



Neesminių funkcijų centralizavimo galimybės ir siūlymai dėl šių veiklų efektyvumo didinimo (T.3.2.)

Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (Slėnių) bei jungtinių tyrimų programų stebėsenai reikalingos sistemos sukūrimas ir įgyvendinimas

Sutarties Nr.: SLN9-01/10

| Versija: | Data: |
|----------|-------------------------|
| v1.0 | 2013 m. balandžio 08 d. |
| V2.0 | 2013 m. rugpjūčio 27 d. |
| V3.0 | 2013 m. spalio 10 d. |

Turinys

| | |
|---|----|
| SANTRAUKA | 5 |
| SUMMARY | 8 |
| 1. KONTEKSTAS | 12 |
| 1.1 Teisinis pagrindimas | 12 |
| 1.2 Užduoties sąsaja su projektu, tikslai ir laukiami rezultatai..... | 12 |
| 2. ESMINIŲ IR NEESMINIŲ FUNKCIJŲ APIBRĖŽIMAS..... | 13 |
| 2.1. Bendroji informacija..... | 13 |
| 2.2. APC esminės funkcijos..... | 13 |
| 2.3. APC neesminės funkcijos..... | 14 |
| 3. NEESMINIŲ FUNKCIJŲ CENTRALIZAVIMO PRINCIPAI IR KRITERIJAI | 15 |
| 4. NEESMINIŲ FUNKCIJŲ CENTRALIZAVIMO ALTERNATYVOS | 18 |
| 4.1. Centralizavimo alternatyvų identifikavimas | 18 |
| 4.2. Neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvų aprašymas | 18 |
| 4.2.1. Centralizavimas naujai sukurto APC pagrindu | 18 |
| 4.2.2. Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu..... | 19 |
| 4.2.3. Centralizavimas Slėnio pagrindu | 19 |
| 4.2.4. Centralizavimas nacionaliniu mastu..... | 19 |
| 4.3. Neesminių funkcijų centralizavimo efektyvumo vertinimas | 19 |
| 4.4. Rekomenduojamos neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvos | 20 |
| 5. NEESMINIŲ FUNKCIJŲ CENTRALIZAVIMO GALIMYBĖS IR REKOMENDACIJOS..... | 25 |
| 5.1. Neesminių funkcijų centralizavimo rekomendacijos..... | 25 |
| 6. IŠVADOS..... | 37 |

Apibrėžimai ir santrumpos

| Sąvoka ar apibrėžimas | Paaiškinimas |
|---|---|
| APC | Atvirosios prieigos centras – mokslo ir studijų institucijoje arba institucijų tinkle dislokuota tam tikra mokslo ir studijų infrastruktūra, kurios naudojimo tvarka nustatoma Reglamentu ir APC administravimo taisyklėmis. |
| EY | UAB „Ernst & Young Baltic“ |
| Integruoti mokslo, studijų ir verslo centrai, Slėniai | Mokslinių tyrimų, studijų ir imlaus žinioms verslo potencialas (subjektų visuma), sutelktas vienoje teritorijoje, turintis bendrą arba susijusią infrastruktūrą ir kryptingai prisidedantis prie žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, Lietuvos ūkio konkurencingumo stiprinimo |
| Jungtinių tyrimų programos, JTP | Rezultatų, kuriuos numatoma pasiekti plėtojant atitinkamo sektoriaus mokslinius tyrimus ir ekonominę veiklą ir įgyvendinant mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros projektus ir programas, finansuojamus ES struktūrinių fondų ir nacionalinių fondų lėšomis, visuma |
| Konsorciumas | Šalys, kurios yra kartu atsakingos už paslaugų teikimą, ir kurias sudaro „Technopolis Consulting Group“ (TG) ir UAB „Ernst & Young Baltic“ (EY) |
| MOSTA | Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras |
| MTEP | Mokslinių tyrimų ir eksperimentinė (socialinė, kultūrinė) plėtra |
| MTEP infrastruktūra | Instituciniai, materialiniai, informaciniai viešojo sektoriaus ištekliai, reikalingi atlikti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veiklas |
| Paslaugos | Paslaugos, apibrėžtos Sutartyje ir atviro konkurso sąlygose Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) ir jungtinių tyrimų programų įgyvendinimo stebėsenos paslaugoms pirkti |
| Paslaugų teikėjas | UAB „Ernst & Young Baltic“ ir „Technopolis Consulting Group Belgium Sprl“ konsorciumas |
| Perkančioji organizacija | Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras |
| Stebėsenos grupė, SG | Organizacinė struktūra skirta stebėti JTP ir Slėnių programų įgyvendinimą. Sutartyje nustatytu laikotarpiu Stebėsenos grupės funkcijas atliks Konsorciumas. |
| Sutartis | Sutartis Nr. SLN9-01/10 pasirašyta 2010 m. gruodžio 8 d. tarp Konsorciumo, kurį sudaro „Technopolis Consulting Group“ (TG) ir „Ernst & Young Baltic“, ir Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) dėl paslaugų teikimo pagal projektą „Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (Slėnių) bei jungtinių tyrimų programų stebėsenai užtikrinti reikalingos sistemos sukūrimas ir įgyvendinimas“ |
| TG | „Technopolis Group“ |
| Projektas | MTEP infrastruktūros plėtros projektas |
| VU | Vilniaus universitetas |
| VGTU | Vilniaus Gedimino technikos universitetas |
| KTU | Kauno technologijos universitetas |
| VITP | Visorių informacinių technologijų parkas |
| KMTP | Klaipėdos mokslų ir technologijų parkas |
| BPATPI | Baltijos pajūrio aplinkos tyrimų ir planavimo institutas |
| KMU | Kauno medicinos universitetas |
| LVA | Lietuvos veterinarijos akademija |
| LSMU | Lietuvos sveikatos mokslų universitetas |
| SDI | Lietuvos agrarinių ir miškų mokslų centro filialo Sodininkystės ir daržininkystės instituto |
| LEI | Lietuvos energetikos institutas |

| Sąvoka ar apibrėžimas | Paaiškinimas |
|------------------------------|--|
| GTC | Gamtos tyrimų centras |
| NFTMC | Nacionalinis fizinių ir technologijos mokslų centras |
| KU | Klaipėdos universitetas |
| ASU | Aleksandro Stulginskio universitetas |
| LAMMC | Lietuvos agrarinių ir miškų mokslų institutas |
| IMC | Inovatyvios medicinos centras |
| JGTC | Jungtinis gamtos tyrimų centras |
| VU MIF | VU matematikos informatikos fakultetas |

Santrauka

Ši ataskaita yra sudedamoji 3 užduoties „MTEP infrastruktūros valdymo modelio parengimas“ dalis bei apima neesminių funkcijų centralizavimo galimybes ir siūlymus dėl šių veiklų efektyvumo didinimo.

Pagrindinis užduoties tikslas ir laukiami rezultatai yra įvertinti neesminių funkcijų, tokių kaip nekilnojamo turto ir patalpų valdymas, logistika, IT infrastruktūros valdymas ir IT parama, centralizuoti pirkimai, saugumas ir kiti, centralizavimo galimybes ir pateikti pasiūlymus dėl šių veiklų efektyvumo didinimo.

Šios užduoties rezultatų tikslinės grupės yra atviros prieigos centrus (toliau – APC) valdysiantys universitetai, institutai ir kitos organizacijos, kurios ataskaitos rezultatus galės panaudoti kaip gaires neesminių APC funkcijų vykdymo priskyrimui bei galimiems bendradarbiavimo susitarimams su kitomis organizacijomis ar nustatant galimą bendradarbiavimo apimtį.

Ataskaitos struktūra:

- Antrajame skyriuje apibrėžiamos esminės ir neesminės funkcijos;
- Trečiajame skyriuje nustatomi neesminių funkcijų centralizavimo principai ir kriterijai;
- Ketvirtajame skyriuje identifikuojamos neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvos;
- Penktajame skyriuje pateikiamos neesminių funkcijų centralizavimo galimybės ir rekomendacijos.

Remiantis technine užduotimi Paslaugų teikėjas turi parengti MTEP infrastruktūros projektų valdymo modelį, kuriame turi būti pateiktos MTEP infrastruktūros valdymo struktūros alternatyvos, atsižvelgiant į galiojančią Lietuvos ir ES teisinę bazę. Viena iš sudedamųjų MTEP infrastruktūros projektų valdymo modelio dalių yra neesminių funkcijų vykdymas, kuris yra šios ataskaitos objektas, todėl paslaugų teikėjas turi pateikti rekomendacijas dėl neesminių funkcijų vykdymo ir centralizavimo galimybių.

Neesminių funkcijų centralizavimo galimybių vertinimas yra sietinas su užduoties 4.1 „MTEP infrastruktūros projektų veiklos modelis“ ataskaita (paskutinė versija pateikta MOSTA 2012 m. spalio 15 d. ir patvirtinta 2013 m. vasario 5d.), kurioje pateikiamos rekomendacijos dėl MTEP infrastruktūros projektų veiklos modelių. Kadangi nuo veiklos modelio labiausiai priklauso ir neesminių funkcijų vykdymo atsakomybės, Konsorciumo ekspertų teikiamos rekomendacijos dėl galimų neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvų yra glaudžiai susietos ir su MTEP infrastruktūros projektų veiklos modeliais.

Paprastai esminės funkcijos yra pagrindas to, ko organizacija siekia ir ką veikia apskritai. Esminėms funkcijoms dažniausiai skiriama pagrindinė organizacijos išteklių dalis ir tai yra ta sritis, kurią galima vadinti tiesiogine organizacijos veikla. APC kontekste pagrindinės funkcijos apima mokslinių laboratorijų tyrimų veiklą bei kitas veiklas, susijusias su mokslo ir tyrimų laboratorijų valdymu, naudotojų pritraukimu ir gaunamų rezultatų panaudojimu.

Nepagrindinės funkcijos dažniausiai apima rutinines, besikartojančias, tiesioginės veiklos neapimančias sritis, kurios padeda vykdyti pagrindines organizacijos veiklas. Tokios funkcijos yra IT, nekilnojamojo turto, žmogiškųjų išteklių valdymas, pirkimai, apskaita ir kt. Nepaisant to, kad šios funkcijos tiesiogiai pajamų neuždirba, jos, skiriamų išteklių prasme, taip pat reikšmingos. Rinkos aplinkos prasme šių veiklų efektyvumo būklė suteikia arba sumažina organizacijos konkurencinį pranašumą. APC veiklos kontekste efektyvus neesminių funkcijų valdymas leidžia arba didinti generuojamas pajamas, arba sumažinti teikiamų paslaugų sąnaudas.

Pagrindiniai neesminių funkcijų centralizavimo tikslai yra:

- **Sumažinti sąnaudas.** Projektų vykdytojų sąnaudų sumažėjimas gali atsirasti dėl perteklinių procesų panaikinimo, darbuotojų skaičiaus sumažinimo, pirkimų sandorių sumažėjimo, masto ekonomikos atsiradimo ir pan.;
- **Pagerinti veiklos rezultatus.** Centralizuoti funkciniai padaliniai gali tapti savo srities kompetencijų centrais, galinčiais pasiūlyti efektyvesnes paslaugas koncentruojant kompetencijas vienoje vietoje;
- **Padidinti vartotojų pasitenkinimą.** Centralizuoti neesminių funkcijų padaliniai labiau

orientuoti į vidinius organizacijos poreikius ir gali vykdyti standartizuotus procesus vienoje vietoje, taip užtikrindami vieningą kokybę ir vartotojų pasitenkinimą;

- **Padidinti koncentraciją ties pagrindinėmis veiklomis.** Neesminių funkcijų centralizavimas leidžia APC valdytojams labiau koncentruotis ties pagrindine veikla sumažinant neesminių veiklų organizavimo poreikį.

Neesminių funkcijų centralizavimo nauda yra vertinama atliekant kiekybinę bei kokybinę analizę ir palyginimą tarp to, kas buvo veiklas decentralizavus ir kas būtų jas centralizavus. Neesminių funkcijų centralizavimo galimybių vertinimui taikomi kriterijai yra:

- Ekonominė nauda, atsirandanti dėl:
 - ✓ sąnaudų sumažinimo;
 - ✓ funkcijų vykdymo kokybės ir atlikimo greičio padidinimo;
 - ✓ operacinės rizikos sumažinimo;
- Įgyvendinimo paprastumas, atsirandantis dėl:
 - ✓ nedidelių įgyvendinimo sąnaudų;
 - ✓ galimybių nesunkiai pakeisti struktūrą;
- Strateginė nauda, atsirandanti dėl:
 - ✓ galimybės lengviau pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Kuriamų APC atveju kiekybinis palyginimas šiuo metu nėra galimas, kadangi didelė dalis projektų dar nėra įgyvendinta arba tik šiuo metu pradeda veiklą (šiuo metu apie pusę projektų yra užregistravę APC arba pateikę paraiškas). Šiuo metu yra sprendžiama dėl valdymo modelio ir veiklos planai nėra iki galo parengti. Todėl šiame etape neesminių veiklų centralizavimas gali būti grindžiamas tik ekonomine logika ir kokybiniais vertinimo kriterijais.

APC kontekste neesminių funkcijų centralizavimas didžiąja dalimi priklauso nuo įgyvendinančių institucijų sprendimų, koks bus pasirinktas MTEP infrastruktūros valdymo modelis. Neesminių funkcijų centralizavimas yra tikslingas tuo atveju, kai:

- Vieno MTEP infrastruktūros objekto apimtyje sukuriama atskiras mokslinis centras, kuriame fiziškai suburiami mokslininkai, o šio objekto valdytojai yra kelios mokslo institucijos;
- Mokslo ir studijų institucija įgyvendina kelis MTEP infrastruktūros projektus ir siekia bendrai valdyti keleto MTEP infrastruktūros projektų apimtyje sukurtą infrastruktūrą;
- Atskirai (necentralizavus) neesminė funkcija nesudaro pakankamos kritinės masės išteklių poreikio, leidžiančio pasiekti tam tikrą efektyvumą. Tai reiškia, kad vieno APC apimtyje tam tikrai funkcijai atlikti nereikalingas pilnas etatas, todėl efektyvumas atsirastų, jei šis etatas funkcijas atliktų keliems APC (pvz. tai galėtų būti viešinimo ar rinkodaros funkcijos).

Kadangi APC sukūrimas apima daug skirtingų organizacijų, neesminių funkcijų centralizavimas gali būti vykdomas šias funkcijas priskiriant tam tikrai institucijai. Atsižvelgiant į MTEP infrastruktūros projektų kontekstą galima išskirti keturias galimas centralizavimo alternatyvas:

1. Naujai sukurto APC pagrindu;
2. Mokslo įstaigos pagrindu;
3. Slėnio pagrindu (funkciją vykdo paskirta institucija arba slėnio asociacija);
4. Nacionaliniu mastu (funkciją vykdytų viena organizacija nacionaliniu mastu);

Esant dabartinei situacijai ir rekomenduojamai APC valdymo organizacinei struktūrai tinkamiausi centralizavimo sprendimai yra naujai sukuriama APC pagrindu bei mokslo įstaigos pagrindu. Pabrėžtina, kad praktikoje dažniausiai didesnės apimties centralizavimo teigiamo efekto potencialas yra didesnis, tačiau APC kontekste šiuo metu toks didesnės apimties centralizavimas (Slėnio pagrindu ar nacionaliniu mastu) yra sunkiai įgyvendinamas, kadangi didžiausias iššūkis yra paties APC sukūrimas.

Toliau yra pateikiamos prielaidos galimai neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvai pritaikyti.

- Tam, kad neesminės funkcijos būtų **centralizuotos naujai sukurto APC pagrindu**, reikia, kad APC bendrai kuriančios institucijos nepagrindines funkcijas sutartų koncentruotai organizuoti viename juridiniame vienete (gali būti naujai kuriamas arba esamas). Tokiu atveju šias

funkcijas turėtų atlikti ne visos konkrečiame APC dalyvaujančios institucijos, o vienas juridinis vienetas arba jungtinės veiklos pagrindu paskirta institucija, atstovaujanti tame APC dalyvaujančias institucijas;

- Neesminių funkcijų **centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu** yra paprasčiausiai įgyvendinama alternatyva. Jei APC valdymas yra užtikrinamas mokslo ir studijų institucijos (nepriklausomai, kuriamas atskiras funkcinis padalinys ar ne), visos neesminės funkcijos būtų vykdomos pačios mokslo ir studijų institucijos arba jai pavaldžios organizacijos. Didžiausias efektas atsiranda tuomet, jei viena mokslo įstaiga valdo kelis APC ir visų jų neesminės funkcijos vykdomos tos pačios mokslo ir studijų institucijos;
- Neesminių funkcijų **centralizavimas Slėnių pagrindu ar nacionaliniu mastu** trumpuoju laikotarpiu sunkiai įgyvendinamas dėl tokių pagrindinių priežasčių ir apribojimų:
 - ✓ Naujai sukurtos MTEP infrastruktūros neesminės funkcijos daugeliu atvejų vykdomos projektus įgyvendinančių institucijų, todėl neesminių funkcijų centralizavimas Slėnio pagrindu ar nacionaliniu mastu turi būti vykdomas ne tarp atskirų APC ir sukurtos infrastruktūros, tačiau tarp atskirų mokslo ir studijų institucijų;
 - ✓ Norint efektyviai centralizuoti neesmines funkcijas Slėnio pagrindu ar nacionaliniu mastu, APC ir visos jų veiklos turėtų būti aiškiai atskirtos nuo mokslo įstaigos veiklos. Tokiu atveju neesminės funkcijos turėtų būti atliekamos centralizuotai Slėnio pagrindu ar nacionaliniu mastu;
 - ✓ Slėnis, kaip organizacinis darinys, labiau atitinka mokslo ir verslo bendradarbiavimo koncepciją, nei stiprų juridinį darinį, galintį užtikrinti neesminių funkcijų organizavimą Slėnio pagrindu;

Atkreiptinas dėmesys, kad viešinimo ir rinkodaros funkcijų centralizavimas galėtų būti atliekamas ir Slėnio pagrindu ar nacionaliniu mastu. Be to, tam tikrų funkcijų centralizavimas Slėnio mastu šiuo metu yra įgyvendinamas Santakos Slėnyje, kuriame KTU, LSMU ir LEI pasirašė bendradarbiavimo susitarimą, kurio pagrindu KTU inovacijų ir verslo centras užtikrins technologijų perdavimo, komercializacijos, verslumo skatinimo, ryšių su verslu užmezgimo ir palaikymo funkcijų vykdymą ir kitiems Santakos Slėnio dalyviams (LEI ir LSMU).

Vis dėlto Konsorciumo ekspertų pastebėta, kad APC sukūrimas tarp įgyvendinančių institucijų didžiąja dalimi yra suprantamas daugiau kaip studijų ir mokslinės įrangos atnaujinimas, negu kaip naujų mokslinių centrų, teikiančių atviros prieigos paslaugas, sukūrimas. Naujai sukurtos infrastruktūros neesminės funkcijos daugeliu atvejų vykdomos APC valdančių institucijų, todėl tolesnėje perspektyvoje, vykdant neesminių funkcijų centralizavimo procesą, reikėtų kalbėti apie centralizavimą ne tarp atskirų APC, tačiau tarp mokslo ir studijų institucijų bei tam tikrais atvejais Slėnių ir nacionaliniame lygmenyje.

Ataskaitos lentelėse 4 – 8 ir 10 yra pateikiamos kiekvieno APC neesminių funkcijų centralizavimo rekomendacijos. Apibendrinant galima teigti, kad daugumoje atveju rekomenduotinas centralizavimas APC arba mokslo įstaigos pagrindu, kadangi:

- MTEP infrastruktūrą valdys mokslo ir studijų institucijos, jau vykdančios neesmines funkcijas;
- Remiantis užduoties 4.1 „MTEP infrastruktūros projektų veiklos modelis“ ataskaita, APC valdymui dažnu atveju veiklos pradžioje rekomenduojama nekurti atskiro juridinio asmens;
- Dažnu atveju centralizavimas Slėnio pagrindu ar nacionaliniu mastu trumpuoju laikotarpiu techniškai yra sunkiai įgyvendinamas.

Summary

This report is a constituent part of Task 3 “Development of Valleys’ and JRP’s Infrastructure Management Model” and covers the possibilities of centralizing non-core functions as well as recommendations regarding increase in the efficiency of these activities.

The main objective of the task and expected results are evaluation of the centralization possibilities of non-core functions, such as immovable property and premises management, logistics, IT infrastructure management and IT support, centralized procurement, security, etc. and presentation of recommendations for increase in the efficiency of these activities.

The target groups of the deliverables of this task are universities, institutes and other organizations, which will manage open access centres (OACs) and which may use the deliverables of the report as guidelines for the allocation of performance of non-core OAC functions and possible cooperation agreements with other organizations or for the establishment of a potential cooperation scope.

Structure of the report:

- Core and non-core functions are defined in section two;
- Principles and criteria for the centralization of non-core functions are set forth in section three;
- Alternatives for the centralization of non-core functions are identified in section four;
- Possibilities and recommendations for the centralization of non-core functions are presented in section five.

Based on the terms of reference, the Service Provider should prepare an R&D infrastructure management model including R&D infrastructure management structure alternatives with respect to the applicable Lithuanian and EU legal acts. One of the constituent parts of the R&D infrastructure management model is performance of non-core functions, which is the object of this report; therefore, the Service Provider should present recommendations regarding performance of non-core functions and centralization possibilities.

Assessment of the possibilities for the centralization of non-core functions is associated with the report on the Task 4.1 “R&D infrastructure projects operating model” (the latest version was presented to MOSTA on 15 October 2012 and approved on 5 February 2013), which contains recommendations regarding R&D infrastructure projects operating models. As responsibilities for the performance of non-core functions are highly dependent on the operating model, the recommendations provided by the Consortium experts regarding possible non-core functions centralization alternatives are closely related to the R&D infrastructure projects operating models.

Core functions are usually the keystone of what the organization strives to achieve and what it does in general. Core functions are normally allocated the basic part of the organisation’s resources and it is the area that may be called the direct operations of the organization. Most often the core functions are the activities that strategically differ from the core functions activities of the other entities. The specific structural units that perform the core functions depend on the specifics of the organization. In the context of OAC, the core functions include research activities of scientific laboratories and other activities related to the management of science and research laboratories, attraction of users and utilisation of achieved results.

Non-core functions most often cover routine, repeated areas not including direct activities that help to perform the core activities of the organization. Such functions include IT, immovable property, human resources management, procurement, accounting, etc. Although these functions do not generate direct income, in the sense of allocated resources they are also critically important. As regards market environment, the efficiency of these activities either provides or reduces the competitive advantage of the organization. In the context of OAC activities, efficient management of non-core functions allows either to increase the generated income or to reduce the costs of provided services (research).

The main objectives of the centralization of non-core functions are as follows:

- **Reduced costs.** The project developers’ costs may decrease as the result of the elimination of

surplus processes, reduction of the number of employees, lower number of purchase transactions, emergence of the economy of scope, etc.;

- **Improved operating results.** Centralized functional units may become competence centres in their field that can offer more effective services by concentrating competences in one area;
- **Increased user satisfaction.** Centralized units of non-core functions are more focused on the internal needs of the organisation and can perform standard processes in one area thus ensuring quality and user satisfaction;
- **Increased focus on core activities.** Centralization of non-core functions allows OAC managers to focus more on the core activities thus reducing the need for organising non-core activities.

The benefit of the centralization of non-core functions is assessed through a quantitative and qualitative analysis and a comparison between the situation with decentralized activities and what would happen upon centralization. The criteria applied in the assessment of possibilities for the centralization of non-core activities are as follows:

- Economic benefit due to:
 - ✓ decreased costs;
 - ✓ quality of the performance of functions and increased performance speed;
 - ✓ reduced operating risk;
- Simplicity of implementation due to:
 - ✓ low implementation costs;
 - ✓ possibilities to change the structure easily;
- Strategic benefits due to:
 - ✓ possibility for easier achievement of goals.

However, in the case of the developed OACs, the qualitative comparison is not possible at the moment, since the majority of the projects have not been implemented yet, OACs are not operating (only a few OACs started operations and only one is officially registered), in many cases there is no decision made regarding the management model and there are no prepared plans of activities. Therefore, centralization of non-core activities at this stage can only be based on economical logic and qualitative assessment criteria.

In the OAC context, centralization of non-core functions mainly depends on the decisions of the implementing institutions on the choice of the R&D infrastructure management model. Centralization of non-core functions is expedient when:

- Within the scope of one R&D infrastructure object, a separate research centre is created where scientists are gathered physically, and the managers of this object are several research institutions
- A research and education institution implements several R&D projects and strives to manage jointly the infrastructure developed within the scope of several R&D infrastructure projects;
- Separately (non-centralized), a non-core function does not form a sufficient need for critical mass resources that would allow to achieve certain efficiency. It means that within the scope of one OAC a full-time position is not required to perform a certain function; therefore, efficiency would be achieved if this position was allocated performance functions for several OACs (e.g. these could be public relations or marketing functions).

Since development of an OAC includes many different organizations, centralization of non-core functions may be performed by allocating these functions to a certain institution. With respect to the context of R&D infrastructure projects, four possible centralization alternatives may be distinguished:

5. On the basis of a newly created OAC
6. On the basis of an research institution
7. On the basis of a valley (the function is performed by an appointed institution or valley association)
8. On the national level (the function would be performed by one organization on the national level);

In the current situation the centralization solutions most suitable for the recommended OAC

management organizational structure are based on a newly developed OAC and based on a research institution. It should be noted that practically the positive effect potential is higher with the higher scope of centralization; however, currently, in the OAC context such higher-scope centralization (on the basis of a valley or on the national level) would be hardly implementable, since the biggest challenge is to create OAC itself.

Presented below are the assumptions for the application of a possible alternative for the centralization of non-core functions.

- In order for the non-core functions to be **centralized on the basis of a newly created OAC**, the institutions that jointly create the OAC should decide to concentrate non-core functions within one legal unit (could be an existing or a newly created unit). In this case these functions should be performed not by all the institutions participating in a specific OAC, but by one legal unit that represents the institutions participating in that OAC.
- **Centralization of non-core functions on the basis of a research institution** is the easiest alternative to implement. If OAC management is ensured by a research and education institution (irrespective of whether a separate functional unit is created or not), all non-core functions would be performed by the research and education institution itself or by a subordinate organization. The best effect is achieved when one research institution manages several OACs and the non-core functions for all of them are performed by the same research and education institution.
- **Centralization of non-core functions on the basis of valleys or on the national level** can hardly be implemented in the short term due to the following reasons and restrictions:
 - ✓ Non-core functions of the newly created R&D infrastructure are mostly performed by the institutions that implement projects; therefore, centralization of non-core functions on the basis of a valley or on the national level should be performed not among separate OACs and the developed infrastructure but among separate research and education institutions.
 - ✓ In order to centralize non-core functions effectively on the basis of a valley or on the national level, OACs and all their activities should be clearly separated from the activities of the research institution. In this case non-core functions should be performed in a centralized way on the basis of a valley or on the national level.
 - ✓ A valley as an organisational formation corresponds to the research and business cooperation concept, rather than to a strong legal formation that could ensure organisation of non-core functions on the basis of a valley.
 - ✓ Centralization on the basis of a valley or on the national level may also produce a negative effect. Often the same human resource participates both in the activities of the OAC and of the research institution. Therefore, if a certain non-core function was centralized on the basis of a valley or on the national level, the organization (service provision centre) performing these functions would require new employee positions, whereas the occupancy of the employees at the research institution would decrease.

It should be noted that centralization of public relations and marketing functions could also be performed on the basis of a valley or on the national level. Besides, centralization of certain functions on the basis of a valley is currently being implemented at Santakos Valley, where KTU, LSMU and LEI signed a cooperation agreement, based on which KTU innovation and business centre will ensure performance of technology transfer, commercialization, entrepreneurship promotion, business relations' management functions for other participants (LEI and LSMU) in Santakos valley as well.

Nevertheless, the Consortium experts noticed that creation of an OAC among implementing institutions is mainly understood more as renewal of research and education equipment than creation of new research centres that provide open access services. Non-core functions of the newly created infrastructure are in most cases performed by OAC managing institutions; therefore, in the long-term perspective in the process of the centralization of non-core functions one should speak about centralization not among separate OACs, but among research and education institutions and in certain

cases on the valley and national levels.

Tables 4 – 8 and 10 contain recommendations for the centralization of non-core functions of each OAC. In summary, it could be stated that in most cases centralization is recommended on the basis of an OAC or a research institution because:

- R&D infrastructure will be managed by research and education institutions that already perform non-core functions
- Based on the report on the Task 4.1 “R&D infrastructure projects operating model”, often at the start of operations a separate legal unit is not recommended to be established for OAC management

Centralization on the basis of a valley or on the national level is often hard to be implemented technically in a short term.

1. Kontekstas

1.1 Teisinis pagrindimas

2010 m. gruodžio 8 d. pasirašyta Sutartis Nr. SLN9-01/10 tarp Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA, arba Perkančioji organizacija) ir konsorciumo, kurį sudaro „Technopolis Consulting Group Belgium“ (TG), ir UAB „Ernst & Young Baltic“ (EY) (kartu – Konsorciumas, Paslaugų teikėjas), dėl integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (Slėnių) bei jungtinių tyrimų programų (JTP) stebėsenai užtikrinti reikalingos sistemos sukūrimo ir įgyvendinimo paslaugų teikimo.

1.2 Užduoties sąsaja su projektu, tikslai ir laukiami rezultatai

Paslaugų teikėjo uždavinys yra atlikti Slėnių stebėsenos grupės funkcijas – stebėti Slėnių ir Jungtinių tyrimų programų projektų įgyvendinimą. Projekto apimtyje yra keturios JTP, kurios yra susijusios su penkiomis Slėnių programomis, savo ruožtu jose yra įvardinti 20 pagrindinių MTEP infrastruktūros plėtros projektų.

Neesminių funkcijų centralizavimo galimybių vertinimo užduotis yra sudedamoji 3 užduoties „MTEP infrastruktūros valdymo modelio parengimas“ dalis, kuri apima neesminių funkcijų centralizavimo galimybes ir siūlymus dėl šių veiklų efektyvumo didinimo.

Šios užduoties tikslas ir laukiami rezultatai yra įvertinti neesminių funkcijų, tokių kaip nekilnojamo turto ir patalpų valdymas, logistika, IT infrastruktūros valdymas ir IT priežiūra, centralizuoti pirkimai, saugumas ir kiti, centralizavimo galimybes ir pateikti pasiūlymus dėl šių veiklų efektyvumo didinimo.

Neesminių funkcijų centralizavimo galimybių vertinimas yra sietinas su užduoties 4.1 „MTEP infrastruktūros projektų veiklos modelis“ rezultatais, kadangi nuo veiklos modelio labiausiai priklauso ir neesminių funkcijų vykdymo atsakomybės.

Šios užduoties rezultatų tikslinės grupės yra projektus įgyvendinančios mokslo ir studijų institucijos ir kitos organizacijos, kurios ataskaitos rezultatus galės panaudoti kaip gaires neesminių APC funkcijų vykdymo priskyrimui bei galimiems bendradarbiavimo susitarimams su kitomis organizacijomis ar nustatant galimą bendradarbiavimo apimtį. Atlikus užduotį bus gauti šie rezultatai:

- Nustatyti neesminių funkcijų centralizavimo principai ir kriterijai;
- Identifikuotos galimos neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvos;
- Pateiktos rekomendacijos kiekvienam APC dėl galimo neesminių funkcijų centralizavimo galimybių.

Ataskaitos rezultatai parodo, kokiame lygmenyje APC turėtų centralizuoti neesmines funkcijas, norint pasiekti neesminių funkcijų centralizavimo tikslus. Remiantis ataskaitoje pateiktomis rekomendacijomis, mokslo ir studijų institucijos turi priimti sprendimus dėl neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvų taikymo praktikoje.

2. Esminių ir neesminių funkcijų apibrėžimas

2.1. Bendroji informacija

Organizacijų veiklų ir funkcijų skirstymas į pagrindines (arba esmines) ir nepagrindines (arba neesmines) prasidėjo pakankamai seniai – industrinės revoliucijos metu. Šis skirstymas nėra universalus visoms organizacijoms ir nėra teisiškai įtvirtintas, jis skiriasi priklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio.

Paprastai esminės funkcijos yra pagrindas to, ko organizacija siekia ir ką veikia apskritai. Esminėms funkcijoms dažniausiai skiriama pagrindinė organizacijos išteklių dalis ir tai galima vadinti tiesiogine organizacijos veikla. Kokie konkretūs padaliniai vykdo pagrindines funkcijas priklauso nuo organizacijos specifikos. APC kontekste pagrindines funkcijas atlieka mokslinės laboratorijos ir tai yra veiklos, susijusios su moksliniais tyrimais, mokslo ir tyrimų laboratorijų valdymu, naudotojų pritraukimu ir gaunamų rezultatų panaudojimu.

Nepagrindinės funkcijos dažniausiai apima rutines, besikartojančias, tiesioginės veiklos neapimančias sritis, kurios padeda vykdyti pagrindines organizacijos veiklas. Tokios funkcijos yra IT, nekilnojamojo turto, žmogiškųjų išteklių valdymas, pirkimai, apskaita. Nepaisant to, kad šios funkcijos tiesiogiai pajamų neuždirba, jos, skiriamų išteklių prasme, taip pat yra reikšmingos. APC veiklos kontekste efektyvus neesminių funkcijų valdymas leidžia arba didinti generuojamas pajamas, arba sumažinti teikiamų paslaugų (tyrimų) įkainius.

Šiandienos ūkio subjektų ir viešojo sektoriaus valdymo kontekste siekiant sumažinti veiklos sąnaudas orientuojamasi į šių veiklų efektyvumo didinimą. Populiariausias ir dažniausiai taikomas praktikoje yra efektyvumo didinimas per centralizavimą, steigiant paslaugų teikimo centrą. Siekiama nepagrindines veiklas konsoliduoti, apjungti, atskirti nuo esminių, tiesioginių veiklų taip, kad jos būtų atliekamos naudojant kaip įmanoma mažiau išteklių, kuo mažiau išsiskirsčiusių geografiškai, ir taip padidinti jų efektyvumą bei sumažinti operacinės veiklos rizikas.

Lietuvos mokslo ir studijų institucijos yra sąlyginai mažos, reikiamas kompetencijas turinčių specialistų išlaikymas yra didelė našta jų biudžetams, todėl bendradarbiavimas tarp institucijų ir neesminių funkcijų centralizavimas galėtų sumažinti šias sąnaudas.

2.2. APC esminės funkcijos

Siekiant aiškiai atskirti APC kontekste esančias esmines ir neesmines funkcijas, remiantis APC veiklos planais, pirmiausia buvo identifikuotos pagrindinės APC esminės funkcijos, kurios yra:

- APC įrangos ir laboratorijų valdymas ir veiklų vykdymas, užtikrinant, kad paslaugomis naudosis ir vidiniai ir išorės vartotojai, o įrangos / laboratorijų naudojimo paskirstymas tarp šalių atitinka APC valdymo reglamentą;
- APC paslaugų naudotojų paieška ir užtikrinimas, t. y. kad APC paslaugomis ir įranga naudotųsi išorės vartotojai;
- technologijų perdavimo klausimų tvarkymas bei veiklų, susijusių su APC atliekamais moksliniais tyrimais, valdymas;
- veiklos tarp kelių skyrių / institucijų, jeigu APC sudaro daugiau nei viena institucija, koordinavimas;
- mokslinių tyrimų atlikimas bei paslaugų teikimas vidiniams ir išoriniams naudotojams.

Visos aukščiau išvardintos veiklos yra esminės kiekviename APC, o šioms veikloms atlikti skiriami pagrindiniai ištekliai.

Atkreiptinas dėmesys, kad strategijos formavimas, tikslų ir siektinų rezultatų nustatymas bei sekimas, metinių planų nustatymas nėra veikla, kuri tiesiogiai kuria veiklos rezultatus, tačiau ši funkcija užtikrina visų APC veiklos kryptį ir siektinų rezultatų suformulavimą, todėl ji priskiriama prie esminių. Dėl

savo paskirties šios veiklos dažnu atveju nėra centralizuojamos ir yra priskiriamos ištekliams organizacijos, vykdančios APC veiklą, viduje. Kaip alternatyva gali būti rengiama viena strategija keliems APC, kurie yra steigiami tos pačios mokslo ir studijų institucijos (pvz., KTU).

2.3. APC neesminės funkcijos

Šioje ataskaitoje, įgyvendinamų APC kontekste, nagrinėjamos tokios neesminės funkcijos, kurios galėtų būti centralizuojamos APC valdytoju:

- **Nekilnojamojo turto ir patalpų valdymas** (toliau – NT valdymas) – veiksmų komplekso įgyvendinimas, eksploatuojant pastatus, statinius ar patalpas, siekiant kuo efektyvesnio nekilnojamojo turto panaudojimo, įgyvendinant savininko ar valdytojo tikslus ir interesus. Nekilnojamojo turto ir patalpų valdymas apima aptarnavimą, eksploataciją ir remontą, kapitalinį remontą, modernizavimą, rekonstrukciją ar restauraciją, paskirties pakeitimą, komunalinių paslaugų teikimą ir kitą;
- **Mokslinės įrangos techninė priežiūra ir eksploatacija** – kaip ir nekilnojamojo turto valdymo atveju, tai yra veiksmų ir priemonių rinkinys, užtikrinantis nepriekaištingą mokslinės įrangos darbą;
- **Logistika** – tam tikrų veiklos rūšių visuma, užtikrinanti reikiamo išteklių kiekio, reikiamu laiku ir minimaliomis sąnaudomis organizavimą. APC kontekste logistikos funkcija daugiausia apima bandinių atvežimą/ išvežimą bei žmogiškųjų išteklių judėjimą;
- **IT valdymas** – priemonių rinkinys, užtikrinantis sklandų IT sistemų darbą, priežiūrą ir problemų sprendimą;
- **Pirkimai ir atsargų valdymas** – organizuoja organizacijai reikalingų žaliavų, medžiagų, įrangos bei kitų darbuotojams reikalingų prekių ar paslaugų pirkimų konkursus bei užtikrina tinkamą atsargų kiekį, leidžiantį efektyviai vykdyti veiklą;
- **Apsauga** – funkcija, apimanti fizinę APC objektų apsaugą;
- **Apskaita ir finansų valdymas** – tai veikla, užtikrinanti visų finansinių operacijų apskaitą, finansinės atskaitomybės ruošimą ir kita;
- **Žmogiškųjų išteklių valdymas** – veiksmų visuma, apimanti organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą, įskaitant darbuotojų komandos formavimą, mokymų organizavimą, personalo planavimą, skatinimo priemonių vystymą ir kita;
- **Viešinimas ir rinkodara** – veiksmai, užtikrinantys informacijos sklaidą ir žinių perdavimą apie APC, jų teikiamas paslaugas ir galimybes.

Pagrindiniai neesminių funkcijų centralizavimo tikslai yra:

- **Sumažinti sąnaudas.** Projektų vykdytojų sąnaudų sumažėjimas gali atsirasti dėl perteklinių procesų panaikinimo, darbuotojų skaičiaus sumažinimo, pirkimų sandorių sumažėjimo, masto ekonomikos atsiradimo pirkimuose ir pan.;
- **Pagerinti veiklos rezultatus.** Centralizuoti funkciniai padaliniai gali tapti savo srities kompetencijų centrais, galinčiais pasiūlyti efektyvesnes paslaugas, koncentruojant kompetencijas vienoje vietoje;
- **Padidinti vartotojų pasitenkinimą.** Centralizuoti neesminių funkcijų padaliniai labiau orientuoti į vidinius organizacijos poreikius ir gali vykdyti standartizuotus procesus vienoje vietoje, taip užtikrindami kokybę ir vartotojų pasitenkinimą;
- **Padidinti koncentraciją ties esminėmis veiklomis.** Neesminių funkcijų centralizavimas leidžia APC valdytojams labiau koncentruotis ties pagrindine veikla, sumažinant neesminių veiklų organizavimo poreikį.

Toliau esančioje lentelėje pateikiami mokslo įstaigų galimi sąnaudų mažinimo būdai, centralizuojant aukščiau aprašytas neesmines funkcijas.

3. Neesminių funkcijų centralizavimo principai ir kriterijai

APC kontekste neesminių funkcijų valdymo centralizavimas ir optimizavimas turi remtis tikslingumo principu – nuostata, kuria remiantis būtų priimamas vienas ar kitas centralizavimo sprendimas. Tai reiškia, kad neesminių funkcijų centralizavimas turi būti atliekamas, jei jis yra ekonomiškai pagrįstas. Ši centralizavimo sąlyga turėtų būti pagrindinė – apimti racionalų, ekonominį pagrindimą, kodėl verta centralizuoti vieną ar kelias funkcijas – koku lygiu bei koku būdu.

Pastebėtina, jog APC valdytojų kontekste galimas politinis motyvas, nusprendžiant dėl konkrečios centralizavimo alternatyvos. Pavyzdžiui, mokslo ir studijų institucija, vykdydama administracijos funkcijas savo, kaip organizacijos, viduje, gali nuspręsti aptarnauti APC apimtyje sukurtą mokslinio centro dalį, tenkančią tik tai aukštajai mokyklai, nors ekonomiškiau būtų apimti visas mokslinio centro laboratorijas, dalis kurių nepriklauso minėtai mokslo ir studijų institucijai.

Atkreiptinas dėmesys, kad šiame projektų vykdymo etape neesminių funkcijų centralizavimas yra pakankamai komplikotas ir sudėtingas procesas, kadangi dauguma projektus įgyvendinančių institucijų dar tik siekia sukurti APC, kurie būtų integruoti į jų organizacinę struktūrą ar sukurti naujus juridinius vienetus, skirtus jų valdymui, taip susidurdamos su dideliais vidiniais iššūkiais. Todėl galimos permainos, susijusios su neesminių funkcijų centralizavimu, šiuo metu nėra pagrindinis prioritetas.

Neesminių funkcijų centralizavimo nauda yra vertinama, atliekant kiekybinę bei kokybinę analizę ir palyginimą tarp to, kas buvo veiklas decentralizavus ir kas būtų jas centralizavus. Atliekant kiekybinį APC neesminių funkcijų centralizavimo galimybių vertinimą taikomi kriterijai yra:

- Ekonominė nauda, atsirandanti dėl:
 - ✓ sąnaudų sumažinimo;
 - ✓ funkcijų vykdymo kokybės ir atlikimo greičio padidinimo;
 - ✓ operacinės rizikos sumažinimo;
- Įgyvendinimo paprastumas, atsirandantis dėl:
 - ✓ nedidelių įgyvendinimo sąnaudų;
 - ✓ galimybių nesunkiai pakeisti struktūrą;
- Strateginė nauda, atsirandanti dėl:
 - ✓ galimybės lengviau pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Tačiau kuriamų APC atveju kiekybinis palyginimas šiuo metu nėra galimas, kadangi didelė dalis projektų dar nėra įgyvendinta, APC dar nevykdo veiklos (tik keli APC jau pradėjo veiklą ir tik vienas yra oficialiai užregistruotas), daugumoje atvejų nėra apsispręsta dėl valdymo modelio ir APC veiklos planai nėra parengti. Tuo tarpu pradėjusių veiklą APC gyvavimo trukmė yra per trumpa, norint atlikti kiekybinį vertinimą.

Todėl šiame etape neesminių veiklų centralizavimas turi būti grindžiamas tik ekonomine logika ir kokybiniais kriterijais. Neesminių funkcijų centralizavimo sukuriamos naudos ir sąnaudų sumažinimo būdas pateikiamas toliau esančioje lentelėje.

1 lentelė. Galimi mokslo ir studijų įstaigų sąnaudų sumažinimai, atsirandantys dėl neesminių funkcijų centralizavimo

| Funkcija | Sąnaudų mažinimo būdas |
|--|--|
| NT valdymas ir mokslinės įrangos techninė priežiūra bei eksploatacija | <ul style="list-style-type: none">• Centralizuojant nekilnojamo turto ir mokslinės įrangos remonto bei eksploatacijos funkcijas, sumažinami šių veiklų kaštai. Šias funkcijas atliekant mokslo įstaigos darbuotojams padidinamas šias funkcijas atliekančių darbuotojų apkrautumo efektyvumas, sumažinamos besidubliuojančios veiklos.• Centralizuotai teikiant komunalines paslaugas (šiukšlių išvežimas, valymas, elektros tiekimas) dėl masto ekonomijos sumažinami šių veiklų kaštai. |
| Logistika | <ul style="list-style-type: none">• Centralizuojant kuro naudojimą, transporto priemonių remonto veiklas potencialiai sumažėtų transporto priemonių, jų aptarnavimo |

| Funkcija | Sąnaudų mažinimo būdas |
|-------------------------------------|---|
| | kaštai ir šiai veiklai priskiriamų darbuotojų skaičius. |
| IS ir IT valdymas | <ul style="list-style-type: none"> • Esant techninėms galimybėms, apjungus besidubliuojančias informacines sistemas, sumažėtų jų palaikymo kaštai, tokie kaip licencijų pratęsimas, atnaujinimų įsigijimas ir kita. • Apjungus informacinių technologijų tinklus į bendrą tinklą sumažėtų įrangos palaikymo kaštai. • Dėl bendro IT ūkio ateityje nereikėtų įsigyti kelių viena kitą dubliuojančių sistemų, kas sąlygotų nusidėvėjimo sąnaudų sumažėjimą. • Kompetencijos koncentravimas vienoje vietoje leistų pasiekti didesnę darbuotojų efektyvumą, taip optimizuojant darbuotojų skaičių. • IT pagalbos tarnybos, teikiančios konsultacijas bei sprendžiančios iškilusias problemas, sukūrimas leistų pagreitinti IS naudotojų aptarnavimą. |
| Pirkimai | <ul style="list-style-type: none"> • Centralizuojant pirkimų funkciją atsirastų galimybė pasirinkti tokius tiekėjus, kurie dėl didėjančių apimčių galėtų pasiūlyti palankesnes sąlygas (masto ekonomijos efektas). Dažniausiai masto ekonomijos efektas yra pasiekiamas perkant gana standartizuotus produktus dideliais kiekiais, todėl APC veikloje gali būti pritaikyta Lietuvos medicinos sistemoje naudojama praktika, kuomet prekės yra užsakomos centralizuotai, tokiu būdu sumažinant sąnaudas. • Kompetencijos koncentravimas vienoje organizacijoje leistų pasiekti didesnę darbuotojų efektyvumą, dėl gerosios praktikos pritaikymo kitų darbuotojų veikloje, kas turėtų didinti veiklos efektyvumą ir mažinti sąnaudas. |
| Atsargų valdymas | <ul style="list-style-type: none"> • Apjungus atsargų valdymo funkciją ir pritaikius vieningą atsargų valdymo politiką, galima sumažinti atsargų kiekį ir atsargų valdymo sąnaudas. |
| Apsauga | <ul style="list-style-type: none"> • Jei APC neapima atskiro nuo mokslo ir studijų institucijos pastato, centralizuojant apsaugos funkcijas sumažėtų šiai veiklai priskiriamų darbuotojų skaičius. |
| Apskaita ir finansų valdymas | <ul style="list-style-type: none"> • Centralizavus apskaitos ir finansų valdymo funkcijas sumažėtų šiai veiklai priskiriamų darbuotojų skaičius. • Kompetencijos koncentravimas vienoje vietoje leidžia pasiekti didesnę darbuotojų efektyvumą. |
| Žmogiškųjų išteklių valdymas | <ul style="list-style-type: none"> • Centralizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą sumažėja besidubliuojančių funkcijų skaičius, todėl šiai veiklai reikalingų išteklių skaičius yra mažesnis. • Centralizuotai nustatant pareigybinius aprašymus, standartizuojamos žmogiškųjų išteklių veiklos bei padidinamas jų efektyvumas. |
| Viešinimas ir rinkodara | <ul style="list-style-type: none"> • Centralizavus viešinimo funkcijas sumažėtų žmogiškųjų išteklių poreikis šiai veiklai vykdyti. • Vykdyt centralizuotą viešinimo veiklą dėl masto ekonomijos sumažinami šių veiklų kaštai. |

APC kontekste neesminių funkcijų centralizavimas didžiąja dalimi priklauso nuo įgyvendinančių institucijų sprendimų, koks MTEP infrastruktūros valdymo modelis bus pasirinktas. Neesminių funkcijų centralizavimas yra tikslingas tuo atveju, kai:

- Vieno APC apimtyje sukuriamas atskiras mokslinis centras, kuriame fiziškai suburiami mokslininkai, o šio objekto valdytojai yra kelios mokslo ir studijų institucijos. Dažnu atveju tai turėtų būti naujas pastatas su jame esančia įranga, kuria naudojasi mokslininkai bei išorės

vartotojai. Tokie APC yra:

- ✓ Agrobiotechnologijų, miškininkystės, biomasės energetikos, vandens ir biosistemų inžinerijos MTEP centrai;
- ✓ Jungtinis gyvybės mokslų centras;
- ✓ Nacionalinis fizinių ir technologijos mokslų centras.
- Mokslo ir studijų institucija įgyvendina kelis projektus ir siekia bendrai valdyti keletą APC apimtyje sukurtą infrastruktūrą. Tokios mokslo institucijos yra:
 - ✓ Vilniaus universitetas;
 - ✓ Kauno technologijos universitetas;
 - ✓ Lietuvos sveikatos mokslų institutas;
- Atskirai (necentralizavus) vykdoma neesminė funkcija nesudaro pakankamos kritinės masės išteklių poreikio, leidžiančio pasiekti tam tikrą efektyvumą.

Be to, APC kontekste vienas iš svarbiausių neesminių funkcijų centralizavimo principų yra nustatymas, kokių lygiu ir kokia apimtimi šios funkcijos turėtų būti centralizuotos.

4. Neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvos

4.1. Centralizavimo alternatyvų identifikavimas

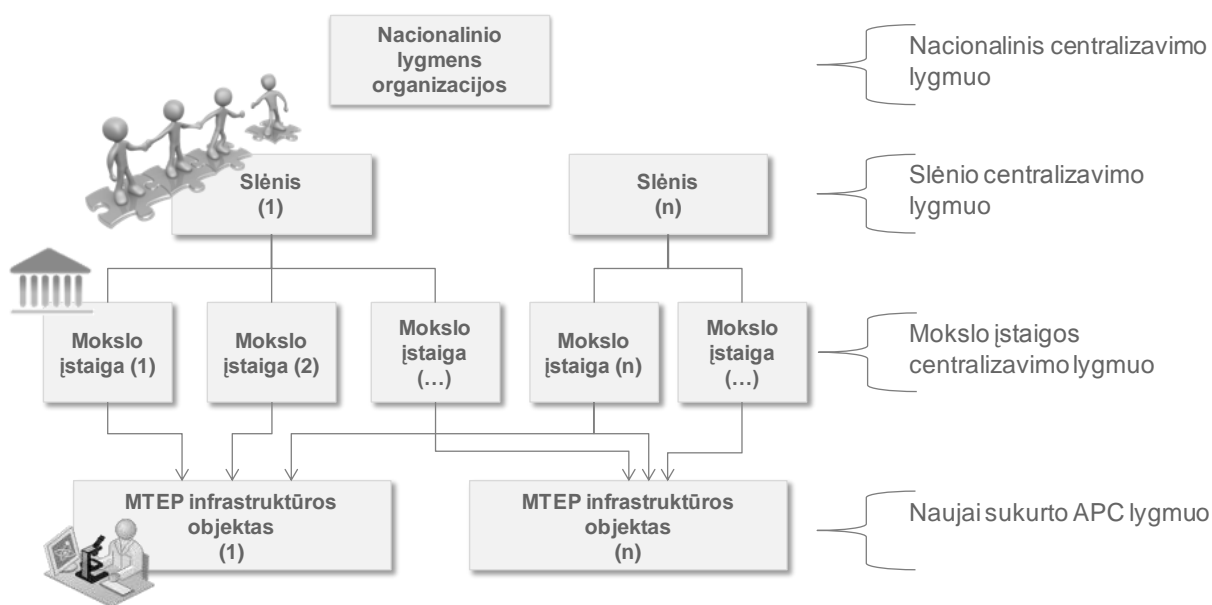
Kadangi APC įgyvendinimas apima daug skirtingų organizacijų, neesminių funkcijų centralizavimas gali būti vykdomas šias funkcijas priskiriant tam tikrai institucijai. Atsižvelgiant į APC kontekstą, galima išskirti keturias galimas centralizavimo alternatyvas (taip pat žr. 1 pav.):

1. **Centralizavimas naujai sukurto APC pagrindu arba inkubatoriaus valdytojo pagrindu** (naujai sukurto APC lygmuo);
2. **Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu** (mokslo įstaigos lygmuo);
3. **Centralizavimas slėnio pagrindu, kuomet funkciją vykdo paskirta institucija arba Slėnio asociacija** (Slėnio centralizavimo lygmuo);
4. **Centralizavimas nacionaliniu mastu, kuomet funkciją vykdo viena organizacija nacionaliniu mastu** (nacionalinis centralizavimo lygmuo).

Kaip atskirą alternatyvą reikėtų išskirti ir necentralizavimo alternatyvą. Ši alternatyva turėtų būti taikoma tokiu atveju, kai institucija įgyvendina vieną MTEP infrastruktūros projektą, kuris nesukuria atskiro objekto (pastato), o tik atnaujina laboratorijų įrangą ir nesukuria atskiro juridinio vieneto APC valdymui. Tokiu atveju visos neesminės funkcijos yra priskiriamos projektą įgyvendinančiai institucijai.

Svarbu pažymėti, kad visų dvidešimties nagrinėjamų APC neesminių funkcijų vykdymas ir centralizavimo lygmuo gali būti apspręstas įvairiai – atskiro APC viena ar kelios neesminės funkcijos gali būti pasiskirsčiusios per vieną ar kelias centralizavimo alternatyvas.

Toliau esančiame paveiksle struktūrizuotai pateikiamos galimos neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvos.



1 pav. Neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvos

4.2. Neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvų aprašymas

4.2.1. Centralizavimas naujai sukurto APC pagrindu

Šios alternatyvos atveju neesminės funkcijos yra centralizuojamos APC apimtyje, tai yra naujai sukurtos infrastruktūros pagrindu visi ištekliai užtikrina tik konkretaus APC ar verslo inkubatoriaus tiesioginių ir netiesioginių funkcijų aptarnavimą.

Ši centralizavimo alternatyva yra tinkamiausia, jei naujai sukuriama infrastruktūros objektą valdys kelios mokslo ir studijų institucijos. Tokiu atveju institucijoms yra tikslingiausia derinti nepagrindines veiklas jas centralizuojant ir taip sumažinant sąnaudas dėl didesnės veiklos apimties ir masto ekonomijos. Tam tinkamiausias modelis yra atskiro juridinio vieneto sukūrimas, kuris vykdytų konkretaus APC ar verslo inkubatoriaus pagrindines ir nepagrindines funkcijas.

4.2.2. Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu

Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu yra tinkamiausias tuo atveju, kai APC yra valdomas vienos mokslo įstaigos. Tokiu atveju APC pagrindinėms funkcijoms vykdyti yra sukuriamas funkcinis vienetas mokslo ir studijų institucijos struktūroje, arba pagrindinės funkcijos atliekamos iš turimų išteklių. Tuo tarpu neesminės funkcijos yra vykdomos iš turimų mokslo ir studijos institucijos išteklių, atliekančių nepagrindines veiklos funkcijas.

Didžiausias centralizavimo efektas atsiranda, jei mokslo įstaiga kuruoja kelis skirtingus APC. Tokiu atveju mokslo įstaigai priklausanti išteklių grupė (pvz. grupė, kuri atsakinga už finansinę apskaitą ar IT valdymą) pagal turimą kompetenciją aptarnauja visus įstaigos valdomus APC.

Atkreiptinas dėmesys, kad, norint vykdyti APC veiklą, nekuriant naujo juridinio vieneto, mokslo įstaigos centralizavimo alternatyva šiuo metu yra vienintelė techniškai įgyvendinama alternatyva.

4.2.3. Centralizavimas Slėnio pagrindu

Centralizuojant neesmines funkcijas Slėnio pagrindu, centralizuojamoms funkcijoms priskirta išteklių grupė aptarnauja visus ar dalį į vieną Slėnį įeinančius APC. Tokiu atveju turėtų būti sukuriamas tam tikras paslaugų teikimo centras (*angl.* shared service centre), turintis savo juridinį statusą, kuris vykdytų neesmines aptarnaujamų APC veiklas.

Atkreiptinas dėmesys, sukurtas paslaugų teikimo centras galėtų aptarnauti ne tik APC, bet ir kitas Slėniui priklausančias institucijas bei vykdyti jų neesmines funkcijas. Nemuno Slėnyje tokias veiklas planuoja teikti Komunikavimo ir technologijų perdavimo centras.

4.2.4. Centralizavimas nacionaliniu mastu

Centralizavimas nacionaliniu mastu suprantamas, kaip visų Slėnių ir visų APC neesminių funkcijų, kurias vykdo tam paskirtos organizacijos, aptarnavimas. Šios funkcijos turėtų būti priskirtos numatytai organizacijai centralizuotai vykdyti APC bei tam tikras Slėnių neesmines veiklas.

4.3. Neesminių funkcijų centralizavimo efektyvumo vertinimas

Bendruoju atveju neesminių funkcijų centralizavimo vertinimo kriterijai apima kokybinį ir kiekybinį vertinimą. Remiantis šiais kriterijais turėtų būti priimtas sprendimas taikyti vieną ar kitą centralizavimo būdą. Vertinimo kriterijai turėtų būti apibrėžti taip, kad būtų kiek įmanoma daugiau atsižvelgiama į ekonominį centralizavimo naudingumą.

Projektų kontekste ekspertiniu vertinimu buvo identifikuoti pagrindiniai kiekybiniai rodikliai, galintys padėti mokslo įstaigoms įvertinti neesminių funkcijų centralizavimo efektyvumą.

2 lentelė. Kiekybiniai APC neesminių funkcijų centralizavimo efektyvumo rodikliai

| Neesminė funkcija | Kiekybinis vertinimo efektyvumo rodiklis |
|---|--|
| Nekilnojamojo turto valdymas ir priežiūra | <ul style="list-style-type: none"> • Nekilnojamojo turto valdymo sąnaudos per metus, tenkančios vienam kv. m. |
| Logistika | <ul style="list-style-type: none"> • Logistinės išlaidos, tenkančios vienam APC darbuotojo etatui per metus. |

| Neesminė funkcija | Kiekybinis vertinimo efektyvumo rodiklis |
|-------------------------|---|
| IT valdymas | <ul style="list-style-type: none"> • Aptarnaujamų tyrėjų skaičius, tenkantis vienam IT specialisto etatui. • IT sąnaudos, tenkančios vienam APC darbuotojui per metus. |
| Pirkimai | <ul style="list-style-type: none"> • Vienam APC darbuotojui tenkantis pirkimų (konkursų, derybų, apklausų) operacijų skaičius per mėnesį. • Vienam APC pirkimų skyriaus darbuotojui tenkanti pirkimų suma per metus. |
| Apsauga | <ul style="list-style-type: none"> • Apsaugos sąnaudos, tenkančios vienam kv. m. bendrojo ploto per metus. |
| Apskaita ir finansai | <ul style="list-style-type: none"> • Vykdomų operacijų skaičius, tenkantis vienam apskaitos specialisto etatui per mėnesį. • Apskaitos ir finansų funkcijos išlaikymo kaštų dalis, tenkanti visiems mokslo ir studijų institucijos veiklos kaštams. |
| Žmogiškieji ištekliai | <ul style="list-style-type: none"> • Aptarnaujamų APC darbuotojų skaičius, tenkantis vienam personalo specialisto etatui. |
| Viešinimas ir rinkodara | <ul style="list-style-type: none"> • Viešinimo išlaidos, tenkančios vienam pajamų litui. • Viešinimo renginiuose dalyvavusių asmenų skaičius per metus. |

Praktikoje, norint pritaikyti kiekybinius centralizavimo efektyvumo vertinimo rodiklius, esama situacija prieš centralizavimą lyginama su situacija, kuri būtų įgyvendinus centralizavimą. Tačiau šiuo metu tik keli APC yra pradėję savo veiklą, tuo tarpu likę dar tik vykdo infrastruktūros sukūrimo darbus. Todėl aukščiau aprašytų rodiklių pritaikymas dar nėra galimas.

Kiekybinis neesminių funkcijų centralizavimo vertinimas turi būti atliekamas APC veiklos stadijoje, kai jau bus žinomos APC neesminių veiklų sąnaudos, darbuotojų užimtumas ir kiti veiklos vertinimo rodikliai, taip pat kai bus apsispręsta dėl APC valdymo ir veiklos modelių. Tokiu atveju bus galima kiekybiškai įvertinti esamą situaciją ir priimti sprendimą dėl galimo tolesnio funkcijų centralizavimo ar decentralizavimo.

Kita alternatyva, siekiant įvertinti neesminių funkcijų centralizavimo naudą ir galimybes, būtų iš anksto suplanuoti, koks bus APC personalo poreikis neesminėms funkcijoms atlikti ir kaip efektyviau pritraukti šiuos išteklius. Tai galėtų būti mokslo ir studijų institucijos ištekliai ar didesnio partnerio ištekliai.

Pastebėtina, kad galimo centralizavimo vertinimą turi atlikti ne tik APC valdytojai, bet ir mokslo ir studijų institucijos, Slėnio ar nacionalinio lygmens organizacija, galinti konsoliduotai vertinti bendrąjį centralizavimo efektą.

Be to, vertinant esamą APC situaciją pastebima, kad šiuo metu didžiausi iššūkiai yra savalaikis projektų įgyvendinimas (statybos darbai, laboratorijų įrangos pirkimai ir pan. Todėl tikėtina, kad APC veiklos pradžioje neesminių funkcijų centralizavimas bus atliekamas naujai sukurtos APC arba mokslo įstaigos pagrindu.

4.4. Rekomenduojamos neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvos

Kiekviena APC neesminė funkcija gali būti centralizuojama skirtingai. Tačiau tam tikrame lygmenyje centralizavimas jau gali būti sunkiai įgyvendinamas tiek dėl techninės specifikos, tiek dėl teisinių apribojimų:

- Naujai sukurtos MTEP infrastruktūros neesminės funkcijos daugeliu atvejų vykdomos projektus įgyvendinančių institucijų, todėl neesminių funkcijų centralizavimas Slėnio pagrindu ar nacionaliniu mastu turi būti vykdomas ne tarp atskirų APC ir sukurtos infrastruktūros, tačiau tarp atskirų mokslo ir studijų institucijų;
- Norint efektyviai centralizuoti neesmines funkcijas Slėnio pagrindu ar nacionaliniu mastu, APC ir visos jų veiklos turėtų būti aiškiai atskirtos nuo mokslo įstaigos veiklos. Tokiu atveju neesminės funkcijos turėtų būti atliekamos centralizuotai Slėnio pagrindu ar nacionaliniu

mastu;

- Slėnis, kaip organizacinis darinys, labiau atitinka mokslo ir verslo bendradarbiavimo koncepciją, nei stiprų juridinį darinį, galintį užtikrinti neesminių funkcijų organizavimą Slėnio pagrindu.

Atlikus kokybinį ekspertinį vertinimą buvo nustatytos galimos neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvos. 3 skyriuje teigiama, kad neesminių funkcijų centralizavimas ir optimizavimas turi būti atliekamas tikslingumo principu. Norint įvertinti kiekvienos neesminės funkcijos centralizavimo galimybes, atsižvelgiant į tikslingumo principą, ekspertiniu vertinimu buvo identifikuoti pagrindiniai vertinimo kriterijai:

- Techninės įgyvendinimo galimybės;
- Įgyvendinimo pagrįstumas;
- Atitikimas konfidencialumo reikalavimams;
- Tikėtinas ekonominis naudingumas.

Atsižvelgiant į pateiktus kriterijus buvo įvertinta, kokios alternatyvos gali būti pritaikomos centralizuojant analizuojamas neesmines funkcijas, t.y. nustatomi ir įvertinami centralizavimo lygmenys, iki kurių praktiškai gali būti centralizuota neesminė funkcija tarp MTEP infrastruktūros projektų.

Toliau esančioje lentelėje pateikiamas kiekvienos iš analizuojamų neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvų vertinimas bei pagrindimas.

3 lentelė. Neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvų vertinimas.

| Centralizavimo alternatyva | Vertinimas |
|---|---|
| NT valdymas | |
| Centralizavimas naujai sukurto APC pagrindu | Jei Projekto metu sukurtu moksliniu centru (vienas centras) naudosis kelios institucijos, tikslingiausia nekilnojamojo turto valdymą priskirti vienai organizacijai, taip išvengiant galimų veiklų dubliavimo bei užtikrinant masto ekonomiją. Tokiu atveju tikslingiausia būtų neesmines funkcijas centralizuoti APC lygmenyje, sukuriant atskirą juridinį vienetą arba perduodant funkcijos vykdymą pagrindinei APC veiklą vykdančiai organizacijai pasirašant susitarimus dėl paslaugos teikimo lygmens. |
| Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Jei keli APC yra valdomi vienos mokslo ir studijų institucijos, tikslingiausia skirtingų APC nekilnojamojo turto valdymą priskirti tai mokslo ir studijų institucijai. Tokiu atveju mokslo ir studijų institucija centralizuotai vykdys visų savo APC nekilnojamojo turto valdymą, kartu su kitu jai priklausančiu nekilnojamoju turto. |
| Centralizavimas slėnio pagrindu Centralizavimas nacionaliniu mastu | Nekilnojamojo turto valdymas Slėnio bei nacionaliniu lygmeniu būtų sunkiai įgyvendinamas tiek iš techninės, tiek iš teisinės perspektyvos ir, tikėtina, ekonomiškai nebūtų naudingas, kadangi projekto įgyvendinimo metu pastatyti pastatai ar atnaujintos laboratorijos yra dalis bendro mokslo ir studijų institucijos turto (pvz. dalies pastate esančių laboratorijų valdymo perdavimas Slėnio ar nacionaliniu lygmeniu, kai kitos pastate esančios laboratorijos būtų valdomos mokslo ir studijų institucijos, tikėtina, neduotų laukiamo efekto). |
| Logistika | |
| Centralizavimas naujai sukurto APC pagrindu | Didžiausias ekonominis logistikos centralizavimo efektas APC pagrindu būtų gaunamas tokiu atveju, jei vienoje vietoje būtų sukuriami keli APC. |

| Centralizavimo alternatyva | Vertinimas |
|---|---|
| Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Jei sukuriama infrastruktūra būtų susitelkusi vienoje vietoje, logistikos veiklų centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu būtų tikslingas. |
| Centralizavimas slėnio pagrindu Centralizavimas nacionaliniu mastu | Transporto parko centralizavimas Slėnio ar nacionaliniu lygmeniu, tikėtina, nebūtų ekonomiškai naudingas, kadangi laboratorijų kompleksai, priklausantys skirtingiems APC, išsidėstę fiziškai skirtingose vietose, todėl vieno automobilių parko laikymas keliems APC, tikėtina nebūtų ekonomiškai naudingas. |
| IT valdymas | |
| Centralizavimas naujai sukurtu APC pagrindu | Projekto metu sukurta infrastruktūra naudojantis kelioms mokslo ir studijų institucijoms būtų tikslinga, kad IT valdymas būtų teikiamas vienos organizacijos, valdančios APC. Tokiu atveju tikslingiausia būtų neesmines funkcijas centralizuoti APC pagrindu. |
| Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Jei keli APC yra valdomi vienos mokslo ir studijų institucijos, tikslinga, jog ji vykdytų ir IT valdymo funkcijas visiems valdomiems APC. |
| Centralizavimas slėnio pagrindu Centralizavimas nacionaliniu mastu | IT valdymas galėtų būti vykdomas ir Slėnio pagrindu, taip užtikrinant didžiausią masto ekonomiją. Tačiau šiuo metu toks centralizavimo lygmuo yra sunkiai įgyvendinamas, kadangi turi būti aiškiai atskirtos APC ir mokslo ir studijų institucijų veiklos ir funkcijos. Kaip minėta aukščiau esančiuose ataskaitos skyriuose, kuriami APC daugiau apima laboratorijų įrangos atnaujinimą, nei naujų mokslo centrų kūrimą, todėl projekto metu atnaujinta infrastruktūra bus naudojama tiek APC, tiek mokslo įstaigos veiklai. Tam yra reikalingas labai aiškus APC ir mokslo įstaigų veiklų atskyrimas. Tačiau tokie elementai, kaip internetinis portalas, teikiamų paslaugų duomenų bazės bei laboratorijų rezervavimo sistema su užimtumo stebėjimu galėtų būti vykdoma centralizuotai visiems APC. |
| Pirkimai | |
| Centralizavimas naujai sukurtu APC pagrindu | Pirkimų centralizavimas APC pagrindu, būtų tikslingas tokiu atveju, jei APC veikla būtų vykdoma kelių mokslo ir studijų institucijų. |
| Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Jei keli APC yra valdomi vienos mokslo ir studijų institucijos, tikslingiausia skirtingų APC pirkimus vykdyti vienos mokslo ir studijų institucijos, kartu su kitais jos vykdomais pirkimais. |
| Centralizavimas slėnio pagrindu Centralizavimas nacionaliniu mastu | Pirkimus vykdant nacionaliniu mastu būtų išgaunamas didžiausias masto ekonomijos efektas, kadangi būtų sukurtos sąlygos pirkimų kokybės bei lankstumo didinimui derantis su potencialiais tiekėjais. APC laboratorijos galėtų įsigyti reagentus bei kitas reikalingas medžiagas mažiausiomis kainomis. Tačiau papildomai reikia įvertinti, ar viešieji pirkimai techniškai gali būti vykdomi Slėnio ar nacionaliniu lygmeniu. |

| Centralizavimo alternatyva | Vertinimas |
|---|---|
| Apsauga | |
| Centralizavimas naujai sukurto APC pagrindu | Projektą įgyvendinant kelioms mokslo ir studijų institucijoms tikslinga, kad apsaugos paslaugos būtų teikiamos vienos organizacijos, valdančios sukurtą infrastruktūrą. Tokiu atveju tiksliausia būtų neesmines funkcijas centralizuoti APC pagrindu. |
| Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Jei keli APC yra valdomi vienos mokslo ir studijų institucijos, tikslinga, jog ji vykdytų ir apsaugos funkcijas visiems valdomiems APC. |
| Centralizavimas slėnio pagrindu Centralizavimas nacionaliniu mastu | Apsaugos funkcijų vykdymas Slėnio pagrindu, tikėtina, nebūtų ekonomiškai naudingas, kadangi funkcija dubliuotųsi su mokslo institucijos vykdoma apsaugos funkcija (vienam apsaugos darbuotojų tenkantis saugomas plotas sumažėtų). |
| Apskaita ir finansai | |
| Centralizavimas naujai sukurto APC pagrindu | Projektą įgyvendinant kelioms mokslo ir studijų institucijoms tikslinga, kad apskaitos ir finansų funkcijos būtų teikiamos vienos organizacijos, valdančios sukurtą infrastruktūrą. Tokiu atveju tiksliausia būtų neesmines funkcijas centralizuoti APC pagrindu. |
| Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Kadangi dažnu atveju APC nesukuria atskiro juridinio vieneto, tiksliausia apskaitos ir finansų funkcijas perduoti mokslo ir studijų institucijai, kurioje vykdoma APC veiklos vykdymą. |
| Centralizavimas slėnio pagrindu Centralizavimas nacionaliniu mastu | Apskaitos ir finansų valdymo perdavimas į Slėnio lygmenį yra labai sunkiai įgyvendinamas, kadangi APC finansai ir apskaita nėra atskirta nuo mokslo ir studijų institucijos finansų. Apskaitos ir finansų centralizavimas būtų galimas tokiu atveju jei skirtingos institucijos centralizuotai vykdytų apskaitą. |
| Žmogiškieji ištekliai | |
| Centralizavimas naujai sukurto APC pagrindu | Projektą įgyvendinant kelioms mokslo ir studijų institucijoms, tikslinga, kad žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos būtų teikiamos vienos organizacijos, valdančios sukurtą infrastruktūrą. Tokiu atveju tiksliausia būtų neesmines funkcijas centralizuoti APC pagrindu. |
| Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Jei keli APC yra valdomi vienos mokslo ir studijų institucijos, tikslinga, jog ji vykdytų ir žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas visiems valdomiems APC. |
| Centralizavimas slėnio pagrindu Centralizavimas nacionaliniu mastu | Žmogiškųjų išteklių centralizavimas Slėnio ar nacionaliniu mastu būtų sunkiai įgyvendinamas, kadangi didžioji dalis APC dirbsiančių darbuotojų taip pat dirba ir mokslo ir studijų institucijoje. Todėl žmogiškųjų išteklių funkcijų vykdymas tiek mokslo įstaigos pagrindu (vykdant mokslo įstaigos veiklą), tiek Slėnio ar nacionaliniu pagrindu (vykdant APC veiklą) nebūtų ekonomiškai naudingas. |

| Centralizavimo alternatyva | Vertinimas |
|---|---|
| Viešinimas ir rinkodara¹ | |
| Centralizavimas naujai sukurto APC pagrindu | APC viešinimas ir rinkodara gali būti centralizuoti APC pagrindu, jei vieną APC valdo kelios mokslo ir studijų institucijos. Tokiu atveju jos visos gali vykdyti bendrą strategiją. |
| Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Jei keli APC yra valdomi vienos mokslo ir studijų institucijos, tikslinga, jog ji vykdytų ir viešinimo ir rinkodaros funkcijas visiems valdomiems APC. Vis dėlto efektyviausia, jei šios neesminės funkcijos centralizavimo alternatyva būtų Slėnio arba nacionaliniu pagrindu. |
| Centralizavimas slėnio pagrindu Centralizavimas nacionaliniu mastu | Viešinimo ir rinkodaros funkcijų centralizavimas Slėnio pagrindu ar nacionaliniu mastu būtų ekonomiškai efektyviausias, kadangi bendra viešinimo ir rinkodaros strategija gali būti naudojama visiems APC. |

Atsižvelgiant į pateiktos lentelės duomenis galima teigti, kad paprasčiausias, dažniausiai pritaikomas ir greičiausiai įgyvendinamas centralizavimas yra naujai sukurto APC pagrindu ir mokslo įstaigos pagrindu.

Tam, kad neesminės funkcijos būtų centralizuotos naujai sukurto APC pagrindu, reikia, kad atskirą APC kuriančios institucijos sukurtų naują juridinį vienetą infrastruktūros valdymui arba veiktų jungtinės veiklos sutarties pagrindu. Ši centralizavimo alternatyva yra tikslingiausia tokiu atveju, kai APC yra kuriamas kelių mokslo įstaigų. Tokiu atveju šias funkcijas turėtų atlikti ne visos konkrečiame APC įgyvendinime dalyvaujančios institucijos, o vienas, visų institucijų sukurtas juridinis vienetas.

Neesminių funkcijų centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu yra paprasčiausiai įgyvendinama alternatyva. Jei APC valdymui sudaromas funkcinis darinys, mokslo įstaigos organizacinėje struktūroje vykdančios pagrindines APC veiklas, visos neesminės funkcijos būtų vykdomos pačios mokslo ir studijų institucijos. Didžiausias efektas atsiranda tuomet, jei viena mokslo ir studijų institucija valdo kelis APC ir visų jų neesminės funkcijos vykdomos tos pačios mokslo ir studijų institucijos.

Neesminių funkcijų centralizavimas Slėnių pagrindu ar nacionaliniu mastu šiuo metu sunkiai įgyvendinamas dėl šių pagrindinių priežasčių:

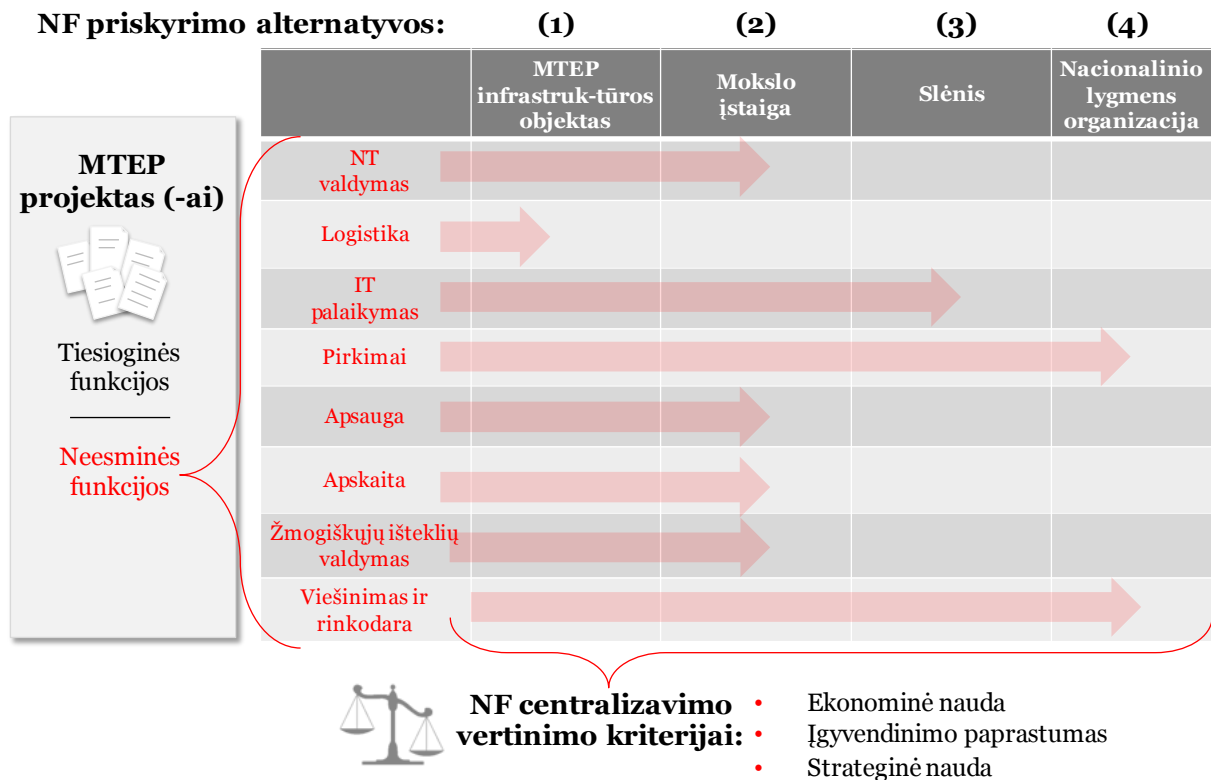
- Naujai sukurtos infrastruktūros neesminės funkcijos daugeliu atvejų vykdomos projektus vykdančių institucijų, todėl vykdant neesminių funkcijų centralizavimą Slėnio ar nacionaliniu mastu reikėtų kalbėti apie centralizavimą ne tarp atskirų APC ir sukurtos infrastruktūros, tačiau tarp mokslo ir studijų institucijų.
- Norint efektyviai centralizuoti neesmines funkcijas Slėnio ar nacionaliniu mastu, APC ir visos jų veiklos turėtų būti aiškiai atskirtos nuo mokslo ir studijų institucijos veiklos. Tokiu atveju būtų galima centralizuotai vykdyti neesmines funkcijas Slėnio ar nacionaliniu pagrindu.
- Slėnis, kaip organizacinis darinys, labiau atitinka mokslo ir verslo bendradarbiavimo koncepciją, nei stiprų juridinį darinį, galintį užtikrinti neesminių funkcijų organizavimą Slėnio pagrindu.
- Centralizavimas Slėnio pagrindu ar nacionaliniu mastu gali duoti ir neigiamą efektą. Dažnu atveju žmogiškieji ištekliai dalyvauja tiek APC, tiek mokslo ir studijų institucijos veikloje. Tai

¹ Detali viešinimo ir rinkodaros analizė bei strategija yra užduočių 7 "Rinkodaros ir tarptautinio prekių ženklo vertės kūrimo strategija" ir 8 "Viešinimas" rezultatas.

reiškia, kad APC neesminių funkcijų centralizavimas potencialiai galėtų padidinti darbuotojų skaičių bei sumažinti efektyvumą, kadangi darbuotojų reikėtų tiek mokslo įstaigoje, tiek vykdant centralizuotas neesmines funkcijas.

Todėl Konsorciumo ekspertų vertinimu šiuo metu neesminių funkcijų centralizavimas turėtų būti vykdomas APC pagrindu arba mokslo įstaigos pagrindu. Be to, tokios funkcijos, kaip viešinimas ir rinkodara galėtų būti atliekamos ir Slėnio bei nacionaliniu mastu.

Toliau esančiame paveiksle pateikiamos apibendrintos neesminių funkcijų priskyrimo alternatyvos.



2 pav. Neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvos

5. Neesminių funkcijų centralizavimo galimybės ir rekomendacijos

5.1. Neesminių funkcijų centralizavimo rekomendacijos

Konsorciumo ekspertai, dalyvaudami projekto priežiūros grupėse, susitikimuose su projektų vadovais ir kitais institucijų, vykdančių projektus, dalyviais išanalizavo esamą padėtį įgyvendinamuose projektuose.

Verslo planavimo užduoties vykdymo metu buvo aptariami klausimai, susiję su organizacine struktūra bei pagrindinėmis ir nepagrindinėmis funkcijomis, taip pat buvo apžvelgiamos ir galimos neesminių funkcijų centralizavimo galimybės.

Vertinant neesminių funkcijų centralizavimo galimybes buvo pasitelktas kokybinis ekspertinis vertinimas, nustatant labiausiai tikėtiną ir paprasčiausiai įgyvendinamą centralizavimo alternatyvą kiekvienam APC.

Be to, toliau pateikiamos neesminių funkcijų centralizavimo alternatyvos turi būti glaudžiai susietos su 4.1 užduoties „20 MTEP infrastruktūros projektų veiklos modelis“ ataskaitoje pateiktomis infrastruktūros valdymo rekomendacijomis. Todėl, teikiant pasiūlymus dėl neesminių funkcijų centralizavimo, atsižvelgiama ir į siūlomą APC veiklos modelį.

Toliau pateiktoje lentelėje pateikiamos rekomendacijos mokslo įstaigoms dėl neesminių funkcijų centralizavimo galimybių kiekviename APC ir inkubatoriuje.

4 lentelė. Jūrinio slėnio APC centralizavimo galimybės

| Slėnis | Projektas | Esami žmogiškieji ištekliai (darbuotojais)* | Rekomenduojamos alternatyvos | Pagrindimas |
|---------|---|---|---|---|
| Jūrinis | P.1.1. Jūrinio Slėnio branduolio sukūrimas ir studijų infrastruktūros atnaujinimas (JŪRA) | <p>Klaipėdos universitetas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansai ir buhalterinė apskaita – 12 • Informacinės technologijos – 7 • Juridinė tarnyba – n/d • Personalo valdymas – 5 • Viešieji pirkimai - 4 | Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | <p>Klaipėdos universitetas (toliau – KU) yra šio projekto įgyvendinimo pagrindinis partneris, kurio teritorijoje (KU miestelyje ir fakultetuose) bus įgyvendinama dauguma projekto veiklų. Universitetas taip pat disponuoja ir didžiausiais finansiniais bei mokslinio potencialo ištekliais. KU bus Jūrinio slėnio branduolio mokslinių tyrimų infrastruktūros bei Jūrų technikos, Gamtos ir matematikos, Sveikatos ir Humanitarinių mokslų fakultetų studijų įrangos atnaujinimo veiklų vykdytojas. Kiti laboratorijų atnaujinimai bus vykdomi projekto partnerių patalpose.</p> <p>Kadangi pagrindinis APC įgyvendintojas yra KU, turintis savo organizacinę struktūrą bei neesminių funkcijų vykdymo padalinius, Konsorciumo ekspertų rekomenduojama, kad ir APC neesminės funkcijos būtų vykdomos mokslo įstaigos pagrindu, naudojantis bendromis universiteto funkcijomis.</p> |
| | P.1.2. Klaipėdos mokslo ir technologijų mokslo parko infrastruktūros plėtra Jūriniame Slėnyje | <p>Klaipėdos mokslo ir technologijų parkas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visas neesminės funkcijas atlieka 9 KMTP darbuotojai. | <p>Centralizavimas naujai sukurtu inkubatoriaus pagrindu ir</p> <p>Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu</p> | <p>Projekto vykdytojas yra Klaipėdos mokslo ir technologijų parkas (toliau – KMTP), turintis savo juridinį statusą ir organizacinę struktūrą. Todėl dalis inkubatoriaus neesminių funkcijų turėtų būti vykdoma KMTP (viešieji pirkimai ir žmogiškųjų išteklių valdymas). Tuo tarpu kitas neesminės funkcijas turėtų vykdyti KU, kuris yra KMTP steigėjas, turintis neesminių funkcijų vykdymo padalinius.</p> |

*Šaltinis. Mokslo ir studijų institucijų internetiniai tinklalapiai

5 lentelė. Nemuno slėnio APC centralizavimo galimybės

| Slėnis | Projektas | Esami žmogiškieji ištekliai (darbuotojais)* | Alternatyva | Pagrindimas |
|---------|--|---|---|---|
| Nemunas | P.2.1. Agrobiotechnologijų, miškininkystės, biomasės energetikos, vandens ir biosistemų inžinerijos MTEP centrų, aukštojo mokslo studijų ir susijusios infrastruktūros plėtra bei mokslo ir studijų institucijų reorganizavimas. | n/d | Centralizavimas naujai sukuriama APC pagrindu ir Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Šio projekto apimtyje yra atnaujinamos penkių tyrimų centrų laboratorijos bei įranga. APC steigime dalyvauja 6 mokslo ir studijų institucijos (po mokslo institutų pertvarkos buvo sukurtas LAMMC), kuriose bus atnaujinama laboratorijų įranga. Kadangi APC apimtyje sukurta infrastruktūra naudosis kelios organizacijos, tiksliausia būtų visų neesminių funkcijų valdymą vykdyti centralizuotai, vieno juridinio asmens. Be to, 4.1 užduoties „20 MTEP infrastruktūros projektų veiklos modelis“ ataskaitoje rekomenduojama šio projekto infrastruktūros valdymą vykdyti, steigiant atskirą juridinį vienetą. Tokiu atveju rekomenduojama viešųjų pirkimų bei žmogiškųjų išteklių valdymą vykdyti naujam juridiniam vienetui, o likusias funkcijas – mokslo ir studijų institucijai. |
| | P.2.2. Gyvūnų sveikatingumo, mitybos ir gyvūninių žaliavų mokslo ir studijų infrastruktūros plėtra, mokslinio potencialo konsolidacija | Lietuvos sveikatos mokslų universitetas <ul style="list-style-type: none"> • Finansai ir buhalterinė apskaita – 25 • Informacinės technologijos – 12 • Juridinė tarnyba – 4 • Personalo valdymas – 10 • Viešieji pirkimai – 9 | Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Šis projektas yra specifinis tarp visų Slėnių projektų. Po to, kai 2010 metais susijungė Kauno medicinos universitetas (toliau – KMU) ir Lietuvos veterinarijos akademija (toliau – LVA), buvo sukurtas Lietuvos sveikatos mokslų universitetas (toliau – LSMU), kuris šiuo metu ir kuruoja APC įgyvendinimą. Tačiau LSMU yra Santakos slėnio narys, taip pat įgyvendinantis projektą P.3.2. Susijungus organizacijoms praktinė integracija nėra pilnai įvykusi, todėl buvusi LVA ir KMU atskirai sprendžia neesminių funkcijų organizavimo klausimus. Konsorciumo ekspertų nuomone visos neesminės funkcijos turėtų būti vykdomos mokslo ir studijų įstaigos valdančios APC. |
| | P.2.3. Maisto mokslo ir technologijų MTEP infrastruktūros plėtra ir | Kauno technologijos universitetas | Centralizavimas mokslo įstaigos | Šis projektas yra įgyvendinamas Kauno technologijos universiteto (toliau – KTU), kuris taip pat įgyvendina dar du projektus Santakos slėnio kontekste. Atsižvelgiant į KTU dydį bei išteklių kiekį 4.1. |

| | | | |
|--|---|--|--|
| mokslinio potencialo konsolidacija | <ul style="list-style-type: none"> • Finansai ir buhalterinė apskaita – 37 • Informacinės technologijos – 30 • Teisės skyrius – 14 • Personalo valdymas – 21 • Viešieji pirkimai – 7 | pagrindu | <p>užduoties „20 MTEP infrastruktūros projektų veiklos modelis“ ataskaitoje rekomenduojama, kad visos funkcijos būtų vykdomos KTU ir jo padalinių.</p> <p>Atitinkamai Konsorciumo ekspertų nuomone didžiausias centralizavimo efektas būtų pasiektas, jei visos neesminės APC funkcijas taip pat centralizuotai vykdytų KTU.</p> |
| P.2.4. Integruoto mokslo, studijų ir verslo centro (Slėnio) "Nemunas" komunikavimo ir technologijų perdavimo centro ir jo infrastruktūros sukūrimo I etapas: atviros prieigos vaisių ir daržovių perdirbimo technologijų modeliavimo laboratorijos steigimas | <p style="text-align: center;">Sodininkystės ir daržininkystės institutas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansai ir buhalterinė apskaita – 2 • Informacinės technologijos – 1 • Teisės skyrius – vykdo LAMMC • Personalo valdymas – 1 • Viešieji pirkimai – vykdo LAMMC | Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | <p>Projektas yra įgyvendinimas ir vykdomas savarankiškos institucijos Lietuvos agrarinių ir miškų mokslų centro filialo Sodininkystės ir daržininkystės instituto (toliau – SDI).</p> <p>Kadangi SDI yra sudėtinė Lietuvos agrarinių ir miškų mokslų centro filialo dalis, visos neesminės funkcijas turėtų atlikti pastaroji organizacija.</p> |
| P.2.5. Integruoto mokslo, studijų ir verslo centro (Slėnio) "Nemunas" komunikavimo ir technologijų perdavimo centro ir jo infrastruktūros sukūrimo II etapas: KTPC infrastruktūros ir materialinės bazės formavimas | - | <p>Centralizavimas naujai sukuriama APC pagrindu</p> <p style="text-align: center;">ir</p> <p>Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu</p> | <p>Įgyvendinant šį projektą planuojama, kad Komunikavimo ir technologijų perdavimo centras bus atskiras juridinis vienetas.</p> <p>Todėl, Konsorciumo ekspertų nuomone, viešųjų pirkimų ir žmogiškųjų išteklių funkcijos turėtų būti vykdomos naujojo juridinio vieneto. Tuo tarpu kitos neesminės funkcijos turėtų būti vykdomos mokslo ir studijų institucijos, kuri bus pagrindinė KTPC juridinio vieneto steigėja.</p> |

*Šaltinis. Mokslo ir studijų institucijų internetiniai tinklalapiai

6 lentelė. Santakos slėnio APC centralizavimo galimybės

| Slėnis | Projektas | Esami žmogiškieji ištekliai (darbuotojais)* | Alternatyva | Pagrindimas |
|----------------|--|--|---|--|
| Santaka | P.3.1. Nacionalinio atviros prieigos MTEP centro sukūrimas Kauno technologijos universitete | Kauno technologijos universitetas <ul style="list-style-type: none"> • Žiūrėti projektą P.2.3. | Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Žiūrėti projekto P.2.3. centralizavimo galimybių pagrindimą. |
| | P.3.2. "Santakos" Slėnio naujausių farmacijos ir sveikatos technologijų centro sukūrimas. | Lietuvos sveikatos mokslų universitetas <ul style="list-style-type: none"> • Žiūrėti projektą P.2.2. | Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Žiūrėti Projekto P.2.2. centralizavimo galimybių pagrindimą. |
| | P.3.3. Nacionalinio atviros prieigos ateities energetikos technologijų mokslo centro sukūrimas | Lietuvos energetikos institutas <ul style="list-style-type: none"> • Finansai ir buhalterinė apskaita – 7 • Informacinės technologijos – 4 • Teisės skyrius, viešieji pirkimai – 2 • Personalo valdymas – 1 | Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Projektą įgyvendina savarankiškas juridinis vienetas Lietuvos energetikos institutas (toliau – LEI), todėl, Konsorciumo ekspertų nuomone, efektyviausia alternatyva būtų, jei visas neesmines funkcijas atliktų LEI, nekuriant šių funkcijų įgyvendinimo padalinių APC viduje. |
| | P.3.4. Slėnio "Santaka" technologijų perdavimo ir verslo inkubatoriaus bazės įkūrimas | Kauno technologijos universitetas <ul style="list-style-type: none"> • Žiūrėti projektą P.2.3. | Centralizavimas naujai sukuriama APC pagrindu ir Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Projektas yra įgyvendinamas KTU, tuo tarpu technologijų perdavimo paslaugas vykdys KTU Regioninis mokslo parkas (toliau – KTU RMP). Todėl rekomenduojama, kad viešųjų pirkimų ir žmogiškųjų išteklių funkcijos būtų vykdomos KTU RMP, tuo tarpu likusios neesminės funkcijos būtų vykdomos KTU. |

*Šaltinis. Mokslo ir studijų institucijų internetiniai tinklalapiai

7 lentelė. Santaros slėnio APC centralizavimo galimybės

| Slėnis | Projektas | Esami žmogiškieji ištekliai (darbuotojais)* | Alternatyva | Pagrindimas |
|---------|--|---|--|---|
| Santara | P.4.1. Jungtinio gyvybės mokslų centro sukūrimas | <p>Vilniaus universitetas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansai ir buhalterinė apskaita – 46 • Informacinės technologijos – 57 • Teisės skyrius – 7 • Personalo valdymas – 10 • Viešieji pirkimai – 13 | <p>Centralizavimas naujai sukurto APC pagrindu</p> <p>arba</p> <p>Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu</p> | <p>Jungtinį gyvybės mokslų centro projektą įgyvendina Vilniaus universitetas (toliau – VU), kartu su Vilniaus Gedimino technikos universitetu (toliau – VGTU), Biotechnologijos institutu, Biochemijos institutu, VU Onkologijos institutu. Naujai sukurto mokslų centro laboratorijose dirbs šių institucijų darbuotojai.</p> <p>Kadangi Jungtinį gyvybės mokslų centrą sudarys vienas pastatas, rekomenduojama visoms institucijoms derinti ūkines veiklas, siekiant sumažinti sąnaudas dėl didesnės veiklos apimties ir masto ekonomijos. Tokiu atveju tikslingiausia neesmines funkcijas vykdyti centralizuotai, APC lygmenyje.</p> <p>Vis dėlto, jei pastato administravimo ir veiklos organizavimo funkcijos būtų pilnai perduotos VU, Konsorciumo ekspertų vertinimu, tikslingiausia, kad neesminės funkcijos būtų vykdomos centralizuotai VU, kartu su kitais universiteto įgyvendinamais P.4.4 ir P.5.3. projektais.</p> |
| | P.4.2. Jungtinio inovatyvios medicinos centro įsteigimas | <p>Inovatyvios medicinos centras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansai ir buhalterinė apskaita – 3 • Informacinės technologijos – 1 • Teisės skyrius – nėra • Personalo valdymas – 2 • Viešieji pirkimai – 1 | <p>Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu</p> | <p>Jungtinį inovatyvios medicinos centro projektą įgyvendina Valstybinis mokslinių tyrimų institutas Inovatyvios medicinos centras (toliau - IMC) kartu su partneriais - Vilniaus universiteto ligoninės Santariškių klinikomis (toliau – VULSK) ir Vilniaus universiteto vaikų ligonine (toliau – VUVL).</p> <p>Kadangi projekto metu neplanuojama kurti atskiro vieneto APC veiklai vykdyti, tikslingiausia, jog viešųjų pirkimų ir žmogiškųjų išteklių funkcijas vykdytų IMC, tuo tarpu likusias neesmines funkcijas vykdytų VULSK, kuris turi didžiausius išteklius.</p> |
| | P.4.3. Jungtinio gamtos tyrimų centro (JGTC) įkūrimas | <p>Gamtos tyrimų centras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansai ir buhalterinė apskaita – 8 • Informacinės technologijos – nėra | <p>Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu</p> | <p>Projektą įgyvendina savarankiškas juridinis vienetas Gamtos tyrimų centras (toliau – GTC), todėl, Konsorciumo ekspertų nuomone, efektyviausia alternatyva būtų, jei visas neesmines funkcijas atliktų GTC, nekuriant šių funkcijų įgyvendinimo padalinių APC viduje.</p> |

| Slėnis | Projektas | Esami žmogiškieji ištekliai (darbuotojais)* | Alternatyva | Pagrindimas |
|--------|---|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Teisės skyrius – 1 • Personalo valdymas – 3 • Viešieji pirkimai – 3 | | |
| | P.4.4. Informacinių technologijų atviros prieigos centro sukūrimas | <p>Vilniaus universitetas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Žiūrėti projektą P.4.1. | Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | <p>Projektas įgyvendinamas VU MIF, kuris vykdys infrastruktūros administravimą ir valdymą.</p> <p>Kadangi APC bus valdomas VU, nekuriant atskiro juridinio vieneto, visos neesminės funkcijos turėtų būti vykdomos pasitelkus VU turimus išteklius.</p> |
| | P.4.5. IKT verslo inkubatoriaus ir technologijų centro statyba ir įrengimas | <p>Visorių informacinių technologijų parkas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apskaitą tvarko buhalterinių paslaugų įmonė pagal sutartį; • Kitas funkcijas atlieka 9 VITP darbuotojai. | Centralizavimas inkubatoriaus pagrindu | <p>Projekto vykdytojas yra Visorių informacinių technologijų parkas (toliau – VITP) turinis savo juridinį statusą ir organizacinę struktūrą.</p> <p>Todėl inkubatoriaus neesminių funkcijų vykdymas efektyviausiai būtų užtikrintas VITP, kadangi inkubatoriuje veiksiančioms organizacijoms bus teikiamos ir įvairios VITP paslaugos. Be to, naujas pastatas bus sudėtinė VITP turimos infrastruktūros dalis.</p> |
| | P.4.6. Bio technologijų parko verslo inkubatoriaus 1-os ir 2-os sekcijų pastatymas ir įrengimas | <p>Visorių informacinių technologijų parkas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Žiūrėti projektą P.4.5. <p>Inovatyvios medicinos centras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Žiūrėti projektą P.4.2. | Centralizavimas inkubatoriaus pagrindu | <p>Jei inkubatoriaus valdymas bus priskirtas VITP, kuris taip pat yra Santaros Slėnio dalyvis, fiziškai įsikūręs šalia būsimo Bio technologijų inkubatoriaus, neesminės funkcijos taip pat turėtų būti vykdomos VITP.</p> <p>Jei inkubatoriaus valdymui būtų steigiamas naujas juridinis vienetas, dalis naujai įsteigto inkubatoriaus neesminių funkcijų turėtų būti vykdoma naujojo juridinio vieneto (žmogiškieji ištekliai, viešieji pirkimai). Tuo tarpu likusias neesmines funkcijas turėtų vykdyti VULSK, turintis didžiausius išteklius.</p> |

*Šaltinis. Mokslo ir studijų institucijų internetiniai tinklalapiai

8 lentelė. Saulėtekio slėnio APC centralizavimo galimybės

| Slėnis | Projektas | Esami žmogiškieji ištekliai (darbuotojais)* | Alternatyva | Pagrindimas |
|------------|--|---|---|--|
| Saulėtekis | P.5.1. Nacionalinio fizinių ir technologijos mokslų centro sukūrimas | <p>Fizinių ir technologinių mokslų centras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansai ir buhalterinė apskaita – 10 • Informacinės technologijos – 2 • Teisės skyrius – 1 • Personalo valdymas – 3 • Viešieji pirkimai – 4 | Centralizavimas naujai sukurto APC pagrindu | <p>Planuojama, kad į Nacionalinį fizinių ir technologijos mokslų centrą (toliau – NFTMC) persikels:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalis VU mokslo padalinių (laboratorijų); • Dalis VGTU mokslo padalinių; • Fizinių ir technologijos mokslų centras. <p>Kadangi NFTMC sudarys vienas pastatas, rekomenduojama šioms trims institucijoms derinti ūkines veiklas, siekiant sumažinti sąnaudas dėl didesnės veiklos apimtys ir masto ekonomijos.</p> <p>Tokiu atveju tikslingiausia, kad žmogiškųjų išteklių ir viešųjų pirkimų funkcijos būtų vykdomos naujai sukurto juridinio vieneto arba jungtinės veiklos sutarties pagrindu, o likusias funkcijas vykdytų VU, turintis didžiausius išteklius.</p> |
| | P.5.2. VGTU civilinės inžinerijos mokslo centro plėtra | <p>Vilniaus Gedimino technikos universitetas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansai ir buhalterinė apskaita – 21 • Informacinės technologijos – 7 • Teisės skyrius – 4 • Personalo valdymas – 6 • Viešieji pirkimai – 8 | Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Projektas įgyvendinamas VGTU, kuris vykdys infrastruktūros administravimą ir valdymą, todėl Konsorciumo ekspertų nuomone efektyviausia alternatyva būtų, jei visas neesmines funkcijas vykdytų VGTU. |
| | P.5.3. Tarptautinės prieigos lazerinio komplekso "Naglis" sukūrimas | <p>Vilniaus universitetas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Žiūrėti projektą P.4.1. | Centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu | Projektas įgyvendinamas VU, kuris vykdys infrastruktūros administravimą ir valdymą, todėl, Konsorciumo ekspertų nuomone, efektyviausia alternatyva būtų, jei visas neesmines funkcijas vykdytų VU. |

Iš pateiktų lentelių duomenų matome, kad didžiajai daliai projektų neesmines funkcijas rekomenduojama centralizuoti mokslo įstaigos pagrindu. Taip yra todėl, kad mokslo įstaigose esami neesminių funkcijų veiklų padaliniai gali organizuoti ir APC neesmines funkcijas. Tokiu atveju užtikrinamas didesnis efektyvumas ir sąnaudų sumažinimas, kadangi tas pats padalinys funkcijas vykdo tiek mokslo ir studijų organizacijai, tiek APC. Neesminių funkcijų centralizavimas naujai sukurtu APC ar inkubatoriaus pagrindu rekomenduojamas tuo atveju, jei projektas yra įgyvendinamas kelių institucijų, kurios visos vykdys veiklą naujai sukurtose infrastruktūroje arba sukurta infrastruktūra papildys organizacijos jau teikiamų paslaugų spektrą (taikoma inkubatorių valdytojams).

Viešinimo ir rinkodaros funkcijos turėtų būti atliekamos Slėnių asociacijų bei MITA, Investuok Lietuvoje ar kitos egzistuojančios organizacijos centralizuotai visiems APC, tiek APC valdytojų.

Vertinant APC neesminių funkcijų centralizavimo naudas ir efektą, taip pat reikia įvertinti ir galimas rizikas, kurios atsirastų, centralizavus vieną ar kitą funkciją. Toliau yra pateikiama rizikų lentelė, kurioje pateikiamos potencialios rizikos centralizuojant neesminę funkciją.

9 lentelė. Galimos neesminių funkcijų centralizavimo rizikos

| Neesminė funkcija | Rizika |
|-------------------------|--|
| IT valdymas | <ul style="list-style-type: none"> • Lėtesnis IT sutrikimų šalinimas. • Sudėtingesnis APC konfidencialios informacijos apsaugos užtikrinimas. |
| Pirkimai | <ul style="list-style-type: none"> • Lėtesnis pirkimų vykdymas. • Nepilnai patenkinti APC laboratorijų poreikiai. |
| Apskaita ir finansai | <ul style="list-style-type: none"> • Sudėtingesnė APC išlaidų kontrolė. • Atskiros mokslo ir studijų institucijos veiklos specifikos nežinojimas. • Konfidencialumo apie skirtingų APC veiklos rezultatus neužtikrinimas. |
| Žmogiškieji ištekliai | <ul style="list-style-type: none"> • Mažesnis komunikacijos tarp APC laboratorijų darbuotojų ir personalo skyriaus darbuotojų efektyvumas. |
| Viešinimas ir rinkodara | <ul style="list-style-type: none"> • Nevienodai efektyvus skirtingų APC viešinimas ir rinkodara. • APC specifikos nežinojimas bei neefektyvus lėšų panaudojimas. |

Tam, kad būtų išvengta galimų rizikų ar sumažintas jų poveikis, vykdant neesminių funkcijų centralizavimą, turi būti iš anksto numatytas rizikų valdymo ir mažinimo planas.

Atsižvelgiant į aukščiau atlikto vertinimo duomenis, detalūs neesminių funkcijų priskyrimai organizacijai yra pateikiami toliau esančioje lentelėje.

10 lentelė. Detalūs neesminių funkcijų priskyrimai organizacijai

| Projektas | Projekto pareiškėjas | Projekto partneriai | NT valdymas | Logistika | IT valdymas | Viešieji pirkimai | Apsauga | Apskaita | Žmogiškieji ištekliai | Viešinimas ir rinkodara |
|------------------------|----------------------|---------------------|-------------|-----------|-------------|---------------------------|---------|----------|---------------------------|--|
| Jūrinis Slėnis | | | | | | | | | | |
| P.1.1. | KU | VU EI ir BI, LAJM | KU | KU | KU | KU | KU | KU | KU | Slėnio asociacija, MITA ar „Investuok Lietuvoje“, APC valdytojas |
| P.1.2. | KU | KMTP | KU | KU | KU | KMTP | KU | KU | KMTP | |
| Nemuno Slėnis | | | | | | | | | | |
| P.2.1. | ASU | LAMMC | ASU | ASU | ASU | Naujas juridinis vienetas | ASU | ASU | Naujas juridinis vienetas | Slėnio asociacija, MITA ar „Investuok Lietuvoje“, APC valdytojas |
| P.2.2. | LSMU | - | LSMU | LSMU | LSMU | LSMU | LSMU | LSMU | LSMU | |
| P.2.3. | KTU | LAMMC SDI | KTU | KTU | KTU | KTU | KTU | KTU | KTU | |
| P.2.4. | LAMMC SDI | - | LAMMC | LAMMC | LAMMC | LAMMC | LAMMC | LAMMC | LAMMC | |
| P.2.5. | ASU | - | ASU | ASU | ASU | Naujas juridinis vienetas | ASU | ASU | Naujas juridinis vienetas | |
| Santakos Slėnis | | | | | | | | | | |
| P.3.1. | KTU | - | KTU | KTU | KTU | KTU | KTU | KTU | KTU | Slėnio asociacija, MITA ar „Investuok Lietuvoje“, APC valdytojas |
| P.3.2. | LSMU | - | LSMU | LSMU | LSMU | LSMU | LSMU | LSMU | LSMU | |
| P.3.3. | LEI | - | LEI | LEI | LEI | LEI | LEI | LEI | LEI | |
| P.3.4. | KTU | KTU RMP ir KAIP | KTU | KTU | KTU | KTU RMP | KTU | KTU | KTU RMP | |

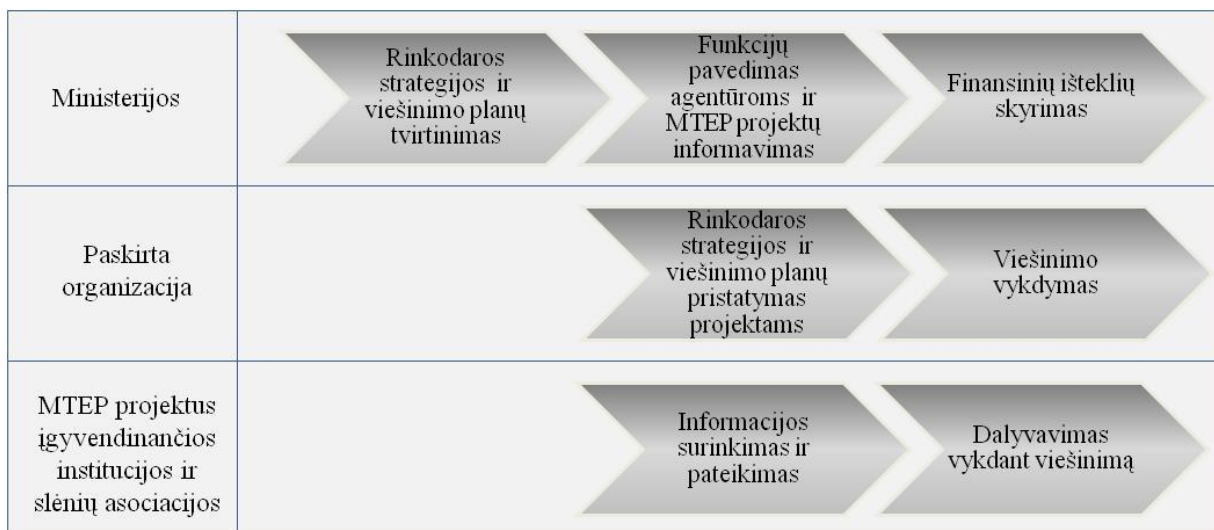
| Projektas | Projekto pareiškėjas | Projekto partneriai | NT valdymas | Logistika | IT valdymas | Viešieji pirkimai | Apsauga | Apskaita | Žmogiškieji ištekliai | Viešinimas ir rinkodara |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|-------------|-----------|-------------|------------------------------------|---------|----------|------------------------------------|--|
| Santaros slėnis | | | | | | | | | | |
| P.4.1. | VU | VU OI, VU BiotI, VU BchI | VU | VU | VU | VU arba naujas juridinis vienetas | VU | VU | VU arba naujas juridinis vienetas | Slėnio asociacija, MITA ar „Investuok Lietuvoje“, APC valdytojas |
| P.4.2. | IMC | VULSK, VUVL | VULSK | VULSK | VULSK | IMC | VULSK | VULSK | IMC | |
| P.4.3. | JGTC | VU GMF | JGTC | JGTC | JGTC | JGTC | JGTC | JGTC | JGTC | |
| P.4.4. | VU MIF | - | VU | VU | VU | VU | VU | VU | VU | |
| P.4.5. | VITP | - | VITP | VITP | VITP | VITP | VITP | VITP | VITP | |
| P.4.6. | IMC | VULSK ir IMTB asociacija | VULSK | VULSK | VULSK | Naujas juridinis vienetas | VULSK | VULSK | Naujas juridinis vienetas | |
| Saulėtekio slėnis | | | | | | | | | | |
| P.5.1. | VU | FTMC, VGTU | VU | VU | VU | Naujai sukurtas juridinis vienetas | VU | VU | Naujai sukurtas juridinis vienetas | Slėnio asociacija, MITA ar „Investuok Lietuvoje“, APC valdytojas |
| P.5.2. | VGTU | - | VGTU | VGTU | VGTU | VGTU | VGTU | VGTU | VGTU | |
| P.5.3. | VU | - | VU | VU | VU | VU | VU | VU | VU | |

5.2. Rekomendacijos neesminių funkcijų centralizavimui nacionaliniame lygmenyje

Kaip jau minėta anksčiau ataskaitoje neesminių funkcijų centralizavimas Slėnių pagrindu ar nacionaliniu mastu trumpuoju laikotarpiu sunkiai įgyvendinamas dėl to, kad naujai sukurtos infrastruktūros valdymą vykdo mokslo ir studijų institucijos ir jų atskyrimas bei centralizavimas yra sudėtingas procesas, apimantis ne tik slėnius, tačiau didžiąją dalį Lietuvos aukštojo mokslo.

Šiuo metu iš visų išnagrinėtų neesminių funkcijų, tik rinkodara ir viešinimas galėtų būti vykdomos slėnio ar nacionaliniu mastu. Kitos funkcijos yra susietos su aukštojo mokslo ir studijų institucijomis, kurios turi didelę autonomiją priimant valdymo ir veiklos sprendimus.

Įgyvendinant šių dviejų funkcijų centralizavimą būtina vadovautis sukurta rinkodaros ir viešinimo planų strategija bei aiškiai informuoti dalyvaujančias šalis apie vykdomą veiklą bei jų funkcijas.



3 pav. Rinkodaros ir viešinimo funkcijų centralizavimui būtini sprendimai ir veiklos

Būtina, kad ŠMM ir ŪM aiškiai įvardintų paskirtąją organizaciją, kuri pradėtų parengiamuosius darbus bei planuotų rinkodaros veiklas. Ir paskutinis, tačiau nemažiau svarbus politinio lygmens sprendimas turi būti susijęs su papildomo finansavimo skyrimu, aiškiai įvardinant, kokioms veikloms bus skiriamos lėšos bei kokių tęstinumo priemonių turi imtis paskirtoji organizacija ir MTEP įgyvendinančios institucijos.

Paskirtoji organizacija turėtų iš karto pradėti rengtis rinkodaros ir viešinimo veikloms susipažindama su konsorciumo parengtais dokumentais bei informuoti MTEP projektus įgyvendinančias institucijas ir asociacijas apie viešinimo planus, siekiant išvengti veiklų dubliavimo. Informavus MTEP įgyvendinančias institucijas ir asociacijas bei sukūrus detalų viešinimo planą, būtina įtraukti ir kitas institucijas, veikiančias nacionaliniu lygmeniu (MITA, MOSTA, Investuok Lietuvoje).

MTEP projektus įgyvendinančios institucijos ir asociacijos turėtų pateikti reikiamą informaciją paskirtajai organizacijai ir dalyvauti viešime pagal viešinimo plane numatytas veiklas.

6. Išvados

Paprastai atskiras neesmines veiklas, išsiskirsčiusias organizacijoje, siekiama konsoliduoti, apjungti, atskirti nuo esminių veiklų, padidinti jų efektyvumą, sumažinti operacinės veiklos rizikas. Sąnaudų, susijusių su neesminėmis funkcijomis, mažinimas gali būti atliekamas kaip įmanoma labiau standartizuojant veiklas, diegiant darbo laiką sumažinančias sistemas ar centralizuojant funkcijas.

Esant dabartinei situacijai ir rekomenduojamai APC valdymo organizacinei struktūrai, tinkamiausi centralizavimo sprendimai yra naujai sukuriama APC pagrindu arba mokslo įstaigos

pagrindu bei viešinimo ir rinkodaros funkcijų centralizavimas Slėnio pagrindu ar nacionaliniu mastu.

Tam, kad neesminės funkcijos būtų **centralizuotos naujai sukurto APC pagrindu**, reikia, kad atskirą projektą įgyvendinančios institucijos sukurtų naują juridinį vienetą infrastruktūros valdymui. Ši centralizavimo alternatyva yra tikslingiausia tokiu atveju, kai APC yra kuriamas kelių mokslo ir studijų institucijų. Tokiu atveju neesmines funkcijas turėtų atlikti ne visos konkrečiame APC dalyvaujančios institucijos, o vienas juridinis vienetas, atstovaujantis visas tame APC dalyvaujančias institucijas.

Neesminių funkcijų **centralizavimas mokslo įstaigos pagrindu** yra paprasčiausiai įgyvendinama alternatyva. Jei APC valdymui sudaromas funkcinis darinys, mokslo įstaigos organizacinėje struktūroje vykdomas pagrindines APC veiklas, visos neesminės funkcijos būtų vykdomos pačios mokslo įstaigos. Didžiausias efektas pasiekiamas, jei viena mokslo įstaiga įgyvendina kelis APC ir visų jų neesminės funkcijos vykdomos tos pačios mokslo įstaigos.

Neesminių funkcijų **centralizavimas Slėnių pagrindu ar nacionaliniu mastu** šiuo metu galėtų būti tik viešinimo ir rinkodaros srityse.

Konsorciumo ekspertų pastebėta, kad projektų įgyvendinimas didžiąją dalimi yra suprantamas daugiau kaip studijų ir mokslinės įrangos atnaujinimas, negu kaip naujų mokslo centrų, teikiančių atviros prieigos paslaugas, sukūrimas. Naujai sukurtos infrastruktūros neesminės funkcijos daugeliu atvejų vykdomos projektus vykdančių institucijų, todėl tolesnėje perspektyvoje, vykdant neesminių funkcijų centralizavimo procesą, reikėtų kalbėti apie centralizavimą ne tarp atskirų APC, tačiau tarp mokslo ir studijų institucijų.