

# 2023 METŲ VEIKLOS ATASKAITA

# TURINYS

---

- Vadovo žodis
- Apie bendrovę
- Strategija ir veiklos tikslai
- Rizikų valdymas
- Skaidrumo politika
- Viešieji pirkimai
- Efektyvumas
- Rinkliavos surinkimo administravimas
- Klientų aptarnavimas
- Atliekų tvarkymo kontrolė
- Žmonių kultūra ir vidinė komunikacija
- Edukacija
- 2024 m. veiklos planas
- Finansinė ataskaita
- VASA valdymas

## VADOVO ŽODIS

---

2023 metai įmonei buvo pilni iššūkių, su kuriais susidorojome. Vienas iš didžiausių pokyčių, įvykęs 2023 metų pabaigoje, buvo VASA vadovo pasitraukimas iš įmonės direktoriaus pareigų. Be to, buvo pasirašytos pakuočių atliekų ir antrinių žaliavų surinkimo ir vežimo Vilniaus mieste sutartys, kurias įgyvendinant sudarėme geresnes galimybes Vilniaus miesto gyventojams rūšiuoti atliekas ir antrines žaliavas. Jų pagrindu individualių valdų gyventojams išdalinome rūšiavimo konteinerius, todėl visi kartu galėsime prisidėti prie atliekų kiekio mažinimo, bei perdirbamų antrinių žaliavų kiekių didinimo. Taip pat, kartu su atliekų sistemos dalyviais pradėjome rengti Vilniaus miesto atliekų prevencijos ir tvarkymo planą. Siekdami paskatinti gyventojus rinktis tvarius sprendimus, 2023 m. gyventojams, užsisakiusiems mokėjimo pranešimus gauti elektroniniu būdu, pritaikėme lengvatas.

Aukščiausios kokybės paslaugos - didžiausias mūsų prioritetas. Aptarnavimo procesų tobulinimas ir naujovių diegimas leido pasiekti geresnius rezultatus, tą parodė ir gyventojų pasitenkinimo tyrimas. Vilniaus miesto gyventojai vis labiau pasitiki VASA teikiamomis paslaugomis – klientų pasitenkinimo indeksas augo dviem procentais iki 75 proc.

Veiklos efektyvumas ir procesų valdymas prisideda prie strategijoje numatytų rodiklių gerinimo. 2023 metais laiku neišvežtų atliekų procentas sudarė 0,2 proc. Džiugina ir tai, kad gyventojai vis mažiau atliekų palieka prie konteinerių ir naudojami atliekų paėmimo iš namų paslauga. Tvarumas yra aktualus ir svarbus klausimas, todėl praėjusiais metais daug dėmesio skyrėme popierinių mokėjimo pranešimų atsisakymui. Daugiau kaip 120 tūkst. Vilniaus miesto gyventojų mokėjimo pranešimus už 2024 m. pasirinko gauti elektroniniu būdu.

2024 metus pasitikome su naujovėmis atliekų tvarkymo srityje. Nuo 2024 m. sausio 1 d. Vilniuje pradėdame rūšiuoti maisto atliekas. Ir toliau tobulinsime savo sistemas bei procesus, bendrausime su vilniečiais ir skleisime informaciją, kad gyventojams būtų aišku, kaip teisingai rūšiuoti, kad kuo daugiau antrinių žaliavų būtų perdirbta, o atliekų perdavimas atliekų tvarkytojams būtų aiškus ir paprastas, o apmokėjimas už suteiktas paslaugas būtų patogus.

# Apie bendrovę

## APIE MUS

---

SĮ „Vilniaus atliekų sistemos administratorius“ (VASA) yra Vilniaus miesto savivaldybės įmonė, kurios tikslas – užtikrinti efektyvų komunalinių atliekų tvarkymo sistemos administravimą Vilniaus mieste.

### PAGRINDINIAI VEIKLOS TIKSLAI

Efektyvus atliekų tvarkymo sistemos administravimas

Efektyvus ir skaidrus komunalinių atliekų turėtojų registro valdymas

Informacijos teikimas atliekų turėtojams ir Savivaldybei

Komunalinių atliekų tvarkymo paslaugos teikimo kontrolė



#### MISIJA

Patikimas partneris tvariam gyvenimui



#### VIZIJA

Perspektyvūs atliekų tvarkymo sprendimai vilniečiui



#### VERTYBĖS

Veiklumas, bendruomeniškumas, profesionalumas, atvirumas

## VASA ĮSIPARIEGOJIMAI SUINTERESUOTOMS ŠALIMS

---



**APLINKAI:** organizuoti žaliuosius viešuosius pirkimus, taupyti energiją, ieškoti tvarių sprendimų kasdieninėje veikloje.



**STEIGĖJUI IR PARTNERIAMS:** veikti skaidriai, rezultatyviai ir efektyviai, valdyti klientų lūkesčius, skaitmenizuoti veiklas.



**VISUOMENEI:** teikti profesionalias paslaugas orientuotas į klientą, edukuoti vilniečius apie atliekų tvarkymą, bendradarbiauti su bendruomenėmis ir bendrijomis.



**ORGANIZACIJAI:** būti proaktyvia, besimokančia ir skatinančia darbuotojų įsitraukimą įmone.

„Vilniaus atliekų sistemos administratorius“ (VASA) yra didžiausią klientų skaičių turinti komunalinių paslaugų tiekėja Lietuvoje.

**Rinkliavos mokėtojai** – Vilniaus miesto nekilnojamojo turto objektų savininkai:

**356 455**

**Nekilnojamojo turto objektai** Vilniaus mieste pagal kategorijas

**431 000**

- daugiabučiai pastatai **310 tūkst.**,
- individualūs namai **50 tūkst.**,
- kitos kategorijos (administracinės, prekybos, maitinimo, gydymo ir kitos) **71 tūkst.**

# Strategija ir veiklos tikslai



## STRATEGIJA IR VEIKLOS TIKSLAI

---

VASA 2022-2024 m. strategijoje išskirtos trys strateginės kryptys – 



**KLIENTAI** - Vilniaus miesto gyventojai (atliekų turėtojai)

Strateginis tikslas – aukščiausios kokybės patogios paslaugos vilniečiams.

Ilgalaikis tikslas (2024 m.) – pagerinti klientų pasitenkinimo rodiklį (GCSI) nuo **65 proc. iki 78 proc.**



**KOMANDA** - VASA darbuotojai

Strateginis tikslas – įtraukianti ir motyvuojanti organizacinė kultūra.

Ilgalaikis tikslas (2024 m.) – padidinti darbuotojų įsitraukimo koeficientą nuo **50 proc. iki 61 proc.**

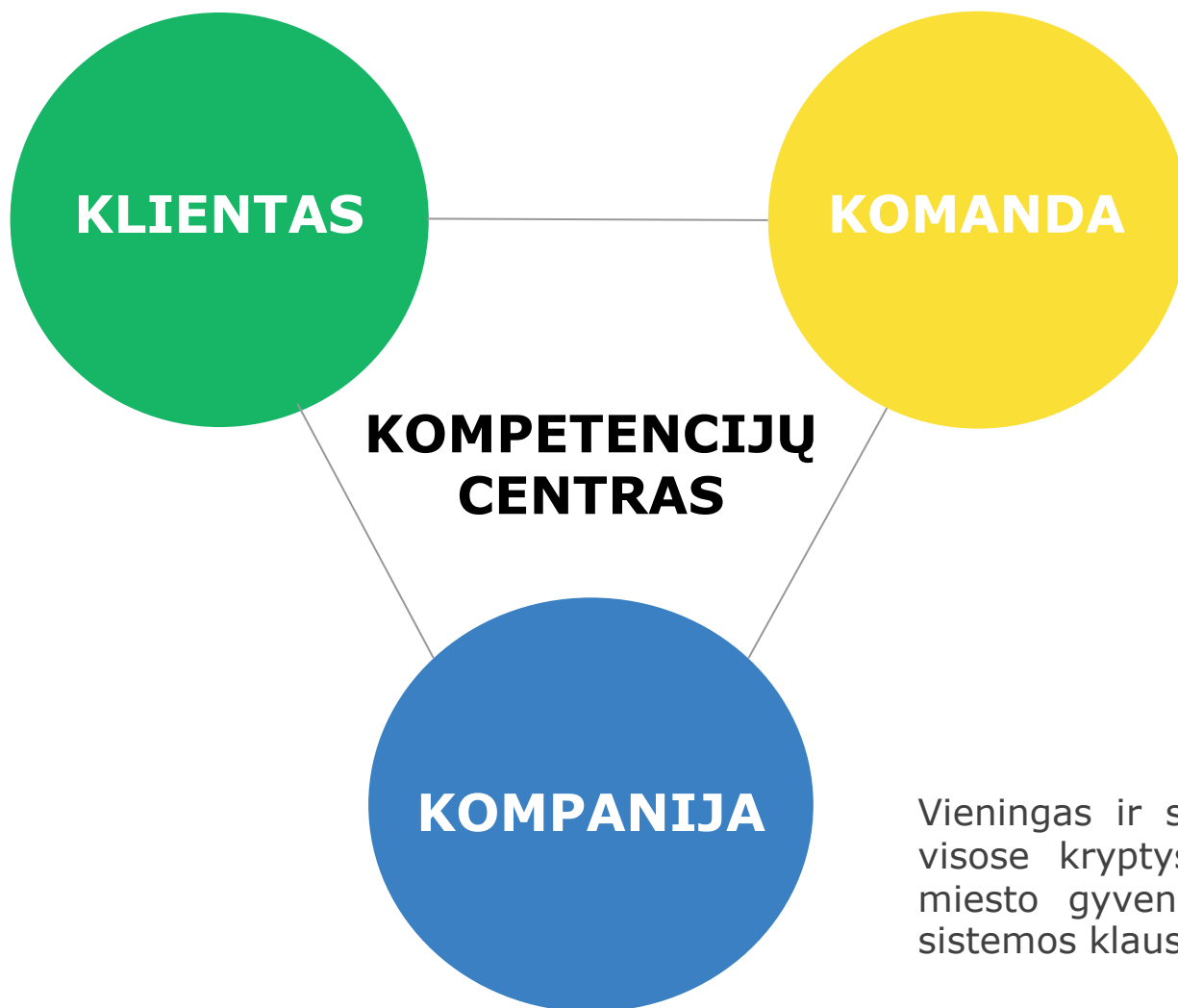


**KOMPANIJA** - VASA partneriai ir suinteresuotos šalys

Strateginis tikslas – inovatyvi atliekų tvarkymo sistema ir plėtra.

Ilgalaikiai tikslai (2024 m.) – sumažinti neišvežtų atliekų atvejų skaičių – nuo 1,8 proc. iki 1 proc. Užtikrinti rinkliavos surenkamumą nuo **97 proc. iki 98,5 proc.**

## VASA STRATEGINĖS KRYPTYS



Vieningas ir sisteminis strateginių iniciatyvų įgyvendinimas visose kryptyse. VASA – kompetencijų centras, dirbantis miesto gyventojams visais atliekų surinkimo ir tvarkymo sistemos klausimais.

## 2023 m. STRATEGINIŲ TIKSLŲ REZULTATAI

PAVADINIMAS	TIKSLAS	REZULTATAS	
GCSI klientų pasitenkinimo tyrimas	76%	75%	↓
Darbuotojų įsitraukimo tyrimas	58%	60%	↑
Rinkliavos surinkimas	96,5%	96,6%	↑
Neišvežtos atliekos	1,25%	0,2%	↑

GCSI tyrimas leido įvertinti bendrą klientų nuomonę apie įmonės veiklą. Pasiektas 75 proc. rezultatas arti numatyto tikslo.

Kiti strategijose numatyti tikslai viršija numatytą tikslą, rodydami, kad procesų efektyvumo tobulinimas leido pagerinti rezultatus.

## ILGALAIKIŲ TIKSLŲ REZULTATAI

<b>KLIENTAS</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
GCSI klientų pasitenkinimo tyrimas	66%	73%	75%
<b>KOMANDA</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Darbuotojų įsitraukimo tyrimas	48%	57%	60%
<b>KOMPANIJA</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Rinkliavos surinkimas	93,6%	94,7%	96,6%
Neišvežtos atliekos	-	0,4%	0,2%

# Rizikų valdymas

## **RIZIKŲ APŽVALGA**

---

Mūsų tikslas – užtikrinti vieningą ir bendrais principais pagrįstą rizikų valdymą, siekiant didinti įmonės veiklos efektyvumą ir valdymo kokybę, didinti pasitikėjimą VASA, užtikrinti saugią aplinką darbuotojams bei gerinti teikiamų paslaugų kokybę mes:

2023 metais įdiegėme struktūrizuotą rizikų valdymą laikantis standarto **ISO 31000:2018** „Rizikos valdymas. Gairės“.

- Identifikavome, įvertinome ir prioretizavome įmonės rizikas. Viršijančioms apetitą rizikoms buvo sudarytas ir vykdomas rizikų valdymo priemonių planas, įgyvendinome KRIs rodiklių stebėseną.
- Įsteigtame rizikų valdymo komitete nuolat atliekame rizikų valdymo stebėseną ir priežiūrą.
- Įmonėje puoselėjome rizikų valdymo kultūrą:
  - ✓ didiname vadovų ir darbuotojų įsitraukimą valdant rizikas,
  - ✓ rizikų valdymo vidinę ir išorinę komunikaciją, organizavome mokymus darbuotojams rizikų valdymo klausimais,
  - ✓ ugdėme veiksmų derinimą tarp įmonės skyrių identifikuojant ir valdant galimas rizikas.

Visus rizikos įvykius išnagrinėjome ir įvertinome, ėmėmės kompleksinių veiksmų mažinant rizikos tikimybes.

**Skaidrumo politika**

## **SKAIDRUMO POLITIKA**

---

Stiprinti darbuotojų antikorupcinį sąmoningumą – svarbi užduotis. Siekiant ugdyti darbuotojų antikorupcinį sąmoningumą 2023 metais mes:

- organizavome ir dalyvavome penkiuose antikorupciniuose mokymuose,
- įgyvendinome antikorupcinės aplinkos įmonėje stiprinimo iniciatyvą – „VASA Skaidrumo savaitė“,
- dalyvavome ir baigėme LR Specialiųjų tyrimų tarnybos (STT) organizuotą iniciatyvą „Skaidrumo akademija“,
- atlikome įmonės skaidrumo pokyčio 2022-2023 m. vertinimą,
- gavome „Skaidrumo akademijos“ sertifikatą už antikorupcinės aplinkos stiprinimą,
- įvertinome darbuotojų sąmoningumo ir korupcijos lygio suvokimą. 2023 m. - atsakymus pateikė 90 proc. visų apklaustų darbuotojų, t.y. 7 proc. daugiau nei 2022 m.

Įmonėje veikia nulinių dovanų politika, darbuotojai privalo deklaruoti savo interesus.



## ATSPARUMO KORUPCIJAI LYGIO VERTINIMAS 2022-2023 m.

SRITIS	2022 m.		2023 m.	
Skaidrumo kultūra	<b>45%</b>	Vidutinis	<b>90%</b>	Aukštas
Rizikų valdymas	<b>5%</b>	Labai žemas	<b>98%</b>	Labai aukštas
Pranešėjų apsauga	<b>60%</b>	Vidutinis	<b>78%</b>	Aukštas
Teisėkūros tobulinimas	-	-	-	-
Esamo arba potencialaus tiekėjo patikra	-	-	-	-
Interesų konfliktų valdymas ir dovanų politikos įgyvendinimas	<b>45%</b>	Vidutinis	<b>85%</b>	Aukštas
Asmenų patikrinimas	<b>70%</b>	Vidutinis	<b>100%</b>	Labai aukštas
Viešieji pirkimai	<b>95%</b>	Labai aukšta	<b>98%</b>	Labai aukštas
Korupcijos prevencijos programos ir įgyvendinimo planai	<b>43%</b>	Vidutinis	<b>73%</b>	Aukštas
Vidaus auditas ir vidiniai tyrimai	-	-	-	-
Procesai ir skaitmenizacija	<b>68%</b>	Vidutinis	<b>93%</b>	Labai aukštas
<b>BENDRAS AKL</b>	<b>54%</b>	<b>Vidutinis</b>	<b>89%</b>	<b>Aukštas</b>

# Viešieji pirkimai

## VIEŠIEJI PIRKIMAI

2023 metais įvykdėme **63** pirkimus.

- tarptautiniai ir supaprastinti konkursai – **7**
- skelbiamos ir neskelbiamos apklausos – **55**
- pirkimai vykdomi per CPO – **1**

**Bendra įvykdytų pirkimų vertė – 2 046 862,50 Eur.**

- **59** pirkimus vykdėme kainos vertinimo kriterijumi. Vertė – 862 553,00 Eur.
- **4** pirkimus vykdėme vadovaujantis ekonominio naudingumo kriterijumi. Pirkimų vertė – 1 184 309,50 Eur.
- **58 proc.** visų pirkimų įvykdėme ekonominio naudingumo būdu.
- Rinkos konsultacija – **1 vnt.** (IT Infrastruktūros ir IS priežiūros, prieglobos bei architektūrinių sprendimų paslaugų pirkimas).
- 2023 metais atlikome **19** viešųjų pirkimų plano pakeitimų.



**100 proc.**

**Žalieji pirkimai**

**Efektyvumas**

## EFEKTYVUMAS

Orientacija į klientą – mums svarbus tikslas. Nuosekliai dirbame, kad klientų pasitenkinimas VASA teikiamomis paslaugomis augtų. Procesų valdyme taikome **LEAN vadybos sistemą** bei pažangius klientų aptarnavimo ir paslaugų tobulinimo metodus, taip optimizuodami komunalinių atliekų tvarkymo procesus ir procedūras.

Pažangių vadybos sistemų ir metodų įdiegimas leido išgryninti atliekamas užduotis bei rasti sprendimus sudėtingose situacijose.

### Mūsų prioritetai:



- **Aiškūs ir skaidrūs darbuotojų atliekami procesai.** Darbuotojams padedame prisitaikyti prie besikeičiančių procesų.
- **Nuolatinis įmonės procesų efektyvinimas.** Procesai ne tik maksimaliai optimizuoti, bet patogūs bei „nekeliantys streso“.
- **Eliminuotas bet koks darbų dubliavimas, identifikuoti pertekliniai ir neefektyvūs procesai.** Ypatingą dėmesį skiriame procesams, kurių atlikimui būtinas kelių padalinių įsitraukimas ir bendradarbiavimas.

## EFEKTYVUS PROCESŲ VALDYMAS

---

2023 m. pasiekėme aukštesnį procesinio valdymo brandos lygį.

Dirbome pagal naują **Procesų valdymo standartą** bei **Procesų hierarchijos žemėlapi**

Atnaujinome **Procesų dokumentavimo šabloną**

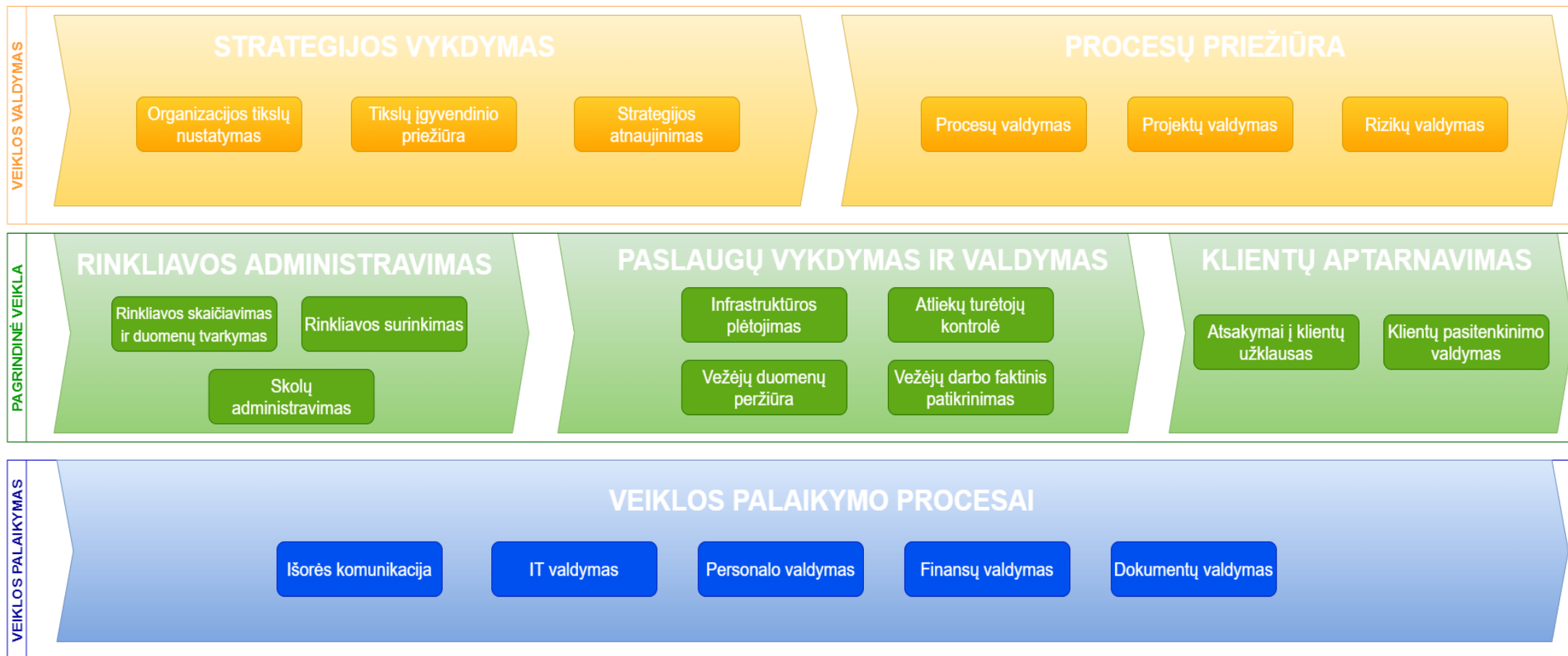
Veiklose naudojome **Procesų analizės, dokumentavimo ir tobulinimo planą**

Išanalizavome ir sudokumentavome **5** pagrindinius procesus ir **39** subprocesus, kurie susiję su vežėjų priežiūra bei rinkliavos administravimu.

Sudokumentuotiems procesams **priskyrėme savininkus**, esamus ir siekiamus **KPI rodiklius**.

KPVS, ATKS, TBRS komandos pradėjo dirbti pagal „**400 min. klientui**“ darbo modelį.

# PROCESŲ HIERARCHIJOS ŽEMĖLAPIS



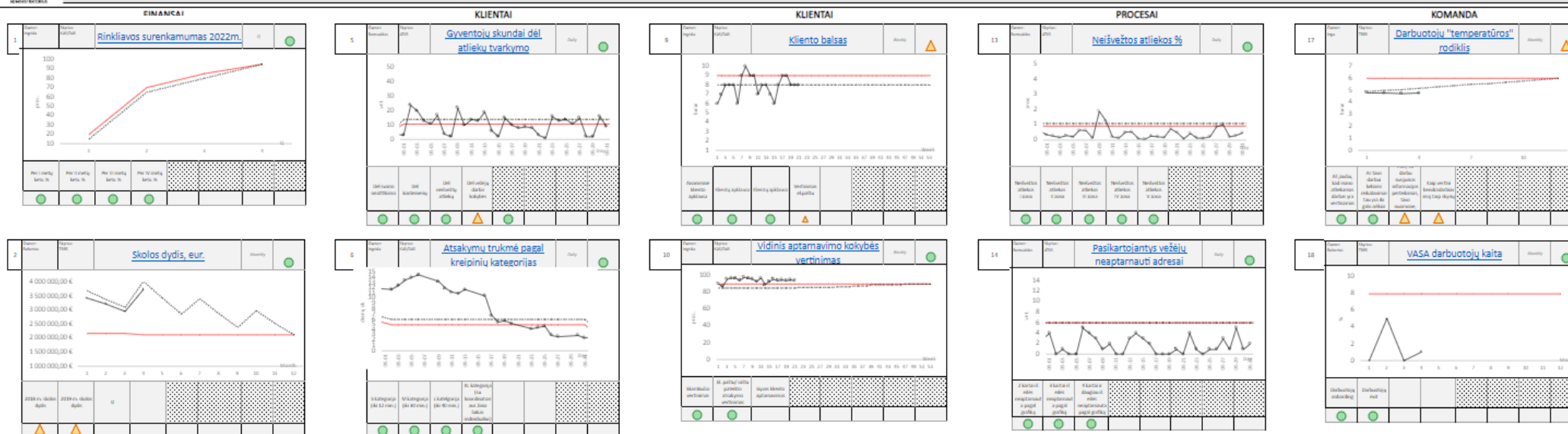
# VEIKLOS KPI RODIKLIAI

Kasdien turime **rytinius komandų bei vadovų (Asaichi) susitikimus**, kurie mums leidžia kuo efektyviau ir greičiau išspręsti kylančius iššūkius, problemas, taip pat peržvelgti veiklos efektyvumo rodiklius (KPI), įsivertinti kas jau yra įvykdyta ir kur galima tobulinti veiklas, kad problemos nebesikartotų ateityje.

Veiklose taikydami LEAN sistemą, greičiau sprendėme problemas, įsitraukėme į įmonės procesus, ugdėme savo kompetencijas. Stiprindami įmonės darbuotojų kompetencijas, stiprinome ir visos įmonės vadybos sistemą taip prisidėdami prie pagrindinio mūsų veiklos proceso (komunalinių atliekų tvarkymo) optimizavimo.



Veiklos rodiklių (KPI) medis





# KOMANDOS TOBULĖJIMO ĮGYVENDINIMAS

Įmonėje naudojame veiklos modelį, kuris skatina darbuotojus generuoti, tobulinti ir teikti idėjas, ir taip prisidėti prie bendrų organizacijos tikslų siekimo. Praėjusiais metais net **36 proc.** įmonės darbuotojų aktyviai įsitraukė į tobulėjimo veiklas.

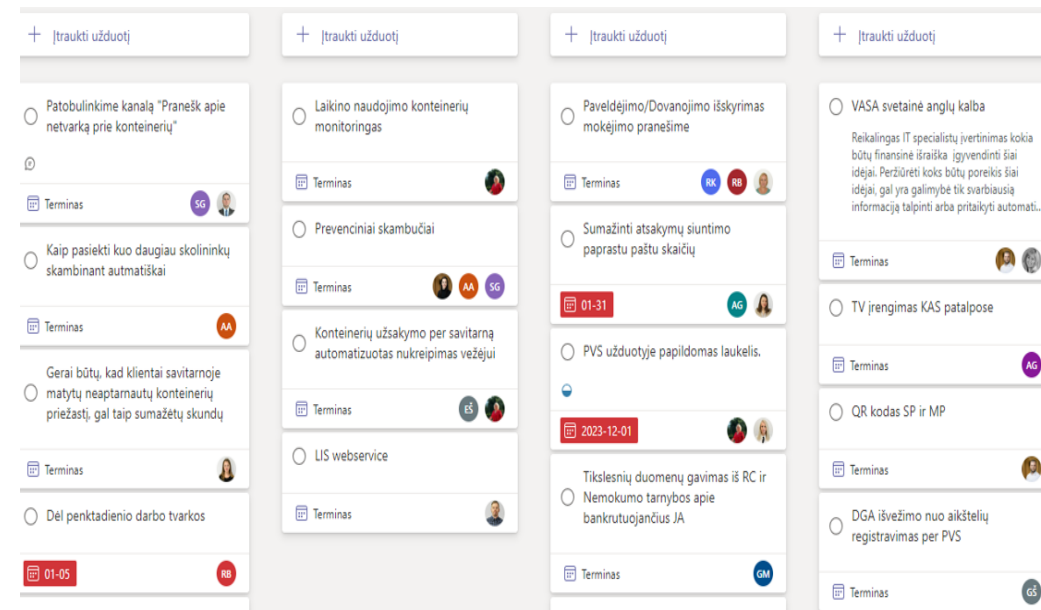


Stebint ir analizuojant veiklos KPI rodiklius, identifikavome neatitikimus ir problemas. Gauti rezultatai paskatino įgyvendinti reikiamus patobulinimus ir pagerinti įmonės veiklos rodiklius.

### VASA veiklos KPI rodiklių lenta



### VASA „Kaizen“ idėjų lenta



## Virtuali idėjų lenta

**Jūsų naujos idėjos**

+ Įtraukti užduotį

- Patobulinkime kanalą "Pranešk apie netvarką prie konteinerių"
- Kaip pasiekti kuo daugiau skolininkų skambinant automatiškai
- Gerai būtų, kad klientai savitarnoje matytų neaptarnautų konteinerių priežastį, gal taip sumažėtų skundų
- Dėl penktadienio darbo tvarkos
- Siūlau, kad klientai galėtų prie savitarnos svetainės jungtis su el. parašu, be registracijos
- Pavienu MP formavimas naudojant Mokestą atsisakant Macros
- Dėl mažo tūrio MKA konteinerių netikslaus apmokestinimo
- Senjojo DVS integracija su PVS

**Atrinkta**

+ Įtraukti užduotį

- Laikino naudojimo konteinerių monitoringas
- Prevenciniai skambučiai
- Konteinerių užsakymo per savitarną automatizuotas nukreipimas vežėjui
- LIS webservice

**Diegiama**

+ Įtraukti užduotį

- Paveldėjimo/Dovanojimo išskyrimas mokėjimo pranešime
- Sumažinti atsakymų siuntimo paprastu paštu skaičių
- PVS užduotyje papildomas laukelis.
- Tiksliesnių duomenų gavimas iš RC ir Nemokumo tarnybos apie bankrutuojančius JA
- Skolininkų ataskaita
- Skundų dėl konteinerių neaptarnavimo greitesnis nagrinėjimas
- Gyventojų registro automatinis atnaujinimas
- Kreipinių šablonai

**Atidėta**

+ Įtraukti užduotį

- VASA svetainė anglų kalba
- TV įrengimas KAS patalpose
- QR kodas SP ir MP
- DGA išvežimo nuo aikštelių registravimas per PVS
- "ATRS" ir "Mokesta" duomenų bazės viename serveryje

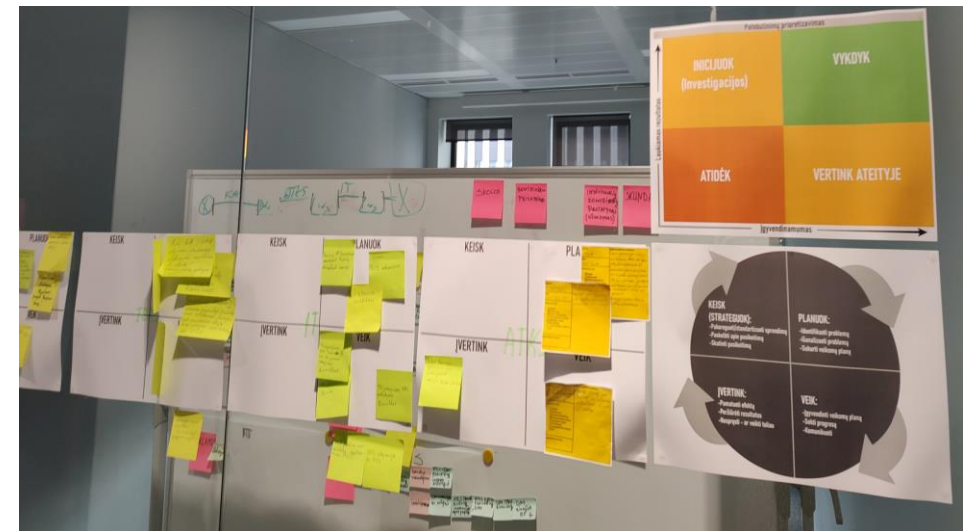
**Igyvendinta**

+ Įtraukti užduotį

Atliktos užduotys 27

- Dėl metinio atostogų plano pildymo
- Atliko Žaneta Toleikė 01-22
- Vekseio administravimo proceso sukūrimas
- Atliko Jurgita Burksienė 2023-12-...
- Automatinis informavimas apie darbuotojo atostogas: ligą ir pan.
- Atliko Jurgita Burksienė 2023-12-...
- Sankcijų komiteto įsteigimas
- Atliko Jurgita Burksienė 2023-12-...
- VIENA SAŠKAITA duomenų mainai už praėjusius mokestinius laikotarpius
- Atliko Rima Burokienė 2023-12-13
- Konteinerio užsakymas iš internetinės svetainės tiesiai į PVS pranešimą
- Atliko Tomas Alenskas 2023-11-24
- Interaktyvūs mokymai darbuotojams (pvz., darbų sauga, priešgaisrinė sauga)

## Fizinė idėjų lenta



- **Naujas procesas darbui su kreipiniais dėl pakuočių konteinerių.** Pasikeitus pakuočių atliekų vežimo tvarkai, patobulinome savo veiklos procesus. Dėl kreipinių pakuočių vežimo klausimais su vežėjais bendrauja vienas darbuotojas. ATKS kontrolieriai savo laiką skiria tvarkos mieste priežiūrai. Veiklos optimizavimas padeda greičiau spręsti ir analizuoti kreipinius, lengviau pildyti KPI rodiklius.
- **Optimizuotos SQL licencijos.** Įsivertinus informacinėms sistemoms skirtą įmonės resursų panaudojimą, paaiškėjo, kad ankstesnių sistemų funkcionalumui palaikyti užtenka mažesnių techninių resursų. Todėl sumažinome duomenų bazių valdymo programinės įrangos (SQL) licencijų kiekį. Per penkis 2023 m. mėnesius (rugpjūčio mėn. iki gruodžio mėn..) sutaupėme 4 415,00 EUR.
- **Elektroniniu būdu pildomos prašymų formos.** Klientams nebereikia spausdinti ir skenuoti dokumentų, prašymus klientai gali pildyti kompiuteryje redaguojamose PDF formose. Taupėme mūsų klientų laiką.
- **Skambučių IVR įrašo atnaujinimas.** Atnaujinome skambučių IVR temas. Indentifikavome klientams jautriausias temas ir išgryninome klientų skausmo taškus. Atsižvelgiant į juos, paruošėme automatines žinutes. Jeigu klientams vis dar lieka neaiškumų, jie sujungiami gyvai konsultacijai. Šiuo atveju klientai turi konkretesnius klausimus, o tai leido sutrumpinti gyvo pokalbio trukmę.
  - ✓ **40%** įrašą išklausiusių klientų nebelaukė konsultacijos.
  - ✓ Įrašą išklausiusių klientų pokalbiai tam tikromis temomis sutrumpėjo **1-2 min.**
  - ✓ Iš 24 temų išgrynintos ir paliktos **14** – pačios naudingiausios klientams, atsižvelgiant į jų skausmo taškus.

- **Mygtukas „Mokėti“ mokėjimo bei skolų pranešimuose.** Įgyvendinus idėją klientai, gavę elektroninius mokėjimo bei skolų pranešimus, gali tiesiai iš gauto laiško, paspaudę mygtuką „Mokėti“ atlikti mokėjimus. Tokiu būdu atliktas įmokas iš karto priskiriame reikiamam mokėtojui. 50 proc. mokėtojų gavę skolos priminimus sumoka skolą pasinaudodami šiuo mygtuku. Per 2023 metus nuo rugpjūčio mėn. iki gruodžio mėn. pasinaudoję mygtuku „Mokėti“ 8 314 klientai sumokėjo 252 929 EUR rinkliavos sumos. Ši naujovė palengvino, pagreitino apmokėjimo procesą klientams ir prisidėjo prie efektyvesnio rinkliavos surinkimo, sumažino klientų skolas, supaprastino įmokų administravimą, leido užtikrinti duomenų tikslumą.
- **Prevenciniai pranešimai skolininkams** el. paštu apie artėjantį mokėjimo terminą - taip užkertant kelią naujos skolos susidarymui. Skolų valdymo procese atsirado daugiau aiškumo, skyriams tapo lengviau planuoti savo darbus. Taikant efektyvesnį bankrutuojančių įmonių administravimą, bankrutuojančių įmonių skolos atskiriamos į turėtas iki bankroto ir susidariusias jau po bankroto paskelbimo. Dabar turime galimybę skolų išieškojimą taikyti bankroto administratoriui. **Vekselio administravimo proceso sukūrimas** suteikė galimybę paskatinti skolininkus griežčiau laikytis mokėjimo dalimis tvarkos ir taip prisidėjome prie efektyvesnio skolos išieškojimo. Optimizavome antstolių ir advokatų sąskaitų tvirtinimą dokumentų valdymo sistemoje.
- **Efektyviau administruojami konteinerio užsakymai internetinėje svetainėje.** Iki idėjos įgyvendinimo konteinerių užsakymai internetinėje svetainėje, užsakymų duomenims laikyti naudodavome Excel lentelę. Procesų optimizavimas leido konteinerių užsakymus nukreipti į pranešimų valdymo sistemą (PVS), tai pagreitino užsakymų įvykdymo terminus ir darbas tapo efektyvesnis.

## EFEKTYVUMO REZULTATAI

Optimizavus procesus, automatizavus dalį vykdomų užduočių iš viso sutaupėme **12 090 min./mėn.**  
Mums tai pavyko padaryti:

- atsisakius tekstilės atliekų mėnesio ataskaitos pildymo – 390 min./mėn.
- atsisakius ATKS KPI veiklos rodiklių pildymo dubliavimo – 200 min./mėn.
- atliekų vežėjams buvo suteikta galimybė konteinerių užsakymus, pakeitimus, sustabdymus bei gražinimus matyti ASMLIS sistemoje – 495 min./mėn.
- atliekų vežėjams nebereikia siųsti konteinerių grafikų keitimo užsakymų – 170 min./mėn.
- automatizavus delspinigių priskaičiavimą – 300 min./mėn.
- patobulinus išieškotų sumų ir įmokų paskirstymą, įmokas priskiriame ne kiekvieną atskirai, bet pagal sąrašus – 1160 min./mėn.
- optimizavus skolų suderinimo aktų formavimo procesą – 8330 min./mėn.
- automatizavus pirminių ir antrinių įmokų susiejimą, sutrumpinome antrinių įmokų importo failų įkėlimą Mokestos sistemoje – 945 min./mėn.
- supaprastinome skolų ataskaitų formavimą daugiabučiams namams – 100 min./mėn.

## VADYBOS ĮGŪDŽIŲ UGDYMAS KOMANDOJE

LEAN programa apima ne tik pažangių vadybos sistemų ir metodų diegimą, bet ir komandos **vadybos įgūdžių ugdymą**.

Siekdami išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimą LEAN programoje organizavome produktyvius mokymus komandai, kad sėkmingai galėtume taikyti LEAN įrankius ir praktikas gerinant įmonės teikiamų paslaugų kokybę bei didinant komandos kompetencijas.

- VASA darbuotojai dalyvavo „**Nuolatinis tobulėjimas (Kaizen Teian)**“ mokymuose, kurių tikslas – nuolatinio tobulėjimo kultūros skatinimas. Mokymai derinti su realiomis praktikomis bei konkrečių įrankių taikymu darbinėse situacijose. Pritaikėme nuolatinio tobulėjimo (Kaizen) metodologiją.
- Dalyvavome procesų valdymo darbinėse sesijose, kurių metu atlikome svarbius darbus kuriant **VASA procesų medį**.
- Aktyviai įsitraukėme į procesų dokumentavimo praktikas.

Neturime išankstinių atsakymų į visus kylančius klausimus, todėl **MES** kuriame įmonę kaip lanksčią, besimokančią organizaciją, kurioje į procesų optimizavimą įtraukiame kiekvieną VASA komandos narį.

# Rinkliavos surinkimo administravimas



# RINKLIAVOS SURINKIMO ADMINISTRAVIMAS

---

**2023 m. vietinės rinkliavos surinkimas**

**96,63 proc.\***

**2023 m. surinkta vietinės rinkliavos**

**21,587 mln. Eur**

**2023 m. suformuota ir išsiųsta mokėjimo pranešimų**

**312 068 vnt.**

**Už 2023 metus rinkliavą iš karto sumokėjo**

**45 proc. mokėtojų**

**Kas ketvirtį mokėjo rinkliavą mokėjo**

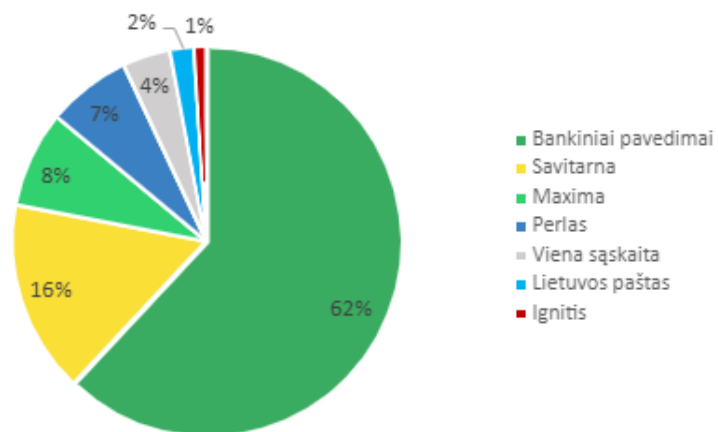
**55 proc. mokėtojų**

## RINKLIAVOS APMOKĖJIMAS

2023 m. klientai rinkliavą galėjo mokėti už visus metus arba kas ketvirtį pasirinktinai:

- VASA savitarnoje
- [www.vienasaskaita.lt](http://www.vienasaskaita.lt). mokėjimų platformoje
- E. sąskaita visuose Lietuvoje veikiančiuose bankuose
- „Perlas Go“ mobilioje programoje

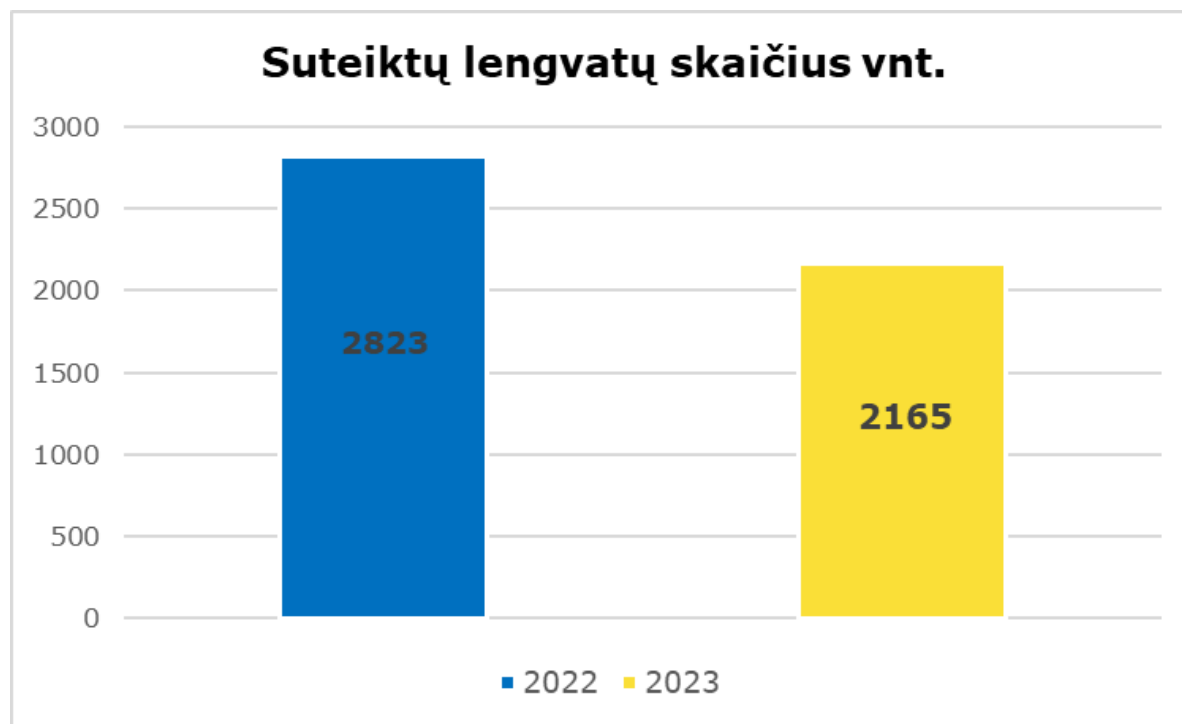
Rinkliavos surinkimas per paslaugų tiekėjus



2024 m. rinkliavą už mišrių komunalinių atliekų tvarkymą jau galima mokėti „Ignitis“ savitarnoje.

## LENGVATOS

- **2023** m. dėl lengvatos buvo suteiktos **2165** klientai, 23,3 proc. mažiau nei 2022 m.
- Lengvata - nemokėti kintamosios rinkliavos dalies - gali pasinaudoti nekilnojamojo turto objektų (NTO) savininkai, kurie deklaruoja, kad tam tikrą laikotarpį **nesinaudojo NTO**.
- **2023 m.** naujų įrankių diegimas ir procesų optimizavimas **padėjo sutrumpinti lengvatų patvirtinimo ir apskaičiavimo laikotarpį.**

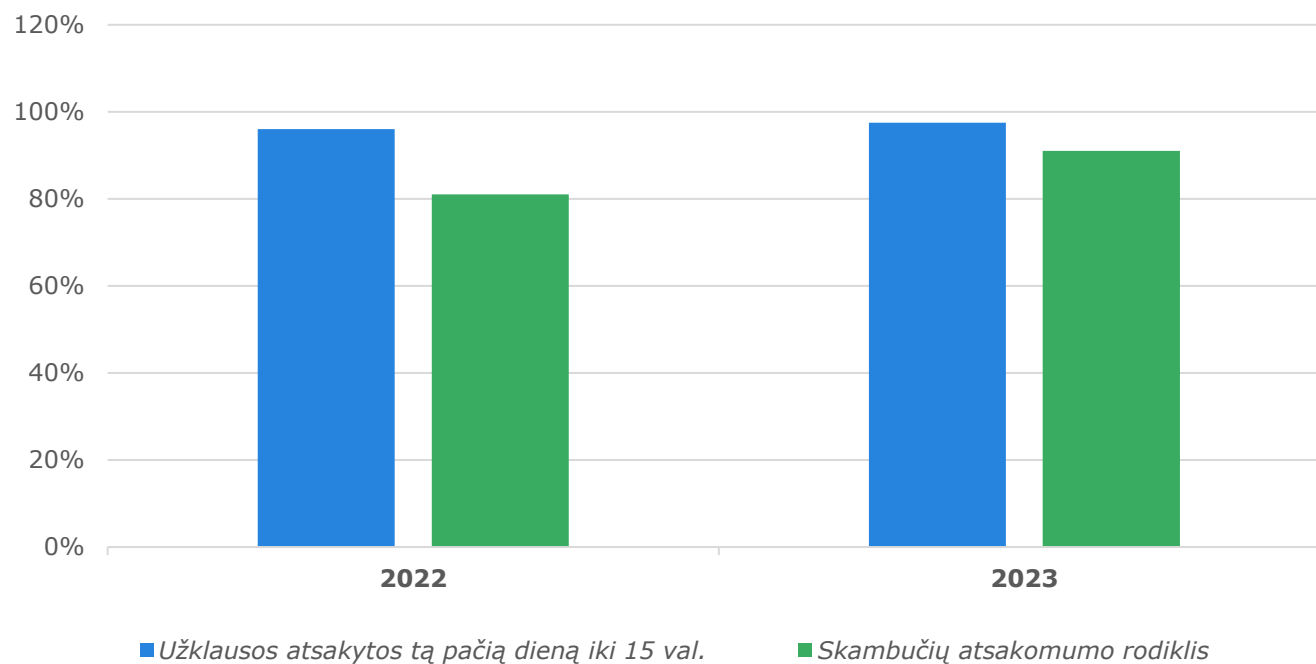


# Klientų aptarnavimas

# KLIENTŲ APTARNAVIMO RODIKLIAI

**VASA** ženkliai **pagerino** klientų aptarnavimo **rodiklius!**  
 Vidutinė pokalbio trukmė išliko tokia pati kaip ir **2022** m. – **3** min.

**Klientų aptarnavimo rodikliais**



**Siekdami geriau girdėti kliento balsą:**  
 Atliekame klientų pasitenkinimo **GSCI** (Global Customer Satisfaction Index) tyrimą - vieną kartą metuose;

Vykdomė apklauskas „**Kliento balsas**“, apklausose gauti ir susisteminti duomenys padeda gerinti aptarnavimo kokybę.

## Klientų pasitenkinimo GSCI tyrimo rezultatų apžvalga

- Klientų pasitenkinimo lygis pakilo **2** punktais. Tai yra stiprus ir stabilus rinkos standartus atitinkantis indeksas, lyginant tiek su užsienio komunalinių paslaugų įmonėmis, tiek su Lietuvos. Šis pokytis rodo gerėjantį paslaugų tiekimo kokybės lygį. **Aukštos kokybės paslaugos** yra vienas iš esminių VASA prioritetų.
- Aukštą klientų pasitenkinimą įmonėje lėmė į aptarnavimo gerinimą nukreiptos iniciatyvos – procesų efektyvinimas, kreipinių valdymo tobulinimas, greitesnių ir kokybiškesnių paslaugų teikimas.
- Bendras pasitenkinimo paslaugomis vidurkis – 8,0 (**+0,2**), atitikimas lūkesčiams – 7,7 (**+0,1**), bendras patirties aspektų vidurkis – 8,0 (**+0,4**).

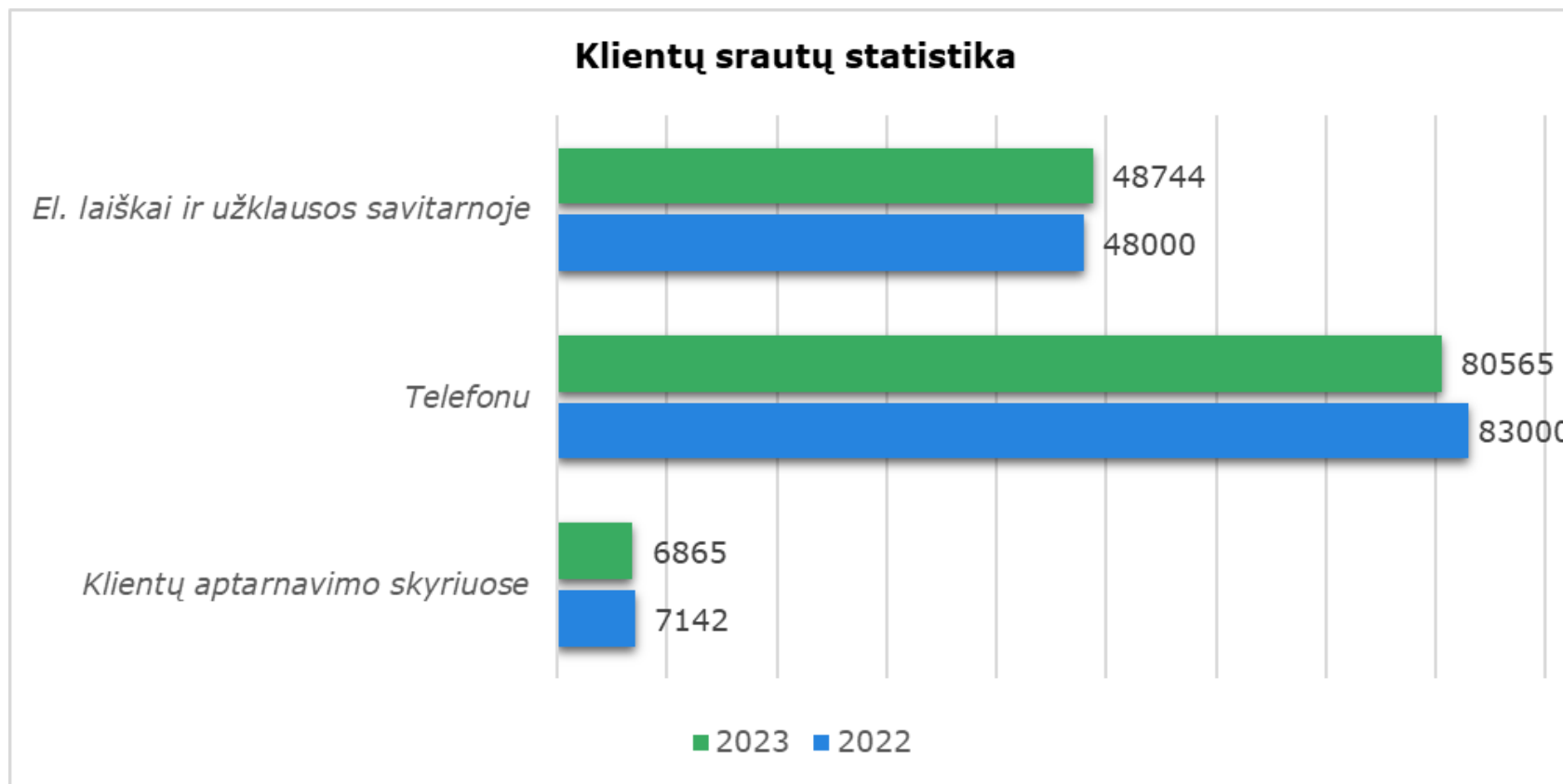
**GSCI tyrime dalyvavo 1059 privačių klientų.**

## „Kliento balsas“ apklausos apžvalga

- 2023 m. apklausoje dalyvavo 17137 respondentų, 19,95 proc. mažiau nei 2022 metais. VASA įmonės aptarnavimą klientai įvertino aukštais - **8,3** balais.

## KLIENTŲ SRAUTAS

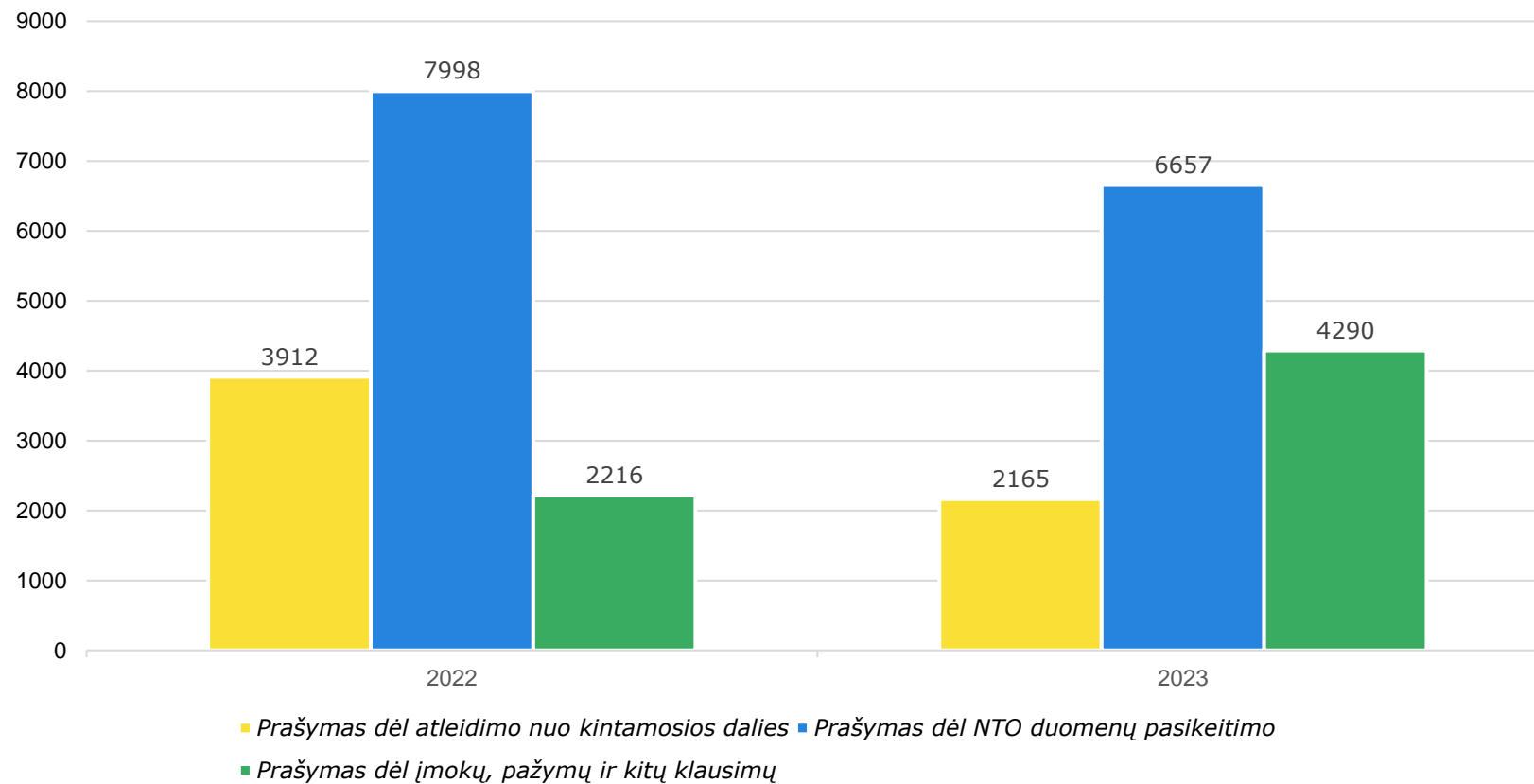
Įdiegtų įrankių ir metodų, leidžiančių kuo tiksliau pažinti savo klientus – jų lūkesčius, poreikius ir „skausmo taškus“ dėka (angl. Service blueprint), 2023 m. kreipinių skaičių sumažinome **1,4 proc.** lyginant su 2022 metais.



# KLIENTŲ PRAŠYMŲ STATISTIKA

2023 m. viso gauta prašymų – 13112 vnt., lyginant su 2022 m. **7,18 proc.** mažiau.

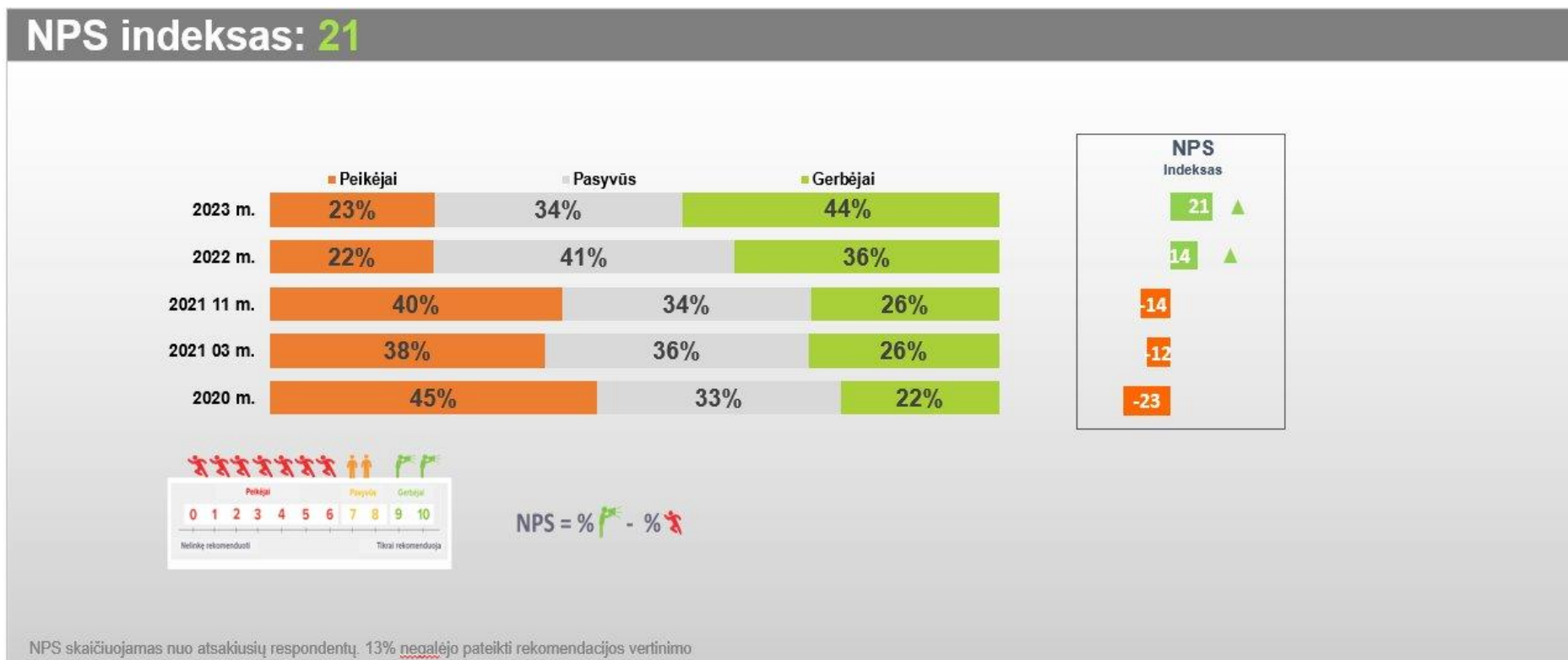
**VASA gautų prašymų statistika vnt.**





## REKOMENDACIJA (NPS)

VASA rekomendavimo lygis NPS (angl. Net Promoter Score) siekia 21 balą. Rekomendacijos indeksas, lyginant su metų pradžia, pakilo **7 proc.** ir atspindi paslaugų tiekimo kokybės bei pasitenkinimo jomis kilimo tendenciją.



# Atliekų tvarkymo kontrolė

## ATLIEKŲ TVARKYMO KONTROLĖ

VASA rūpinasi, kad komunalinės atliekos būtų išvežtos laiku ir siekia, kad bendro naudojimo konteinerių aplinka būtų tvarkinga.

**2023 m.** užtikrinome strateginį rodiklį – mišrių komunalinių atliekų konteinerių aptarnavimą. **99,8 proc.** konteinerių aptarnauta pagal grafiką, **2022 m. – 99,6 %.**

**Patikrinta** mišrių atliekų konteinerių

**1 225 867 vnt.**

**Patikrinta** tekstilės konteinerių

**15 924 vnt.**

**Atlikti** kontroliniai svėrimai

**281 vnt.**

Pakuočių atliekų ir antrinių žaliavų konteinerių **įtraukta į sistemą**

**65 980 vnt.**

## NETEISĖTAI PASTATYTI AUTOMOBILIAI

Dažniausia konteinerių neaptarnavimo pagal grafiką priežastis - automobiliais užstatyti konteineriai.

- 2023 m. gyventojai automobiliais užstatė konteinerius **2101** kartų.

2023 m. VASA dalyvavo Vilniaus miesto savivaldybės inicijuotoje akcijoje: kelių eismo taisykles (KET) pažeidę vairuotojai už savo automobilio valytuvo rado įspėjimus, kad už tokį pažeidimą jų automobilis bus nutemptas.

- Prie atliekų konteinerių neteisėtai pastatyti automobiliai buvo nutempti **51** kartą.



## NETEISĖTAI PALIKTOS ATLIEKOS PRIE KONTEINERIŲ

**2023 m. neteisėtai paliktų atliekų prie konteinerių sumažėjo 14,6 proc.**

2023 m. užfiksavome **8277** neleistinais paliktų atliekų pažeidimais, 2022 m. tokių buvo - **9688**, 2021 m. - **11010**.

**Sutrumpėjo atliekų prie konteinerių pažeidimų užfiksavimo laikas.**

Tą pasiekėme naudodami bepiločius dronus bei vaizdo kameras.

VASA svarbi tvarka prie konteinerių aikštelių, todėl kelia vis ambicingesnius reikalavimus pažeidimų prevencijai. 2023 m. dar griežčiau kontroliavome aplinką šalia konteinerių, buvo pradėtos fiksuoti žaliosios atliekos šalia konteinerių aikštelių.

2023 metais užfiksavome **5242** pažeidimus, 2022 m. - **6702**.

## ATLIEKŲ KONTROLĖS PREVENCIJA

Efektyviai atliekų tvarkymo kontrolei užtikrinti VASA jau kuris laikas pasitelkia ne tik kontrolierius, bet ir išmanius įrenginius – bepiločius lėktuvus bei vaizdo stebėjimo kameras.

**2023 m. atliekų tvarkymo kontrolė vykdėme 3 bepiločiais lėktuvais, 2022 m. naudojome du. Skrydžiai vykdomi 2 kartus per dieną (ryte ir po pietų).**

**Tvarką prie konteinerių aikštelių fiksuoja 69** skaitmeninių stacionarių vaizdo stebėjimo sistemų su garsinėmis komandomis tinklas.

Išmanūs įrenginiai ne tik stebi tvarką, bet ir renka duomenis, juos analizuoja. Užfiksuoti pažeidimai perduodami Vilniaus miesto viešosios tvarkos skyriui, pažeidėjai sulaukia baudų.

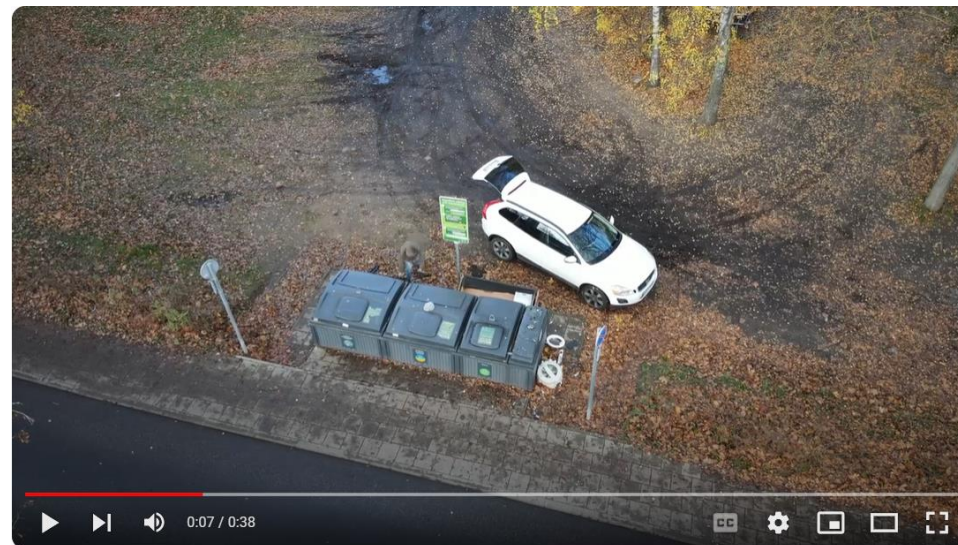




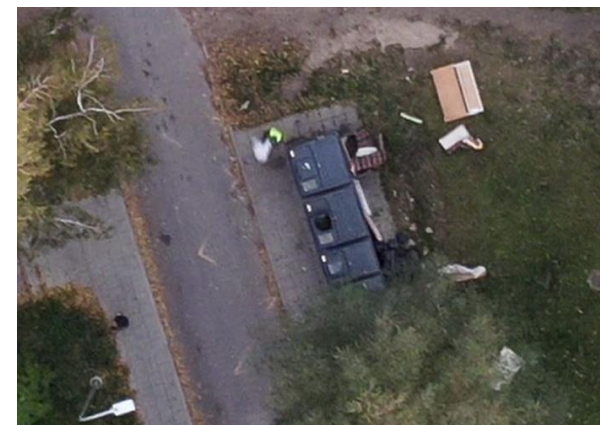
## ATLIEKŲ KONTROLĖS PREVENCIJA ( video įrašai ir nuotraukos)



Bepiločiai lėktuvai fiksuoja konteinerių užstatymus automobiliais



Bepiločiai lėktuvai fiksuoja neteisėtai paliekamas atliekas



## ATLIEKŲ TVARKYMO INFRASTRUKTŪROS PLĖTRA VILNIAUS MIESTE

---



Eksploatacijai priėmėme **251 naujas požemines ar pusiau požemines komunalinių atliekų surinkimo aikštelės**.

**Laiku arba greičiau termino išnagrinėjome** daugiau nei **360 naujų statybos projektų**, kuriems reikalingas statybos leidimas (konteinerių aikštelės, konteinerinės patalpos pastatuose). Tai daugiabučiai ir administracinės, logistikos, prekybos paskirties objektai. Galutinai buvo priduoti 89 objektai ir jų aikštelės, kurie galutiniame etape atitiko visus statybos projektus.

**97 objektuose VASA rekomendavo atlikti infrastruktūros keitimo darbus**, kurie palengvintų atliekų išvežimą. Darbai buvo atlikti, o įvykdyti pakeitimai leido konteinerius aptarnauti pagal grafiką.

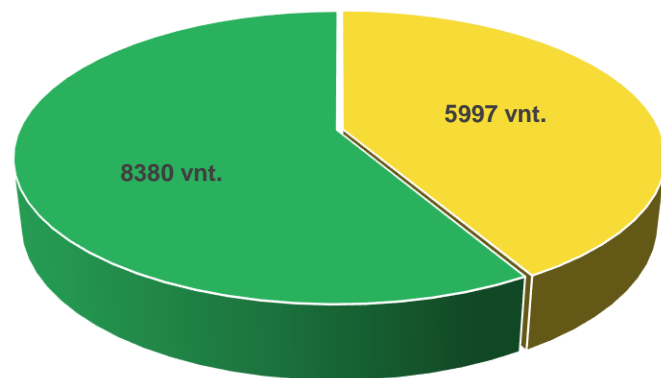


## INDIVIDUALI ATLIEKŲ PAĖMIMO PASLAUGA

Teikiame nemokamą individualią atliekų paėmimo iš namų paslaugą. Paslaugą galima užsisakyti vieną kartą per metus vienam nekilnojamojo turto objektui.

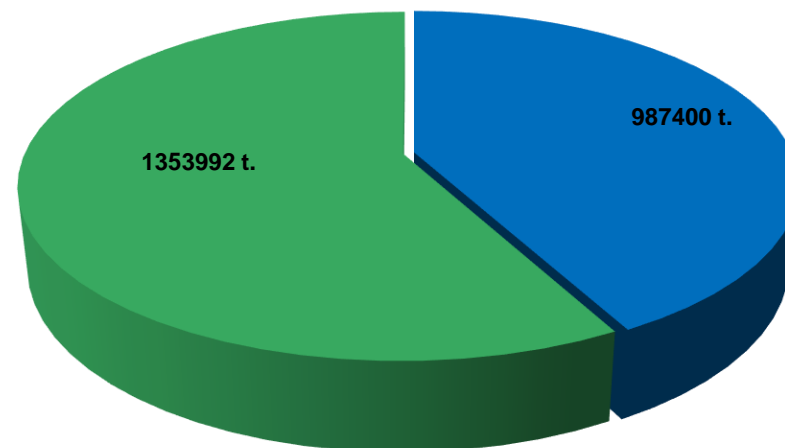
**2023 m.** individualios atliekų paėmimo iš namų paslaugos užsakymai augo **40 proc.**, lyginant su 2022 metais.

**Individualios atliekų paėmimo iš namų paslaugos užsakymai (vnt.)**



■ 2022 ■ 2023

**Individualių atliekų išvežimo kiekis (t.)**



■ 2022 ■ 2023

# Žmonių kultūra ir vidinė komunikacija

## ŽMONIŲ KULTŪRA

2023 m. gruodžio 31 d. įmonėje dirbo **50** darbuotojų.  
 2023 m. įdarbinome 17 darbuotojų.

2023 m. paskelbėme 10 viešųjų atrankų į pozicijas, dėl kurių LR vyriausybės nutarimu rengiamas viešasis konkursas.

Informacija apie darbuotojų atlyginimus.

Pareigybės pavadinimas	Darbuotojų, einančių šias pareigas skaičius	Darbo užmokestis 2023 m.
Direktorius, skyrių vadovai	6	3904,31
Vyriausieji specialistai	44	2141,27

*Lentelėje nurodytas vidutinis mėnesinis darbo užmokestis prieš mokesčius*

## **NUVEIKTI DARBAI**

### **Geriausių rezultatų siekiame būdami kartu.**

- Kiekvieną ketvirtį komandai pristatėme veiklos rezultatus.
- Organizavome komandų rezultatų aptarimų sesijas.
- Turėjome individualius vadovo ir darbuotojo pokalbius „One to one“.
- Organizavome „Kaip sekasi?“ renginių ciklą (4 gyvi renginiai).

### **Darbuotojų edukacija, kompetencijų ugdymas ir profesinės motyvacijos stiprinimas.**

- Organizavome anglų kalbos bei IT saugos mokymus.
- Aplankėme „Green Genius“ biodujų jėgainę.

### **Komandinio darbo atmosferos stiprinimas.**

- Matavome VASA darbuotojų temperatūrą (kartą per ketvirtį) – vidurkis 4,6 iš 6.
- Organizavome bendrus pietūs su kolegomis. Turėjome keturis gyvus renginius.

### **Dėmesys darbuotojų gerovei.**

- Pasiūlėme naudų paketą darbuotojams.
- Įdiegėme darbuotojų psichologinio saugumo užtikrinimo, smurto ir priekabiavimo prevencijos politiką.
- Organizavome mokymus skirtus darbuotojų psichologiniam atsparumui stiprinti.
- Įgyvendinome pamainumo-pakaitumo planus.

**Antradienis ir  
trečiadieniai  
mes renkames  
ofise.**



## DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS

Kasmet atliekame darbuotojų įsitraukimo tyrimą „**VASA balsas**“. 2023 m. komandos įsitraukimas siekė 60 proc., t.y. 3 proc. didesnis nei 2022 m. ir 12 proc. didesnis nei 2021 metais.



### **Įsitraukimo tyrimo rezultatai:**

- eNPS rekomendavimo indeksas padidėjo iki **5.0 proc.** (2022 m. -2.1)
- Bendras rezultatų vidurkis padidėjo iki **3.31** (2022 m. 3.13)

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai geriausiai vertina bendradarbiavimo, tikslų ir veiklos valdymo, nuotolinio darbo sritis.

Apklausoje dalyvavo **78 proc.** VASA darbuotojų.

**Edukacija**

## EDUKACINĖS PAMOKOS „ATLIEKŲ KREPŠINIS“

2023 m. organizavome nemokamas edukacines pamokas „Atliekų krepšinis“, kuriose dalyvavo arti **tūkstančio** sostinės pradinukų. Aktyviausi buvo antrų ir trečių klasių moksleiviai. Pamokos sulaukė didžiulio mokytojų susidomėjimo ir vaikų entuziazmo ir buvo įvertintos populiariausiomis pamokomis platformoje „Vilnius yra mokykla“

„Atliekų krepšinio“ pamokos skirtos ugdyti vaikų sąmoningumą, atsakomybės jausmą aplinkai, miesto bendruomenei. Rūšiavimas vaikams gali atrodyti sudėtingas, todėl šiai edukacijai buvo pasirinkta aktyvi ir nesudėtinga žaidimo forma.



## **VASA „ATLIEKŲ KREPŠINIS“**

---

Spalio 23–29 d. dalyvavome Aplinkos ministerijos rengiamoje Klimato savaitėje. Drauge su kitomis Vilniaus miestui paslaugas teikiančiomis įmonėmis susibūrėme „Energetikos ir technikos muziejuje“, kur pristatėme – diegiamas aplinkai draugiškas technologijas bei naujoves. Diskutavome apie žiedinės ekonomikos principus, tvarų judumą, inovatyvias ir tvarias idėjas bei atsakingą vartojimą.

Renginio metu vyko nemokamos interaktyvios edukacijos. „Atliekų krepšinis“ susilaukė išties didelio lankytojų susidomėjimo, veiklą išmėgino **6200** muziejaus lankytojų.





## **ATLIEKŲ TVARKYMO STANDARTAS VILNIAUS UGDYMO ĮSTAIGOSE**

Skiriame daug dėmesio gyventojų edukacijai ir siekiame užtikrinti vieningą atliekų rūšiavimo supratimą bei taikymą Vilniaus miesto mokyklose bei ikimokyklinėse įstaigose.

Siekdami edukuoti visuomenę apie atsakingą rūšiavimą, mes skaitėme pranešimus konferencijose:

- 2023 m. dalyvavome tarptautinėje konferencijoje **„Darnios mokyklos PIN kodas – 2030!“**
- VASA atliekų tvarkymo standartą Vilniaus ugdymo įstaigoms **„Mūsų mokykla rūšiuoja“** pristatėme sostinės pedagogams skirtoje konferencijoje – **„Žaliasis raštingumas: atsakingus įpročius kuriu šiandien“**.

Atliekų tvarkymo standartas  
Vilniaus ugdymo įstaigoms

2023



# Finansinės ataskaitos

## **VASA finansinė apžvalga**

---

2023 m. įmonė įsigijo tik nematerialų turtą už 623,33 Eur – Visual Studio licenciją.

2023 m. nurašė ilgalaikio turto už 1139290,18 Eur, iš jų už 230750,63 nematerialaus turto (programinė įranga, licencijos) ir už 908539,55 Eur materialaus turto (kompiuteriai, telefonai, serveriai ir kt. įranga). Ilgalaikio turto vertės padidėjimo ar sumažėjimo 2023 m. nebuvo.

### **Finansavimo šaltiniai**

„Vilniaus atliekų sistemos administratorius“ (VASA) gauna pagrindinį finansavimą iš Vilniaus miesto savivaldybės.

2023 metais atsirado naujas papildomas finansavimo šaltinis, gaunamas iš pakuočių tvarkytojų dėl naujai pasirašytų sutarčių dėl atliekų ir antrinių žaliavų surinkimo. Gautinos lėšos – 104 tūkstančiai eurų. Pakuočių tvarkytojai moka 5 proc. administravimo mokestį už VASA teikiamas paslaugas.

# VASA valdymas

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija – **Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktorius.**

### **Valdybą sudaro penki nariai:**

- 1 Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atstovas, 3 nepriklausomi valdybos nariai, 1 darbuotojų atstovas.

### **Valdybos pirmininkas**

#### **Robertas Šerėnas**

UAB „LEANERS“ direktorius / partneris ir tarptautinis konsultantas organizacijų valdymo klausimais

### **Valdybos nariai:**

#### **Eglė Bernotavičienė**

Vilniaus miesto savivaldybės administracijos Energetikos skyriaus Atliekų tvarkymo poskyrio vedėja

#### **Mindaugas Kvekšas**

AB „Klaipėdos nafta“ Finansų direktorius

#### **Robertas Lavinskas**

SĮ „Vilniaus atliekų sistemos administratorius“ Teisės ir bendrųjų reikalų skyriaus vadovas  
Laikinais einantis direktoriaus pareigas

#### **Andrius Vitkevičius**

UAB „Vilduja“ bendraturtis ir direktoriaus pavaduotojas

