveriantys Sostinės SC lankytojams naujas galimybes gauti naujų, sparčiai besivystančių, ypač neimlių naujos sporto infrastruktūros poreikiams, šakų.

Būtent šis tikslas apima pasiūlos dinamiką sporto šakų – kandidačių grupėje. Svarbu patikslinti, jog sporto šakos – kandidatės Sostinės SC turi specialių statusą, gauna centro palaikymą ir pagalbą veiklos organizavimui (pvz.: lengvatinės sąlygos infrastruktūros naudojimui, komunikacinė pagalba, viešinimas ir pan.). Šakos – kandidatės nėra oficialios Sostinės SC šakos, jos neturi komplektuojamų grupių. Kandidatės, turinčios augančius masiškumo rodiklius Vilniaus mieste, šalies meistriškumo rezultatus, turinčios bent du kvalifikuotus trenerius, savo federacijos rekomendacinį laišką ar atitinkančios kitus kriterijus, kasmet svarstomos dėl įtraukimo į oficialų Sostinės SC sporto šakų sąrašą. Sporto šakų kandidačių įvairovė matuojama kasmetiniais augimo skaičiais, nuo trijų šakų atsiradimo 2023 m., iki 7+ 2025 metais.

#### 4.2.4. Bendradarbiavimas su ikimokyklinio ir mokyklinio ugdymo įstaigomis

Formuojant tikslingai veikiančią masiškumo piramidę reikalingas sporto ugdymas nuo pačių pagrindų. Šiuo metu Sostinės SC veiksmai mokyklinio amžiaus sportuojančiųjų grupėse yra reaktyvūs, labiau orientuoti į įeinančios paklausos tenkinimą. Tačiau reaguojant į dabartines sporto realijas bei gyventojų sveikos gyvensenos rodiklius, poreikį rūpintis vaikų sveikata nuo itin ankstyvo amžiaus, Sostinės SC iš pasyvaus stebėtojo galėtų tapti proaktyviu rinkos žaidėju ir bendrojo lavinimo ugdymo įstaigų partneriu. Bendradarbiavimas galėtų būti paremtas abipusiais veiksmais, rengiant bendrus užsiėmimus, rungtynes ar varžybas, įtraukiančias jaunąją kartą į dinamišką ir įvairialypį sporto pasaulį. Taip būtų praktiškai realizuojamas pagrindinis masiškumo piramidės principas, vykėtų sporto ir fizinio aktyvumo



plėtra, gerėtų ikimokyklinukų ir mokinių sportinė ir emocinė savijauta.

#### 4.2.5. Bendradarbiavimas su verslo sektoriumi

Sostinės sporto centrui, kaip ir daugeliui šios industrijos žaidėjų, svarbi ir reikalinga verslo visuomenės parama. Kai kurioms sporto šakoms, ypač individualios rungties, juos pritraukti gana sudėtinga dėl riboto žinomumo, sportinių rezultatų. Todėl Sostinės SC yra linkęs ieškoti naujų, abipusiai patrauklių bendrystės formų su privačiu sektoriumi tiek infrastruktūros, tiek sportiniame lygmenyje. Galbūt galėtų atsirasti specialios sporto partnerystės programos, renginių organizavimas, sporto infrastruktūros suteikimas privatiems komandiniams organizacijų renginiams, nuoma ar kitoks verslo įtraukimas į centro veiklas, kuris leistų apčiuopti praktišką tokių ryšių naudą, atvertų abipusiai naudingas privataus bei viešojo sektoriaus bendradarbiavimo galimybes.

#### 4.2.5. Sostinės SC organizuojamų renginių optimizavimas

Sostinės sporto centras gali didžiulius skaitlingų renginių skaičiumi, aktyviu ir dinamišku varžybų, turnyrų, čempionatų grafiku. Tačiau renginių kokybės dimensija turi būti auginama. Dėl komunikacijos ar populiarinimo spragų ne visi renginiai būna skaitlingi ar pavykę, mažas tėvų (globėjų) suinteresuotumas ir dalyvavimas juose. Todėl šiuo tikslu norima juos optimizuoti, daryti patrauklesnius visai sporto bendruomenei, auginti jų lankytojų skaičių. Prioritetinės kryptys, strategiškai renginių atranka leistų kokybiškiau ir tikslingiau investuoti į jų žinomumą, gerintų paties Sostinės SC reputaciją, nes koncentruotos lėšos leistų pateikti kitokius renginių vizualumus, pasireikšti kūrybiškumui, panaudoti modernius komunikacijos kanalus, stilingą atributiką ar kitus būtinus renginių viešinimo elementus (pvz. profesionalios foto, video paslaugos).

### **4.3. Veiklos efektyvumo didinimas**

#### 4.3.1. Valdymo struktūros atnaujinimas

Vykstant strateginei kaitai, natūralu, jog yra būtina ir vadybinių įstaigos procesų ir funkcijų pertvarka. Siekiant ambicingų tikslų, reikalinga optimali ir adekvačiai suderinta organizacinė struktūra, funkcijas atspindinčios pareigybės. Savivaldybės lūkesčiuose taip pat deklaruojama, jog Sostinės SC turėtų diegti geros valdysenos principus, paremtus pasitikėjimu, aiškia atsakomybe, tikslais ir siektinu rezultatu. Pertvarkos bus orientuotos į kokybišką aptarnavimą ir sportuojančių ugdymo kelionę, palankių sąlygų darbuotojams užtikrinimą, tinkamos atlygio sistemos sukūrimą. Organizacinės struktūros kaita padės išryškinti skirtingus atsakomybių lygmenis, kiekvieno darbuotojo funkcijas ir jų ribas. Įvykdžius pertvarką, turėtų

būti sukurta aiški ir apibrėžta užduočių skyrimo ir jų monitoringo sistema, plėtojama tvari lyderystė bei pasiekti sostinės SC keliami efektyvumo rodikliai.

#### 4.3.2. Trenerių darbo efektyvumo didinimas

Pabrėžtina, jog didelis dėmesys bus skiriamas trenerių darbo efektyvumo stebėsenai. Tai pagrindinė ir svarbiausioji grandis, kuri nuolat ir tiesiogiai kontaktuoja su Sostinės SC ugdytiniais, jų tėvais (globėjais), yra įstaigos pagrindinis veidas. Nuo taktinių veiksmų ir darbo principų (aprangos kodas ir jos laikymasis, punktualumas, mandagumas, tolerancija ir pagarba ugdytinių atžvilgiu, patyčių netoleravimas) iki strateginių pokyčių (naujų treniravimo metodikų integravimas, priskirtų užduočių atlikimas, darbas su skaitmenizuotomis sistemomis, pažangių IT principų įvaldymas ir kt.) yra susiję su trenerių ir jų asistentų veikla. Sostinės SC dės visas pastangas, kad čia klestėtų pozityvi ir motyvuojanti treniruočių ugdymo kultūra, įtraukties bei įvairovės principai, o sportinis meistriškumas ugdomas visiems priimtinais lygiateisiškumo ir lygiavertiškumo principais.

#### 4.3.3. Dokumentų valdymo sistemos sukūrimas

Skaitmenizacija plačiaja prasme – viena svarbiausių Sostinės SC veiklos efektyvumo didinimo prioritetų. Skaitmenizuojant įstaigos veiklos procesus siekiama, kad kuo daugiau jų būtų automatizuoti, apdorojami sistemiškai arba savarankiškumo principu užpildomi tėvų (globėjų), taip mažinant centro darbuotojų apkrovas ir administracijos resursus, skirtus jų valdymui. Planuojama kurti (atnaujinti ir plėsti) skaitmeninę e.sistemą, kurioje būtų apdorojamas visas organizacijos dokumentų srautas. Įgyvendinant šį uždavinį būtų visapusiškai realizuotas Savivaldybės lūkestis, jog Sostinės SC sukurtoje e.sistemoje būtų integruoti ne vien sportininkų lankomumo ir apskaitos moduliai, bet ir įrankiai sporto kokybės gerinimui (testavimas, rezultatų sekimas, sportininkų vertinimas, padedantis matyti sportininkų progresą, kiti edukaciniai įrankiai, naudojami fizinio aktyvumo, aukšto meistriškumo sportininkų užsiėmimuose). Šiais metais planuojama į elektroninius dokumentus konvertuoti iki 60% įstaigos dokumentų srauto, o 2025 metais Sostinės SC veikla būtų visiškai ir pilnai skaitmenizuota, atitinkanti saugumo reikalavimus, paremta gerąja IT praktika bei inovatyviais sporto naujovių technologiniais sprendiniais.

#### 4.3.4. Treniruočių ir varžybų el. sistemos sukūrimas

Elektroninės treniruočių ir varžybų sistemos kūrimas turi stiprias sąsajas su prieš tai įvardintu uždaviniu ir yra tarpiai integruotas į bendrą Sostinės SC veiklos efektyvumo didinimo procesą. Įstaiga atstovauja didelės įvairovės ir skirtingos pakraipos sporto paslaugas,

todėl akivaizdu, jog įvykstantis treniruočių, renginių, varžybų skaičius yra didelis. Būtina matyti ir valdyti bendrą šių veiksmų apimtį, vykdyti tikslingą jų skaičiaus stebėseną, analitiką. Tai ne tik leistų sekti visų vykstančių renginių užimtumą, vertinti jų patrauklumą, bet leistų gauti nemažą kiekį svarbių duomenų strateginiams sprendimams priimti tiek administracijos,

ties trenerių tarpe. Matydami savo ugdytinių lankomumą, pažangos duomenis bei kitus svarbius įvertinimus, treneriai galėtų tiksliau įvertinti jų turimą potencialą bei priimti adekvačius sprendimus dėl tolesnio meistriškumo ugdymo. Sukurta sistema būtų sėkmingai naudojama ugdymo procese, varžybų organizavime bei vadybinėje praktikoje.

#### 4.3.5. Motyvacijos – skatinimo sistemos sukūrimas

Aukšti rezultatai bei svarbūs uždaviniai nepasiekiami, jei nėra tinkamo darbuotojų palaikymo ir jų įsitraukimo. Teisingas finansinių ir nepiniginių motyvų derinys paskatina darbuotojus kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais įstaigos labui. Todėl Sostinės SC, vykdydamas savo veiklos efektyvumo pokytį, didelį dėmesį skiria šiuolaikiškos ir objektyvios, konkurencingos motyvacijos sistemos sukūrimui. Greta bazinio atlygio, labai svarbu įvesti tokius kriterijus, kurie būtų pamatuojami bei leistų skatinti trenerius, personalo, administracijos darbuotojus už pasiektus rezultatus. Pirminiame etape svarstyti ir adekvačių socialinių paketų įvedimas, reikšmingų socialinių garantijų suteikimas. Siekiama, jog kuriama skatinimo sistema būtų paremta moraliniais stimulais, galimybe save realizuoti, leisti darbuotojams suvokti savo vietą įstaigoje ir sulaukti teisingo ir motyvuojančio atlygio už įdėtas pastangas.

#### 4.3.6. Kompetencijų didinimas

Kompetencijos iš esmės yra žmogaus gebėjimai tam tikras žinias pritaikyti konkrečiose situacijose, kad darbas būtų atliktas kuo sklandžiau ir sėkmingiau. Sostinės SC yra visapusiškai suinteresuotas, jog jame dirbtų kompetentingi, savo veiklą išmanantys profesionalai. Todėl profesinės kompetencijos didinimas, dalykinių žinių tobulinimas tampa svarbia naujosios strategijos įgyvendinimo dalimi. Tai leidžia įstaigos ugdytiniams turėti profesionalius pagalbinius savo sporto kelionėje, sudaro sąlygas ir patiems darbuotojams visuomet stebėti naujausias tendencijas, diegti šiuolaikiškus darbo principus bei kolektyviai auginti visą organizaciją. Vienas pagrindinių kompetencijos kėlimo metodų – dalyvavimas mokymuose, siekiant, jog metų perspektyvoje tiek administracija, tiek treneriai dalyvautų 1–2 kvalifikacijos kėlimo kursuose.

#### 4.3.7. Patrauklios darbo aplinkos sukūrimas

Labai svarbus momentas, jog Sostinės SC veikla turi būti vykdoma ergonomiškose patalpose, kurios atitiktų šiuolaikiškos, ekologiška mąstysena paremtos sporto industrijos įstaigos reputaciją. Todėl investicijos į fizinių darbuotojų sąlygų gerinimą išlieka privalomos. Būdamas vienu didžiausiu šios srities darbdaviu Sostinės SC labai atsakingai kreipia dėmesį į

savo darbuotojų gerovės kūrimą, stengiamasi ieškoti tokių formų ir principų, kurios leistų priskirtas funkcijas atlikti patogiai, oriai ir maksimaliai efektyviai. Sutarta, jog bus vykdoma nuolatinė darbuotojų nuomonės stebėseną ir apklausų metu gaunami pozityvūs darbo aplinkos įverčiai turėtų didėti vidutiniškai 10% per metus.

#### 4.3.8. Gerųjų patirčių paieška

Tarptautinės ir vietinės bendrystės su kitomis panašaus profilio organizacijomis, dalijimasis patirtimi, komandiruotės, stažuotės, mainų patirtys – tai labai svarbūs veiksniai Sostinės SC efektyviai valdysenai ir strategijos įgyvendinimui. Tai ne tik plečia dalyvaujančiųjų akiratį, bet ir leidžia įgyti gerosios praktikos, veiksmingų patirčių bei jas nedelsiant aktyvuoti mūsų įstaigos veiklose. Taip didėja galimybės nuolat stebėti naujas tendencijas, taikyti naujoviškus treniravimo metodus ar rasti kitus svarbius strateginio efektyvumo didinimo sprendinius. Siekiamybė - turėti ne mažiau 2 vykdomų mainų programų kasmet.

### 4.4. Žinomumo didinimas

#### 4.4.1. Viešųjų ryšių stiprinimas

Sostinės sporto centrui reikalingas didesnis žinomumas, stipresnis įvairūs dis. To siekti planuojama rengiant tikslingas, į vaikų, jaunimo, tėvų (globėjų) grupes orientuotas komunikacijos programas, aktyvinant įstaigos veiklą socialiniuose tinkluose. Reikalinga vykdyti aktyvesnę sklaidą, *story telling* būdu pasakoti apie Sostinės SC ugdytinių pasiekimus, džiaugtis jų pergalėmis, skleisti treniravimo kultūros principus ir ypatumus. Vertinga pasakoti ir apie turimą infrastruktūrą, teikiamas paslaugas, trenerių kompetencijas. Nuolatinė, nuosekli ir įtaigi komunikacija, svarbių įvykių ir faktų viešinimas ženkliai prisidėtų prie Sostinės SC žinomumo augimo bei bendrai sveikos gyvensenos ir fizinio judumo galimybių propagavimo Vilniaus mieste.

#### 4.4.2. Bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis didinimas

Sveiki, emociškai atsparūs, fizinį aktyvumą nuolat propaguojantys vilniečiai – tai daugelio Vilniaus miesto sporto organizacijų siekiamybė. Todėl verta vienyti pastangas, kad sostinės gyventojams būtų suteikiamos kokybiškos sporto paslaugos, kad jie žinotų apie tokias galimybes ir būtų raginami jomis naudotis. Šiam tikslui svarbu didinti bendradarbiavimą ir su išorinėmis organizacijomis, prioritetu išskiriant įvairių sporto šakų federacijas. Tamprūs ryšiai padėtų vykdyti aktyvesnę sklaidą apie Sostinės sporto centro teikiamas galimybes, todėl keliami uždaviniai stiprinti šias veiklas ir iki 2025 m. ne mažiau kaip 50% Sostinės SC sporto šakų turėtų turėti bent vieną formalią bendradarbiavimo sutartį su federacijomis.

#### 4.4.3. Prekės ženklo vertės didinimas ir rėmėjų pritraukimas

Siekiami rūpintis savo reputacija, kurti tokį Sostinės sporto centro įvaizdį, kuris būtų patrauklus ne tik vidiniams darbuotojams, ugdytiniais, bet ir potencialiems įstaigos partneriams, rėmėjams. Su tvaria viešojo ir privataus sektoriaus bendryste galima pasiekti didesnių rezultatų, įgyvendinti daugiau projektų, suteikti galimybę siekti sporto svajonių didesniai skaičiui jaunimo. Būtina rasti bendrų vertės taškų, kurie padėtų Sostinės SC pritraukti daugiau rėmėjų, o jiems tai būtų galimybė mėgautis, džiaugtis ir didžiuotis vykdoma sponsorystės veikla, ji būtų prasminga, ugdanti, keičianti visuomenės įpročius. Todėl stiprus prekės ženklas ir aukštas Sostinės SC vardo žinomumas yra labai svarbus, kuomet kalbame apie buvimą stipriu, solidžiu partneriu privataus sektoriaus organizacijoms, investuojančioms į inovatyvų, čempioniško sporto plėtrą.

#### 4.4.4. Renginių organizavimas

Svarbus ir veiksmingas komunikacijos bei įvaizdžio gerinimo įrankis – renginių sporto bendruomenei organizavimas. Tai ne tik varžybos ar turnyrai, bet ir pažintiniai renginiai, teikiamų sporto kryptių pristatymas, pergalių, reikšmingų sporto datų šventimas. Renginiai leidžia gyvai patirti sporto naudą ir emocinę gerovę, sutelkia bendraminčius ir taip skatina visus įsitraukti į fizinio aktyvumo didinimą. Sostinės SC galėtų rengti ir bendrus renginius su kitomis įstaigomis ar federacijomis, tačiau svarbu, jog jie būtų įtraukiantys, tikslingi, išlaikytų reikiamą kokybės kartelę ir taptų priemone, gerinančia Sostinės SC įvaizdį, auginančia įstaigos reputaciją, telkiančia aktyvią vilniečių, sporto entuziastų bendruomenę. Todėl renginių organizavimą lydėtų specialios apklausos, kurios parodytų, kiek jų lankytojai yra patenkinti gautu turiniu, organizavimu, pateiktų savo kokybės reitingus. Tai leistų Sostinės SC koncentruotis tik į visuomenei įdomius, naudingus ir vidinį pokytį darančius renginius.

#### 4.4.5. Bendruomenės būrimas, kūrimas

Tvarios bendruomenės – neatsiejama šiuolaikiškų organizacijų egzistencijos dalis. Jos ne tik tampa teikiamų paslaugų ambasadoriais, prisideda prie rekomendacijų ir sklaidos, bet ir aktyviai įsitraukia į savanorystę, duoda naudingą grįžtamąjį ryšį dėl galimų veiklos tobulinimo niuansų. Narystė bendruomenėje parodo žmogaus sąmoningumą ir jo pripažinimą, kad tai, kas vyksta aplink, jam yra aktualu. Šiam tikslui pasiekti Sostinės SC sieks suburti mūsų įstaigą remiančius asmenis, siūlys jiems dalyvauti įvairiuose renginiuose, jungtis į kitas judėjimo ir fizinio aktyvumo iniciatyvas. Planuojama paruošti metinį tokių renginių grafiką, jog kiekvienas būtų iš anksto informuotas ir galėtų planuoti laiką, dalyvauti susitikimuose. Bendruomenės

nariai galėtų gauti ir kitas naudas – specialias treniruočių kainas, nemokamą dalyvavimą tam tikruose Sostinės SC užsiėmimuose, sporto šakų kandidačių išbandymą ir kt.

#### **4.5. Kokybės infrastruktūros didinimas**

##### 4.5.1. Poreikio pagal sporto šakas analizės atlikimas

Šiuo uždaviniu siekiama, remiantis Savivaldybės atliktu tyrimu, atlikti išsamią analizę, koks yra infrastruktūros poreikis sporto paslaugoms, kurias teikia Sostinės SC. Tai leistų identifikuoti aiškesnę teikiamų paslaugų pasiūlą pagal rajonus, imlumą infrastruktūrai, ugdytinių skaičių ir pan. Taip pat būtų identifikuota aiškios infrastruktūros spragos, kurių įvertinimas leistų optimaliai suplanuoti resursus bei lėšas koregavimo veiksams.

##### 4.5.2. Efektyvus turimos sporto bazės panaudojimas

Sostinės SC operuojami sporto objektai privalo būti tinkamai įveikinti, todėl svarbus dėmesys bus skiriamas turimų sporto bazių užimtumo didinimui. Reikia ieškoti naujų sportinių veiklų, rengti inovatyvias programas, bendradarbiauti su kitomis organizacijomis, pritraukti daugiau ugdytinių, vykdyti nuomą komerciniais pagrindais ar imtis kitų veiksmų, kurie leistų iki 2025 m. turėti ne mažesnę nei 70% Sostinės SC turimų sporto bazių užimtumą.

##### 4.5.3. Kokybės standarto infrastruktūrai nustatymas

Sostinės SC valdomi infrastruktūros objektai turi atitikti aukšto lygio standartus bei išlaikyti kokybės kartelę, užtikrinančią šiuolaikiškos, atviros, pirmaujančios įstaigos įvaizdį ir reputaciją. Reikalinga nustatyti aiškius kriterijus, kuriuos turi atitikti visos Sostinės SC naudojamos patalpos, maniežai, salės. Objektai turi būti tinkamos sportui būklės, ergonomiški, atitikti higienos reikalavimus ir švaros normas.

##### 4.5.4. Energetinių resursų efektyvus naudojimas

Ekologiška mąstysena, tvarus energetinių resursų – elektros, šildymo naudojimas yra taip pat būtinas kiekvienai šiuolaikiškai sporto įstaigai. Sostinės sporto centras planuoja jungtis prie Jungtinių Tautų Organizacijos iniciatyvos „Sport for climate action“, tapti jos nariais bei laikytis kasmetinio klimato kaitos plano įgyvendinimo. Tokiu būdu, darydami konkrečius veiksmus, propaguodami judumą, mažindami taršą, naudodami tausojančias energetikos priemones ir darydami kitus veiksmus, kartu su visa globalia sporto bendruomene rūpestingai prisidėsime prie žalios planetos išsaugojimo kiekviename kasdienybės žingsnyje.

Visi paminėti Sostinės sporto centro strateginiai tikslai bei pagrindiniai uždaviniai juose, jų įgyvendinimo rodikliai ir terminai apibendrintai pateikiami kitame skyriuje.

## 5. STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ SANTRAUKA

2023 – 2025 m. laikotarpyje Sostinės sporto centras planuoja įgyvendinti šiuos numatytus bei patvirtintus strateginės plėtotos tikslus ir uždavinius, strateginę stebėseną vykdydamas nurodytų rodiklių seka (1 lentelė).

1 lentelė. Strateginės kryptys bei uždaviniai Sostinės SC vizijai įgyvendinti.

<b>1. Aukšto meistriškumo sistemos sukūrimas</b>			
<b>Tikslas</b>	<b>Rezultatas/Rodiklis</b>	<b>Kas atsakingas</b>	<b>Kada</b>
Prioritetinių sporto šakų nustatymas	Prioritetinių Sostinės SC šakų nustatymas su VMS, bendras prioritetinių skaičius iki 10. Esamų SSC sporto šakų optimizavimas iki 20	Sporto vadovas	2024-2025
Rezultatų/Kriterijų nustatymas	Sukurta esamų ir naujai įtrauktų į SSC sporto šakų optimizavimo kriterijų sistema	Sporto vadovas	2023-06-01 (+kasmet)
Trenerių DU sistemos sukūrimas/atnaujinimas	Kriterijų nustatymas VDU Bonusinė sistema: ugdytinių skaičiaus ir sportinio rezultato vertinimo kriterijai Apklauskos būdu įvertinti trenerių pasitenkinima darbo sąlygomis: Ne mažiau 70 proc. darbuotojų vertina gerai Ne mažiau 80 proc. darbuotojų vertina gerai Ne mažiau 90 proc. darbuotojų vertina gerai	Vadovas	2023 m. 2024 m. 2025 m.
Bendradarbiavimo su sporto federacijomis atsakomybės ribų nustatymas	Sutarčių pasirašymas su sp.šakų federacijomis: 2023 – 20% visų sporto šakų 2024 – 50 % visų sporto šakų 2025 – 75% visų sporto šakų	Sporto vadovas	2023 – 2025 m.
Sporto mokslo medicinos paslaugų užtikrinimas	Pilnas med. paslaugų suteikimas SSC AM sportininkams 2023 - 40 proc. AM auklėtinių 2024 -100 proc. AM auklėtinių	Vadovas	2023 m. 2024 m.
Geriausių sportininkų motyvavimo sistema	Jaunųjų sportininkų (iki 19 m.) stipendijų skyrimo sistema. Premijų skyrimo už aukštus sportinius rezultatus sistema Kasmetinė stipendijų indeksavimo sistema	Vadovas	2023 m. 2024 -07
<b>2. Masiškumo sistemos sukūrimas</b>			
<b>Tikslas</b>	<b>Rezultatas/Rodiklis</b>	<b>Kas atsakingas</b>	<b>Kada</b>
Padidinti sportuojančių skaičių	Grupių užpildymas ne mažiau nei 95 proc. bendrai per visas sporto šakas. Kasmet didinti bendrą sportuojančių skaičių po 5-10%	Sporto vadovas	2023-2024 m.  2024-2025 m.



NVŠ krepšelio sistemos įsisavinimas	Padidinti NVŠ ugdytinių skaičių. 90 iki 2023-06 200 iki 2023-10 400 iki 2024 pabaigos 800 iki 2025 pabaigos	Sporto vadovas	Kasmet
Sporto šakų – kandidačių įvairovės didinimas	Didinti SSC šakų – kandidačių įvairovę 3 sporto šakomis Didinti įvairovę 5 sporto šakos Didinti įvairovę 7 sporto šakos	Komunikacijos vadovė	2023 m. 2024 m. 2025 m.
Bendradarbiavimas su BLM ir vaikų darželiais	Bendradarbiavimas 15 su BLM, 5 su vaikų darž.  Bendradarbiavimas su 25 BLM, 15 su vaikųdarž.  Bendradarbiavimas su 40 BLM, 35 su vaikųdarž.	Komunikacijos vadovė	2023 m.  2024 m.  2025 m.
Bendradarbiavimas su verslo sektoriumi	Verslo sektoriaus įtraukimas į Sporto centro veiklas: 5 verslo atstovai ar organizacijos; 15 verslo atstovų ar organizacijų; 20 verslo atstovų ar organizacijų;	Vadovas	2023 m.  2024 m.  2025 m.
Sostinės SC organizuojamų renginių optimizavimas	+20% kasmet vidutiniškai augantis dalyvių skaičius renginiuose, optimizuojant renginių skaičių	Komunikacijos vadovė	2023 - 2025
<b>3. Veiklos efektyvumo didinimas</b>			
<b>Tikslas</b>	<b>Rezultatas/Rodiklis</b>	<b>Kas atsakingas</b>	<b>Kada</b>
Valdymo struktūros atnaujinimas	Patvirtinta struktūra, pareigybės, valdymo sistema	Vadovas	2023 04 01
Trenerių darbo efektyvumo didinimas	Patikrų metu ne daugiau 5% pažeidimo atvejų (vėlavimas, apranga ir pan.)  Ne mažiau 50% trenerių 2023 metais, 100% 2024 metais trenerių naudoja Stats4Sports sistemą	Sporto vadovas	Kasmet
Dokumentų valdymo sistemos sukūrimas	60% visų dokumentų valdoma per el. sistemą iki 2023 pabaigos. 80% visų dokumentų valdoma per el. sistemą iki 2024 pabaigos. 100% visų dokumentų valdoma per el. sistemą 2025 pabaigos.	Administracijos vadovas	Kasmet
Treniruočių ir varžybų el. sistemos sukūrimas	Sukurta sistema sėkmingai naudojama ugdymo procese, varžybų organizavime	Komunikacijos vadovas	2023 12
Motyvacinės - skatinimo sistemos sukūrimas	Bonusinė sistema, įvertinta kriterijais, VDU + rezultatų vertinimas, soc. paketai	Vadovas	2023 04 Administracijos sistema  2023 07 Trenerių sistema
Kompetencijų didinimas	Ne mažiau 2 mokymai kiekvienam administracijos darbuotojui Ne mažiau 1 mokymų kiekvienam treneriui	Administracijos vadovas	Kasmet

Patrauklios darbo aplinkos sukūrimas, šiuolaikiškos darbo sąlygos	Vidinė darbuotojų apklausa, kasmet rezultatai gerėja bent 10%	Vadovas	Kasmet
Gerųjų patirčių paieška	Ne mažiau kaip 2 mainų programos per metus	Vadovas	Kasmet
<b>4. Žinomumo didinimas</b>			
<b>Tikslas</b>	<b>Rezultatas/Rodiklis</b>	<b>Kas atsakingas</b>	<b>Kada</b>
Viešieji ryšiai	Ne mažiau 10% žinomumo augimas remiantis išorinio tyrimo duomenimis	Komunikacijos vadovas	Kasmet
Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis	Ne mažiau kaip 50% SSC sporto šakų turi bent vieną bendradarbiavimo sutartį su federacijomis.	Vadovas	30% 2023 40% 2024 50% 2025
Prekės ženklo vertės didinimas ir rėmėjų pritraukimas	Norinčių bendradarbiauti rėmėjų skaičiaus augimas	Komunikacijos vadovas	Kasmet
Renginių organizavimas	Renginių kokybės vertinimo apklausos rezultatai	Renginių vadovas	Kasmet
Bendruomenės būrimas, kūrimas	Kasmetinio iniciatyvų plano įgyvendinimas	Renginių vadovas	Kasmet
<b>5. Kokybiškos infrastruktūros didinimas</b>			
<b>Tikslas</b>	<b>Rezultatas/Rodiklis</b>	<b>Kas atsakingas</b>	<b>Kada</b>
Poreikio pagal sporto šakas analizė	Pagal VMS atiktą tyrimą	Vadovas	2023
Efektyvus turimos sporto bazės panaudojimas	Užimtumo ne mažiau kaip 30% 2023 metais, 50% 2024 metais, 70% 2025 metais.	Komunikacijos vadovas	Kasmet
Kokybės standarto infrastruktūrai nustatymas	Sukurtas standartas, visi objektai atitinka standarto reikalavimus	Infrastruktūros vadovas	2023 12
Energetinių resursų efektyvus naudojimas	JTO Sport for climate action narystė ir kasmetinio kaitos plano įgyvendinimas	Infrastruktūros vadovas	2023 12

Kitame skyriuje pateikta, kaip minėti strateginiai tikslai ir uždaviniai bus monitoruojami, koku periodiškumu ir kokiais būdais vykdoma jų stebėsenos kontrolė.

#### 6. STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO MONITORINGAS

Sėkmingam strateginio planavimo įgyvendinimui yra pasitelkiamas strateginis tikslų ir uždavinių monitoringas. Vykdoma stebėseną leidžia laiku pastebėti netinkamus nuokrypius, koreguoti veiksmų planą ar keisti prioritetus. Strateginės kaitos metu organizacijos susiduria su daug vidinių ir išorinių iššūkių, optimizavimo procesais, vertybiniu kismu, žmogiškųjų

išteklių kaita. Todėl adekvati aplinkos sąlygų stebėseną ir strateginių planų adaptacija dažnai lemia, kiek vykdoma strategija bus efektyvi, ar iškelti tikslai bus realizuoti.

Strategijos įgyvendinimo monitoringas Sostinės sporto centre bus:

- nuolatinis, orientuotas į 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.

Į strateginių veiklos rodiklių stebėseną įtraukiama ir Vilniaus miesto savivaldybės nurodyti skaitiniai Sostinės SC veiklos rodikliai, kurie prisideda prie Savivaldybės strateginiuose planavimo dokumentuose numatytų tikslų pasiekimo (2 lentelė).

2 lentelė: Skaitiniai Sostinės sporto centro veiklos rodikliai bei jų siektinos reikšmės

Eil. nr.	Sporto ir fizinio aktyvumo plėtra	Esama situacija	Siektina reikšmė			
		2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	
1.	Sportuojančiųjų mokinių skaičius.	2200	2300	2650	2800	
2.	Sporto ir sveikatingumo renginiai, kuriuose dalyvauja Įstaiga, skaičius.	2	3	4	5	
3.	Neformalaus ugdymo grupių skaičius.	0	5	20	30	
4.	Darbuotojų profesinės kompetencijos stiprinimas (mokymų, seminarų, kursų) skaičius.	2	5	8	8	
5.	Iškovoti prizines vietas Lietuvos jaunių ir jaunimo čempionatuose.	350	390	340	330	

Monitoruojama ne tik kiekybinė nustatytų uždavinių ir siekiamų rezultatų sistema, bet atliekamos ir reikalingos darbuotojų apklausos, inicijuojami nuomonės tyrimai, vykdoma kita būtina duomenų analitika. Režimuojant, strategijos vykdymo kontrolę Sostinės SC sudaro:

- Trumpalaikės vykdomosios veiklos programos parengimas ir prioritetų identifikavimas, esant poreikiui – esamo strateginio plano patobulinimas;

- Metinių finansinių biudžetų, žmogiškųjų ir kitų resursų, susietų su strateginių veiklos krypčių realizavimu, poreikio identifikavimas;
- Einamieji strateginės veiklos įgyvendinimo aptarimai bei ataskaitų parengimai;
- Ilgalaikės 2023 – 2025 m. strategijos adaptacijos bei tikslinimai, atsižvelgiant į išorinius bei vidinius pokyčius.