



technopolis<sup>[group]</sup>



## **20 MTEP infrastruktūros projektų veiklos modelis (D.4.1)**

---

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

Sutarties Nr: SLN9-01/10

Versija:	Data:
v0.1	2012 m. balandžio 4 d.
v0.2	2012 m. birželio 19 d.
v0.3	2012 m. rugpjūčio 14 d.
v0.4	2012 m. spalio 15 d.

## **TURINYS**

SANTRAUKA	6
SUMMARY	8
1. ATASKAITOS TIKSLAS IR TAIKYMO SRITIS	10
1.1 Taikymo sritis ir tikslai	10
1.2 Ataskaitos struktūra ir turinys	11
2. APC VEIKLOS ORGANIZAVIMAS (II ETAPAS)	12
2.1 Įžanga	12
2.2 Ryšys tarp APC ir technologijų perdavimo	12
2.3 Atviros prieigos centro statusas	14
2.4 Galimi variantai Lietuvoje	20
3. FUNKCIJOS IR VAIDMENYS ATVIROS PRIEIGOS CENTRUOSE	29
3.1 Administracinė struktūra	29
3.2 Funkcijos	31
3.3 Vaidmenys atviros prieigos centre	34
3.4 Personalo komplektavimas įvairiose gyvavimo ciklo stadijose	34
3.5 Pasirengimas vykdyti veiklą ir jos pradžia	34
4. IŠVADOS	38

## **PAVEIKSLAI**

1 paveikslas: 1 modelis – APC kaip universiteto / instituto padalinys	14
2 paveikslas: 2 modelis – APC kaip atskiras teisinis subjektas (priklausantis universitetui / institutui)	15
3 paveikslas: 3 modelis – APC kaip atskiras teisinis subjektas, kurio pagrindinis dalininkas yra mokslo ir studijų institucija / viešoji mokslinių tyrimų organizacija, bet kurio veikloje dalyvauja ir kiti dalininkai	16
4 paveikslas: 4 modelis – APC kaip atskiras teisinis subjektas, priklausantis kelioms viešosioms mokslinių tyrimų organizacijoms, kurios veikia toje pačioje technologijų srityje	17
5 paveikslas: 5 modelis – APC kaip strateginė partnerystė su specializuota komercinimo įmone	17
6 paveikslas: APC organizacija 20 MTEP infrastruktūros projektų ir institucijose	21
7 paveikslas: Administracinė APC struktūra	30

## **LENTELĖS**

1 lentelė: Skirtingų APC organizavimo modelių privalumai ir trūkumai	18
2 lentelė: Patarimai dėl modelių pasirinkimo vykdant 20 MTEP infrastruktūros projektų	22
3 lentelė: Funkcijos ir vaidmenys atviros prieigos centruose	31

## APIBRĖŽIMAI IR SANTRUMPOS

Santrumpos ir apibrėžimai	Paaiškinimas
<b>I etapas</b>	MTEP infrastruktūros plėtros projekto įgyvendinimo etapas
<b>II etapas</b>	MTEP infrastruktūros plėtros projekto veiklos etapas
<b>MSI</b>	Mokslo ir studijų institucija
<b>AMVB</b>	Agrobiotechnologijų, miškininkystės, biomasės energetikos, vandens ir biosistemų inžinerija
<b>AMS</b>	Aukštojo mokslo sistema
<b>APC</b>	Atviros prieigos centrai. Tai naujos arba rekonstruotos laboratorijos, įrengtos mokslo ir studijų institucijose, ir prieinamos visiems suinteresuotiems asmenims iš kitų institucijų ar verslo įstaigų remiantis APC valdymo reglamentais (patvirtintais 2010 m. liepos 8 d.)
<b>APC naudotojas / vartotojas</b>	Fizinis arba juridinis asmuo, kurio pateikta paraiška naudotis APC paslaugomis APC valdytojo buvo patvirtinta ir kuriam suteikta teisė naudotis APC paslaugomis Lietuvos ir užsienio mokslo įstaigos ir verslo įmonės, naudojančios atviros prieigos centrus
<b>APC valdytojas</b>	Mokslo ir studijų institucija arba kitas viešojo arba privataus sektoriaus subjektas, valdantis atvirai prieinamus MTEP išteklius ir koordinuojantis bei administruojantis šių išteklių naudojimą ir paslaugų šių išteklių vartotojams teikimą.
<b>ASU</b>	Aleksandro Stulginskio universitetas
<b>Bendroji nacionalinė kompleksinė programa (BNKP)</b>	Programa, skirta didinti MTEP ir jos taikymui taikomajai veiklai imlių imlių verslo sektoriaus ir namų ūkių dalį ūkio sektorių lyginamąją dalį ir nustatanti kriterijus, kuriais remiantis sudaromos nacionalinės kompleksinės (teminės) programos
<b>Bendroji nacionalinė mokslinių tyrimų ir mokslo bei verslo bendradarbiavimo programa (BMV)</b>	Programa skirta stiprinti verslui prieinamą viešą MTEP bazę ir prieinamumą verslui, didinti moksliniams tyrimams ir taikomajai veiklai imlių ūkio sektorių lyginamąją dalį siekiant padidinti santykinę mokslinių tyrimų ir MTEP taikymo dalį mokslui ir MTEP imsluose verslo sektoriuose
<b>BNKP</b>	Bendroji nacionalinė kompleksinė programa
<b>BNKP ir BMV Komitetas</b>	Jungtinis iniciatyvinis komitetas Bendroms nacionalinėms kompleksinėms ir mokslinių tyrimų, mokslo bei pramonės bendradarbiavimo programoms
<b>CPVA</b>	Centrinė projektų valdymo agentūra
<b>ES</b>	Europos Sąjunga
<b>ESFA</b>	Europos socialinio fondo agentūra
<b>ESMTIF</b>	Europos strateginis mokslinių tyrimų infrastruktūrų forumas (angl. <i>ESFRI</i> )
<b>ES Struktūriniai fondai (ES SF)</b>	Projektai finansuojami iš ES struktūrinės paramos fondų. Švietimo ir mokslo ministerijos struktūrinės paramos priemonės MTEP infrastruktūros plėtrai VP2-1.1-ŠMM-04-V-01, VP2-1.1-ŠMM-04-V-02 ir 1.4 bei 1.5 prioritetams. Ūkio ministerijos ES struktūrinės paramos priemonės VP2-1.4-ŪM-04-V Inogeb LT-2 MTEP infrastruktūros plėtrai ir 1.3 bei 1.4 prioritetų projektams
<b>EY</b>	UAB "Ernst & Young Baltic"
<b>Finansavimo ir administravimo sutartys</b>	Tyrimų ir vystymo infrastruktūros tobulinimui skirtos trišalės finansinės sutartys, pasirašytos ŠMM, CPVA ir Institucijų, vykdančių šį projektą

Santrumpos ir apibrėžimai	Paaiškinimas
<b>IMC</b>	Jungtinis inovatyvios medicinos centras
<b>INT</b>	Intelektinės nuosavybės teisės
<b>JTP „minkštieji“ projektai</b>	Kiti JTP programose minimi mokslinių tyrimų, tyrėjų mobilumo, studijų programų kūrimo projektai
<b>Jungtinės tyrimų programos (JTP)</b>	Jungtinė tyrimų programa: 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
<b>KTU</b>	Kauno technologijos universitetas
<b>Konsorciumas / paslaugų teikėjas</b>	Šalys, prisiimančios bendrą atsakomybę už paslaugų teikimą, t. Y. „Technopolis Consulting Group Belgija SPRL“ (TG) ir UAB „Ernst & Young Baltic“ (EY)
<b>Koordinavimo taryba (JTP taryba)</b>	Organizacija, užtikrinanti tinkamą JTP valdymą ir administraciją
<b>KU</b>	Klaipėdos universitetas
<b>LEI</b>	Lietuvos energetikos institutas
<b>LMT</b>	Lietuvos mokslo taryba
<b>LSMU</b>	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas
<b>LVPA</b>	Lietuvos verslo paramos agentūra
<b>MITA</b>	Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra
<b>MOSTA</b>	Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras
<b>MT</b>	Mokslas ir technologijos
<b>MTEP infrastruktūra</b>	Instituciniai, materialūs ir informaciniai viešojo sektoriaus ištekliai, struktūra, įranga ir paslaugos, reikalingos tyrimams ir vystymui
<b>MTEP infrastruktūros projektai</b>	Yra vykdoma 20 projektų: 14 – ŠMM ir 6 – Ūkio Ministerijos.
<b>MT&amp;I</b>	Mokslas, technologijos ir inovacijos
<b>MTI</b>	Mokslinių tyrimų infrastruktūros
<b>MTTPI</b>	Moksliniai tyrimai, technologijų plėtra ir inovacijos
<b>MVĮ</b>	Mažos ir vidutinės įmonės
<b>NFTMC</b>	Nacionalinis fizinių ir technologijos mokslų centras
<b>Nacionalinė Kompleksinė programa (NKP)</b>	Projektų, kurių tikslai ir uždaviniai orientuoti į aukščiausios kvalifikacijos specialistų rengimą, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros vykdymą, bendrosios infrastruktūros kūrimą ir mokslo ir verslo saitų stiprinimą konkrečiame mokslui imliame ūkio subsektoriuje (verslo segmente), grupė. Programa, skirta didinti MTEP ir jos taikymui imlią verslo sektoriaus ir namų ūkių dalį
<b>Perkančioji organizacija</b>	Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (MOSTA)
<b>Programos</b>	Žinių perdavimo programos
<b>Projekto priežiūros grupė (PPG)</b>	Valdymo organas, atsakingas už Slėnių projektų ir JTP įgyvendinimo priežiūrą ir rekomendacijų atsakingoms ministerijoms teikimą. A R&D infrastructure development project committee formed in compliance with decree Nr. V-2126 of the Minister of Education and Science
<b>Slėnių priežiūros taryba</b>	Valdymo organas, atsakingas už Slėnių projektų ir JTP įgyvendinimo priežiūrą ir rekomendacijų atsakingoms ministerijoms teikimą

Santrumpos ir apibrėžimai	Paaiškinimas
<b>Slėnių projektai</b>	Esami 20 MTEP infrastruktūros projektų, apibrėžtų Slėnių programose, kurias sudaro 14 Švietimo ir mokslo ministerijos projektų ir 6 Ūkio ministerijos projektai, bei kiti Slėnių programose minimi projektai
<b>Slėnių stebėsenos grupė (SG)</b>	Organizacinė struktūra JTP ir Slėnių programų įgyvendinimui stebėti. Šiuo sutartyje apibrėžtu laikotarpiu SG funkcijas atliks „Technopolis Consulting Group Belgija SPRL“ ir UAB „Ernst & Young Baltic“ konsorciumas
<b>Sutartis</b>	2010 m. gruodžio 8 d. Sutartis Nr. SLN9-01/10, pasirašyta tarp Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) ir konsorciumo, kurį sudaro „Technopolis Consulting Group Belgija SPRL“ ir UAB „Ernst & Young Baltic“, dėl paslaugų sąlygų „Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (Slėnių) bei jungtinių tyrimų programų projekto įgyvendinimo stebėsenai“
<b>SVV</b>	Smulkus ir vidutinis verslas
<b>ŠMM</b>	Švietimo ir mokslo ministerija
<b>TG</b>	„Technopolis Consulting Group Belgija SPRL“
<b>TS</b>	Techninė specifikacija
<b>ŪM</b>	Ūkio ministerija
<b>VG TU</b>	Vilniaus Gedimino technikos universitetas
<b>VMTI</b>	Valstybinis mokslinių tyrimų institutas
<b>VP</b>	Veiksmų programa
<b>VŠĮ</b>	Viešoji įstaiga
<b>VU</b>	Vilniaus universitetas
<b>ŽP programos</b>	Žinių perdavimo programos

## Santrauka

1. Šis dokumentas (ataskaita) pristato MTEP infrastruktūros projektų veiklos modelius. Ataskaita yra paruošta remiantis technine specifikacija (4.1 dalis, 4 užduotis) ir „Įvadine ataskaita“ (9.1 užduotis). Taip pat remtasi ataskaitos „Geriausių kitose valstybėse taikomų MTEP infrastruktūros plėtros ir valdymo praktikų apžvalga (D3.1)“ ir ataskaitos apie 20 MTEP infrastruktūros projektų organizacinę struktūrą ir veiklos vertinimą (D3.3) informacija. Pagrindinis dėmesys šioje ataskaitoje yra skiriamas Slėnių projektų II (veiklos vykdymo) etapui.
2. Vieni iš šiuo metu svarbiausių ir sudėtingiausių mokslinių tyrimų infrastruktūros projektų ir už juos atsakingų institucijų sprendžiamų klausimų yra infrastruktūros valdymo struktūra, teisinis statusas bei vidinės ir išorinės funkcijos norint užtikrinti efektyvią šios infrastruktūros veiklą ir jos tolimesnę koordinuotą plėtrą. Šios ataskaitos tikslai yra: (1) apibūdinti, kaip turėtų veikti (kokias funkcijas turėtų vykdyti) MTEP infrastruktūrą valdantys ir MTEP veiklą vykdančios organizaciniai vienetai, (2) pasiūlyti valdymo struktūrą (APC vieta MTEP vykdančiose institucijose); ir (3) pasiūlyti reikiamas funkcijas ir vaidmenis Atviros prieigos centruose.
3. Dėl įvairių priežasčių, APC įkūrimo pažanga nėra vienoda penkiuose Slėniuose bei keturiuose JTP, todėl ataskaitoje pateikta informacija nebus iš karto aktuali visiems projektams. Tačiau Slėnių stebėsenos grupė nori pabrėžti, kad Slėnių projektai turėtų kuo greičiau įvertinti ataskaitoje pateiktą informaciją, nes sprendimai dėl APC valdymo ir veiklos turi būti priimti ir pradėti įgyvendinti, kai APC infrastruktūra dar yra planavimo ar statybų etapuose.
4. Slėnių stebėsenos grupės nuomone, APC pagrindinės funkcijos yra šios:
  - APC įrangos ir laboratorijų valdymas ir veiklų vykdymas, užtikrinant, kad paslaugas naudos tiek vidiniai, tiek išoriniai vartotojai, o įrangos / laboratorijų naudojimo pasiskirstymas tarp šalių atitinka APC valdymo reglamentą;
  - APC paslaugų naudotojų paieška ir užtikrinimas, t. y. kad APC paslaugomis ir įranga naudotųsi išorės vartotojai (t. y. APC atlieka Ryšių su pramone / privačiomis įmonėmis skyriaus (angl. *Industrial Liaison Office*) funkcijas);
  - technologijų perdavimo klausimų tvarkymas bei veiklų, susijusių su APC atliekamais moksliniais tyrimais, valdymas (pvz., atlieka Technologijų perdavimo skyriaus (angl. *Technology Transfer Office*) funkcijas);
  - veiklos tarp kelių skyrių / institucijų, jeigu APC sudaro daugiau nei viena institucija, koordinavimas.
5. Kiekvienas universitetas ar mokslinių tyrimų institutas gali pasirinkti vieną iš penkių pasiūlytų APC veiklos modelių. Pateikti penki APC veiklos modeliai: (1) universiteto / mokslinių tyrimų instituto skyrius / padalinys; (2) atskiras teisinis subjektas, kuris priklauso universitetui / mokslinių tyrimų institutui; (3) atskiras teisinis subjektas, kurio vienas iš pagrindinių dalininkų yra universitetas / mokslinių tyrimų institutas, bet kurio veikloje dalyvauja ir kiti dalininkai; (4) atskiras teisinis subjektas, kuris priklauso keliems universitetams / mokslinių tyrimų institutams; ir (5) strateginė partnerystė tarp universiteto / mokslinių tyrimų instituto ir privačios įmonės. Atsižvelgiant į Lietuvos Slėnių situaciją ir teisinę bazę, APC būtų tinkamiausia pasirinkti vieną iš pirmų keturių veiklos modelių.
6. Nepriklausomai nuo pasirinkto APC veiklos modelio, visi APC turi įgyvendinti keletą funkcijų / vaidmenų, tokių kaip valdymo, patarimoji, administracinė ir mokslinių tyrimų. Šios funkcijos gali būti APC, didelio universiteto arba kitų struktūrų dalimis (pavyzdžiui, centralizuoto Slėnių lygmeniu).

7. Norint užtikrinti, kad APC veiklos būtų vykdomos sklandžiai, reikalinga sukurti praktinės informacijos paketus, sutarčių projektus ir kitus būtinus dokumentus, kuriuos būtų galima greitai panaudoti atsiradus poreikiui. Tai ypač svarbu, kai APC sudaro daugiau nei vienas universitetas / mokslinių tyrimų institutas ir į APC veiklą yra įtraukti išorės vartotojai. Keletas tokių dokumentų pavyzdžių yra paminėti šioje ataskaitoje.



## Summary

1. This document (report) presents operational models for the R&D infrastructure projects. It was prepared in accordance with the Technical Specification (section 4.1, Task 4) and the Inception Report (Task 9.1) and took into account the observations made in the Review of existing best practices for R&D infrastructure project development and management (D3.1) and the Report on organisational structuring and performance measurement of 20 R&D infrastructure projects (D3.3). The key target of this report is Phase II (operational phase) of the Valleys projects.
2. The current challenge for the RI projects and their host institutions is to decide on the governance structure of this infrastructure, its legal status, internal and external functions to ensure an efficient operation of this infrastructure and its further coordinated development. The purpose of the report is three-fold: (1) to describe which functions should be performed by organisational units managing the R&D infrastructure and performing R&D activities; (2) to suggest a management structure (a place of the unit within the R&D institutions which will perform these functions); and (3) to present needed functions and roles within these units.
3. Due to various reasons, establishment of the OACs across the five Valleys and four JRPs is not progressing at the same speed. Therefore, information presented in this report will be of different urgency to different projects. However, the Monitoring Group would like to urge the institutions to consider information presented in this report as soon as possible as deciding on operational issues of the OAC activities needs to start taking place already now – when the projects are even in the design or construction phase.
4. In the opinion of the Monitoring Group, the key functions of the Open Access Centres are:
  - management and operation of equipment and laboratories constituting Open Access Centres ensuring the facilities are used by both internal and external users and in the proportion agreed following the OAC Regulation;
  - looking for and securing use of the OAC's facilities and equipment by the external users (i.e. performing so called Industrial Liaison Office – ILO – functions);
  - dealing with technology transfer questions and activities arising from the research performed within OACs (i.e. performing so called Technology Transfer Office – TTO – functions);
  - coordination of activities across several units in case the OAC is covering more than one department or more than one institution.
5. It is up to each individual university or research institute to decide which out of five suggested operational models their OAC should use. These five models are: (1) a dedicated unit within a university/research institute; (2) separate legal entity wholly owned subsidiary of the university/institute; (3) separate legal entity with the main stakeholder university/institute and open to other stakeholders; (4) separate legal entity owned by several universities/institutes; and (5) strategic partnership between a company and a university/institute. Within the Lithuanian Valleys, OACs are likely to take one of the options between models 1 to 4.
6. Regardless of the model chosen, there are a certain number of functions/roles that need to be performed/established in these OACs, such as management, advisory, administrative, scientific. These functions can either be part of the OAC, part of the wider University structure or part of some other structure (e.g. centralised on a Valley level).
7. To make the OAC operations run smoothly a set of operational documents need to be created, which can be used when the situation arises. This is particularly important when (a) more than

one university/institute or (b) external users are involved in the OAC activities. A number of such sample documents are mentioned in this report.

## 1. Ataskaitos tikslas ir taikymo sritis

2010 m. gruodžio 8 d. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (toliau – MOSTA arba Perkančioji organizacija) ir konsorciumas, kurį sudaro „Technopolis Consulting Group Belgium“ (TG) ir UAB „Ernst & Young Baltic“ (EY) (drauge – Konsorciumas), pasirašė sutartį Nr. SLN9-01/10 dėl integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (Slėnių) bei jungtinių tyrimų programų (JTP) įgyvendinimo stebėsenos paslaugų pirkimo. Šiame dokumente pristatomas MTEP infrastruktūros projektų veiklos modelis.

Ataskaita parengta remiantis technine specifikacija (4.1 dalis, 4 užduotis) ir Įvadine ataskaita (9.1 užduotis) bei atsižvelgiant į pastabas ir rekomendacijas, išdėstytas ataskaitoje „Geriausių kitose valstybėse taikomų MTEP infrastruktūros plėtros ir valdymo praktikų apžvalgoje (D3.1)“ ir ataskaitoje apie 20 MTEP infrastruktūros projektų organizacinę struktūrą ir veiklos vertinimą (D3.3).

Techninėje specifikacijoje nurodoma, kad „*Slėnių projektai ir JTP skirti moderniai MTEP infrastruktūrai Lietuvoje sukurti. Infrastruktūra (pastatai, biurų patalpos, laboratorijos, įranga, kt.) bus sukurta kaip bendras 20 suplanuotų MTEP infrastruktūros plėtros projektų rezultatas. Sukūrus infrastruktūrą, yra būtina užtikrinti efektyvią šios infrastruktūros veiklą ir jos tolesnę koordinuotą plėtrą. Paslaugų teikėjas turi pasiūlyti 20 MTEP infrastruktūros projektų veiklos modelį, kuris leistų suformuoti stiprius ir tarptautiniu mastu konkurencingus Lietuvos MTEP infrastruktūros centrus.*“

### 1.1 Taikymo sritis ir tikslai

Įrangos pirkimo ir statybų etapas 20 MTEP infrastruktūros projektų (I etapas) yra tik proceso, kurio metu bus patobulinama ir atnaujinama Slėnių MTEP infrastruktūra, pradžia galinti turėti įtakos Lietuvos MTEP konkurencingumo didinimui. Jau I etapo metu mokslo ir studijų institucijos ir valstybiniai mokslinių tyrimų institutai turėtų apsvarstyti, kaip valdyti ir naudoti šią mokslinių tyrimų infrastruktūrą bei kaip panaudoti gautus tyrimų rezultatus. I etapui artėjant į pabaigą, mokslinių tyrimų infrastruktūros savininkai turėtų pradėti organizuoti efektyvią šios infrastruktūros veiklą ir jos tolesnę koordinuotą plėtrą.

I (įrengimo) etapo dabartinių MTEP infrastruktūros projektų struktūros buvo aprašytos 20 MTEP infrastruktūros projektų valdymo optimalios organizacinės struktūros pasiūlymo ir aprašymo (D3.3) ataskaitoje. Pagrindinis dėmesys šioje ataskaitoje skiriamas Slėnių projektų II (veiklos vykdymo) etapui.

Ataskaitoje siekiama trijų tikslų:

- aprašyti, kokios funkcijos turėtų būti atliekamos, vykdant tęsiamus MTEP infrastruktūros projektus;
- pasiūlyti struktūrą (APC vieta MTEP institucijose, kurios atliks šias funkcijas);
- pristatyti vaidmenis atviros prieigos centruose.

Vieni iš šiuo metu svarbiausių ir sudėtingiausių mokslinių tyrimų infrastruktūros projektų ir už juos atsakingų institucijų sprendžiamų klausimų yra infrastruktūros valdymo struktūra, teisinis statusas bei vidinės ir išorinės funkcijos siekiant koordinuoti / prižiūrėti tolesnę plėtrą, klasterių integraciją, priežiūrą, veiklos koordinavimą ir pan.

Pasirinkus teisingą mokslinių tyrimų infrastruktūros modelį, vykdant MTEP infrastruktūros projektus bus galima veiksmingiau suformuoti APC veiklą, suprasti, su kokiomis problemomis susiduriama kuriant tokią struktūrą (pvz., trūksta atitinkamą patirtį turinčių žmonių arba finansinių išteklių), optimizuoti veiklą (t. y. užduotis pavesti atlikti specialistams, o ne užkrauti dar daugiau pareigų tiems darbuotojams, kurie jau ir taip atlieka ne vieną darbą). Ilgesniu laikotarpiu gerai funkcionuojantys APC suteiks daugiau paslaugų ir taps labiau žinomi nacionaliniu ir (galimai) tarptautiniu mastu.

## 1.2 Ataskaitos struktūra ir turinys

Likusios ataskaitos struktūra yra tokia:

- Antrame skyriuje pateikiamos rekomendacijos dėl APC veiklos organizavimo, vykdant 20 MTEP infrastruktūros projektų;
- Trečiame skyriuje aprašomos funkcijos ir vaidmenys atviros prieigos centruose.

## 2. APC veiklos organizavimas (II etapas)

### 2.1 Įžanga

APC įkūrimo pažanga nėra vienoda penkiuose Slėniuose ir keturiuose JTP dėl įvairių priežasčių, pvz., projektų sudėtingumo, kalbant apie laboratorijų dydį, suinteresuotųjų šalių struktūros, vėlavimo užbaigti pirkimo procedūras, ginčai dėl kai kurių statybos procesų ir pan. Todėl ataskaitoje pateikta informacija nebus vienodai aktuali visiems projektams iš karto. Čia pateikta informacija kai kurių projektų vykdytojams bus naudinga jau dabar; kitiems ši informacija bus naudinga tik tuomet, kai atviros prieigos centrai pradės veikti. Slėnių stebėsenos grupė nori paraginti atidžiai išnagrinėti šioje ataskaitoje pateiktą informaciją kuo įmanoma greičiau, nes APC veiklos klausimus reikia pradėti spręsti jau dabar, kol tebevyksta projektų planavimo ir statybų etapas.

Pirmiausia, remiantis Slėnių stebėsenos grupės patirtimi šioje srityje ir Slėnių veikloje iki šiol, geros praktikos pavyzdžiais, pateiktais kitose ataskaitose, ir nustatytais APC tikslais ir siekiniais, reikia apibendrinti pagrindines APC funkcijas. Jos yra šios:

- 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 (t. y. APC atlieka Ryšių su pramone / privačiomis įmonės skyriaus (angl. *Industrial Liaison Office*) funkcijas);
- technologijų perdavimo klausimų tvarkymas bei veiklų, susijusių su APC atliekamais moksliniais tyrimais, valdymas (t. y. atlieka Technologijų perdavimo skyriaus (angl. *Technology Transfer Office*) funkcijas);
- veiklos tarp kelių skyrių / institucijų, jeigu APC sudaro daugiau nei viena institucija, koordinavimas.

Žinoma, atskiri atviros prieigos centrai gali turėti ir kitų funkcijų, tačiau keturios išvardintos yra pagrindinės visų atviros prieigos centrų funkcijos.

Būtų galima teigti, kad čia turėtų būti aprašytas infrastruktūros naudojimas studijų tikslams, nes remiantis APC koncepcija, studentai yra viena iš APC vartotojų grupių. Iš tikrųjų naujos mokslinių tyrimų infrastruktūros naudojimas yra naudingas universitetams / institutams, tačiau tai nėra svarbiausias prioritetas, nes atviros prieigos centrais siekiama užtikrinti, padidinti ir sustiprinti akademinio ir verslo sektorių bendradarbiavimą ir įgyvendinant 20 MTEP infrastruktūros projektų Lietuvoje sukurti „stiprius ir tarptautiniu mastu konkurencingus Lietuvos MTEP infrastruktūros centrus“. Todėl šioje ataskaitoje studentai kaip APC vartotojai nėra aptariami.

### 2.2 Ryšys tarp APC ir technologijų perdavimo

Kai kurie funkcijų ir veiklų, vykdytinų APC II etapo metu, elementai yra nukreipti į technologijų perdavimą.

Technologijų perdavimo skyriaus (TPS) misija – palengvinti technologijų perdavimą iš technologijų tiekėjų technologijų taikytojams, siekiant sumažinti atotrūkį tarp privačių įmonių ir mokslo ir studijų institucijų, patenkinant įmonių technologinius poreikius mokslo ir studijų institucijų sukurtais inovacijų ir mokslinių tyrimų rezultatais, kurie jau paruošti komercinimui, visuomenės naudai bei siekiant, kad mokslo ir studijų institucijos ir išradėjas / kūrėjas gautų pajamų, taip pat norint sustiprinti ryšius su pramone / privačiomis įmonėmis ir remti regionų ekonominę plėtrą. Technologijų perdavimo skyriaus vizija – tapti visuotinai pripažintu kontaktų centru ir tarpininku.

Technologijų perdavimo skyriaus kaip technologijų perdavimo proceso šaltinio strateginiai tikslai yra du: a) skatinti mokslo ir studijų institucijų / viešųjų mokslinių tyrimų organizacijų sukurtų inovacijų ir mokslinių tyrimų rezultatų komercinimą; ir b) panaudoti šiuos rezultatus rinkoje, tobulinant arba

kuriant naujus produktus ir paslaugas, arba steigiant „pumpurines“ įmones. Šie tikslai gali būti toliau išskaidyti į mažesnius tikslus, pvz.:

- būti privataus, viešojo ir akademinio sektorių tarpininku technologijų perdavimo tikslais;
- suteikti skaidrumo esamiems viešųjų mokslinių tyrimų organizacijų sukurtiems inovacijų ir mokslinių tyrimų rezultatams ir esamiems susijusiems įmonių poreikiams bei užtikrinti informacijos pateikimą bei gavimą;
- remti, derinant veiksmus su viešųjų mokslinių tyrimų organizacijų mokslininkais ir tyrėjais, viešųjų mokslinių tyrimų organizacijų sukurtų inovacijų ir mokslinių tyrimų rezultatų komercinimą, siekiant panaudoti juos privataus, viešojo ir akademinio sektorių rinkose;
- skatinti pramoninę ir intelektualinę viešųjų mokslinių tyrimų organizacijų sukurtų inovacijų ir mokslinių tyrimų rezultatų bei technologinių paslaugų apsaugą ir organizuoti šią apsaugą derinant veiksmus su mokslininkais ir tyrėjais bei atitinkamomis administracinėmis tarnybomis;
- reklamuoti ir teikti rinkai viešųjų mokslinių tyrimų organizacijų vykdomą mokslinę ir technologinę veiklą nacionaliniu ir tarptautiniu mastu, siekiant išlaikyti ir padidinti savo prestižą;
- ieškoti papildomo finansavimo viešosioms mokslinių tyrimų organizacijoms iš įvairių nacionalinių ir tarptautinių finansavimo šaltinių ar viešojo ir privataus sektorių asignavimų.

Kadangi kiekvieno atskiro TPS specifika ir konkreti kiekvienos viešosios mokslinių tyrimų organizacijos vizija ir misija skiriasi, čia aprašyti TPS misija, vizija ir tikslai turėtų būti pritaikyti kiekvienai viešajai mokslinių tyrimų organizacijai atskirai, atsižvelgiant į jos specifiką. Vis dėlto ne visos institucijos vienodai efektyviai vykdydys technologijų perdavimo veiklą dėl jau egzistuojančių institucijų patirties ir technologijų perdavimo veiklos kultūros skirtumų. Labiausiai tikėtina (ir labiausiai patartina), kad APC ir technologijų perdavimo funkcijos ir veikla prasidės palaipsniui su pradžia reikalingais mažiausiais (bet svarbiausiais) ištekliais.

Technologijų perdavimo sritys (kalbant apie dažniausiai pasitaikančias formas) gali apimti: naujų įmonių kūrimą; licencijų pardavimą; franšizę; bendrųjų įmonių kūrimą; ryšių tarp įmonių užmezgimą; naujų produktų ar procesų įsigijimą; subrangą; bendrus mokslinius tyrimus ir ekspertų samdymą.

Lietuvos universitetai ir mokslinių tyrimų institutai bei tam tikri subjektai teigia vykdančias (arba aktyviai planuojančias pradėti vykdyti) technologijų perdavimo funkcijas. Pvz., Kauno technologijos universitetas kuria Inovacijų ir verslo centrą, kurio viena iš funkcijų būtų teikti technologijų perdavimo paslaugas. Kauno technologijos universitetas kuria Inovacijų ir verslo centrą, kurio viena iš funkcijų būtų teikti technologijų perdavimo paslaugas. Šis centras teigia jau pradėjęs tai įgyvendinti. 2012 m. vasario 7 d. universitetas ir Aalto universiteto Verslumo centras (Suomija) pasirašė bendradarbiavimo sutartį, kuria siekiama skatinti inovacijų kūrimą ir jaunojo verslo paslaugų teikimą Kauno technologijos universitete, remiantis Aalto universiteto modeliu. Klaipėdos mokslo ir technologijų parkas tvirtina, kad jis siūlo technologijų perdavimo paslaugas, pvz., technologijų įvertinimas, technologijų komercinimas, technologijų paieška, technologijų įgyvendinimas ir patentavimo paslaugos. Viena iš VŠĮ „Saulėtekio slėnis“ (Vilnius) teikiamų paslaugų yra TPS, kurio tikslas – padėti Vilniaus universiteto, Vilniaus Gedimino technikos universiteto ir susijusių mokslo ir mokslinių tyrimų institutų tyrėjams, mokslininkams ir privačioms įmonėms „atrasti vieniems kitus“. Vis dėlto nėra aišku, kaip šiems įvairiems subjektams sekasi užtikrinti, kad universitetų ir mokslinių tyrimų centrų vykdomų mokslinių tyrimų metu būtų pasiekti tokie rezultatai, kuriuos būtų galima komercinti. Remiantis vienu iš Slėnių stebėsenos grupės kasmet pateikiamų dokumentų („Tarpinė jungtinių tyrimų programų įgyvendinimo pažangos vertinimo ataskaita ir Tarpinė jungtinių veiklos stebėsenos ataskaita (D.1.3.1. ir D.1.3.2)“, projektas pateiktas 2012 m. kovo 29 d.), patentavimo veikla Lietuvoje vyksta gana vangiai, pvz., 2008 m. Europos patentų biurui buvo pateikta tik 10 patentinių paraiškų (iš kurių tik viena buvo priskirta pažangiųjų technologijų grupei), MTEP rezultatų naudojimas verslo sektoriuje yra itin ribotas, o įmonių išlaidos MTEP yra mažos (šešis kartus mažesnės nei ES vidurkis), todėl Lietuva iš užsienio negauna beveik jokių su licencijomis ir patentais susijusių pajamų.

Kalbant apie Lietuvos Slėnius, atviros prieigos centrums siūloma:

- prisijungti (nedubliuojant funkcijų) prie jau esamų technologijų perdavimo funkcijų, kurias vykdo mokslo ir studijų institucijos / viešosios mokslinių tyrimų organizacijos arba jose veiklą vykdančios subjektais;
- arba numatyti technologijų perdavimo funkciją savo APC struktūroje.

### 2.3 Atviros prieigos centro statusas

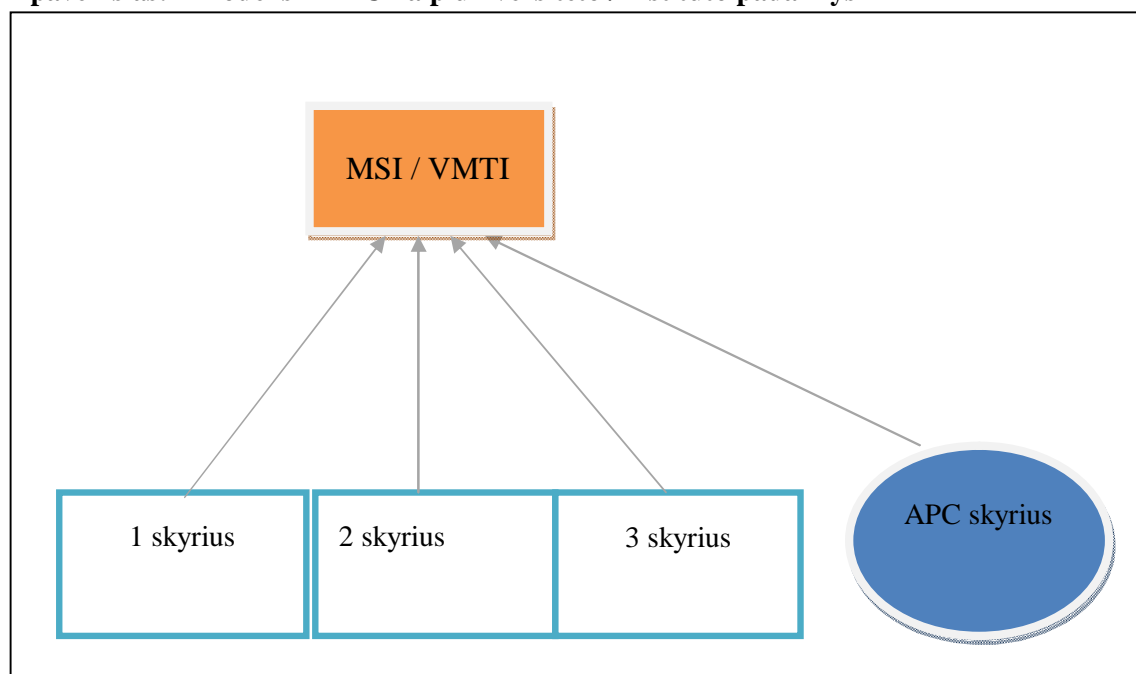
Kiekvienas universitetas ar mokslinių tyrimų institutas turėtų pats nuspręsti, kokios formos APC steigti. Galima rinktis vieną iš penkių toliau siūlomų modelių.

1 modelis. Universiteto skyrius / padalinys (1 pav.) – APC veikla yra aiškiai suderinta su institucijos tikslais, todėl personalui sudarytos geresnės sąlygos palaikyti glaudžius ryšius su dėstytojais ir tyrėjais.

Tokio skyriaus / padalinio dydis, statusas ir vaidmuo gali labai skirtis įvairiose mokslo ir studijų institucijose / viešųjų mokslinių tyrimų organizacijose. Ne visi skyriai yra skirti išimtinai atviros prieigos centro veiklai vykdyti, kai kurie vykdo ir kitas veiklas. Yra keletas šio tipo APC privalumų ir trūkumų. Kadangi jie yra integruoti į mokslo ir studijų institucijas / viešąsias mokslinių tyrimų organizacijas, paprastai jų pastoviosios sąnaudos yra mažesnės. Kadangi mokslininkai ir tyrėjai yra netoli, su jais užmezgami glaudūs ryšiai ir galima išsamiau susipažinti su mokslinių tyrimų projektais ir jų rezultatais, tai gali būti naudinga komercinimo proceso metu. Tačiau kyla grėsmė, kad tokia APC didžiausias dėmesys bus skiriamas esamai mokslinių tyrimų veiklai ir tam, kas vyksta pačios institucijos viduje, o naujų mokslinių tyrimų (tuo pačiu ir komercinimo) galimybes bus ignoruojamos.

Stiprus tokio skyriaus / padalinio orientavimasis į vidaus veiklą gali stipriai paveikti jo vykdomos rinkodaros kokybę, jų vadovybės profesionalumą ir kompetenciją ryšių su pramone / privačiomis įmonėmis srityje. Paskatos ir motyvacija vykdyti komercinimą gali būti gana silpnos, tai gali lemti ne tokius intensyvius ryšius su pramone / privačiomis įmonėmis.

#### 1 paveikslas: 1 modelis – APC kaip universiteto / instituto padalinys



2 modelis. Atskiras teisinis subjektas, kuris 100 % priklauso universitetui (2 pav.).

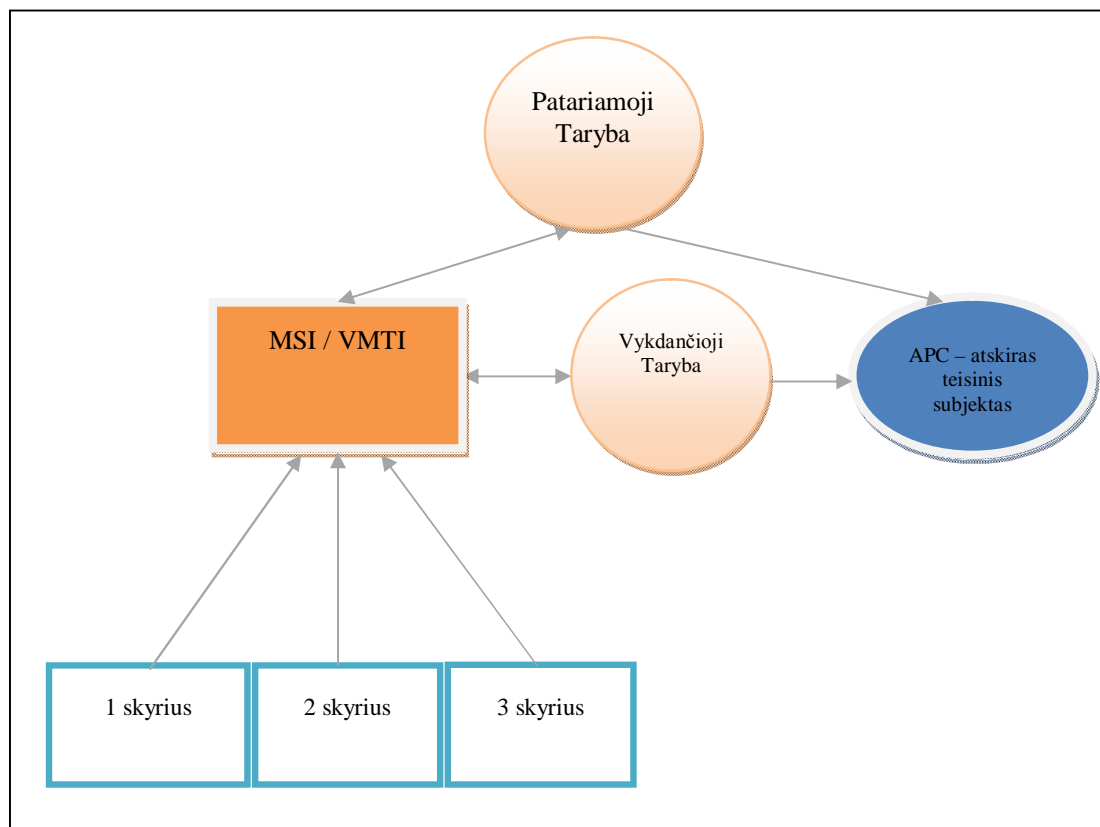
Aukštojo mokslo institucija / viešoji mokslinių tyrimų organizacija įsteigia įmonę, kuri vykdo kai kurias arba visas APC veiklas. Šis subjektas gali būti pelno siekianti arba ne pelno organizacija, kuri paprastai atlieka valdymo arba veiklos vykdymo funkcijas. Paprastai veiklą koordinuoja viešosios mokslinių tyrimų organizacijos skyrius arba tarnyba.

Dukterinės įmonės įsteigimo metodas leidžia stebėti bendradarbiavimą, išvengti tyrėjų ir verslo partnerių interesų konfliktų komercinimo proceso metu arba juos išspręsti bei apriboti nesutarimus.

Lyginant su skyriaus / padalinio įkūrimo modeliu, šis modelis suteikia didesnę valdymo ir finansinę nepriklausomybę, o tai leidžia daug lengviau vystyti ir palengvinti santykius su potencialiais licencijų turėtojais arba klientais ir papildomais partneriais, pvz., rizikos kapitalo valdytojais. Pagrindiniai trūkumai yra didesnės sandorių išlaidos ir sudėtingesnis veiklos koordinavimas su mokslininkais ir tyrėjais.

Tai gali paskatinti geresnį suvokimą apie ryšius su pramone / privačiomis įmonėmis ir komercinimą bei atskleisti jų strateginę svarbą institucijai. Dukterinė įmonė taip pat gali suteikti daugiau lankstumo veiklų vykdyme sutelkiant dėmesį į gerai apibrėžtas pareigas TPS ir mokslinių tyrimų paslaugose. Tokios organizacinės struktūros trūkumas yra galimas sudėtingesnis tyrėjų ir ryšių su pramone / privačiomis įmonėmis skyriaus (jei reikia, technologijų perdavimo skyriaus) darbuotojų komunikavimas arba nesutarimai valdymo klausimais dėl neatsiejamos įtampos tarp mokslinių tyrimų finansavimo didinimo ir intelektinės nuosavybės teisių apsaugos. Universitetai taip pat gali siekti įsteigti dukterinę įmonę, kuriai priklausytų intelektinė nuosavybė ir kuri valdytų paslaugų teikimą, tačiau darbuotojus samdytų universitetas, o ne įmonė.

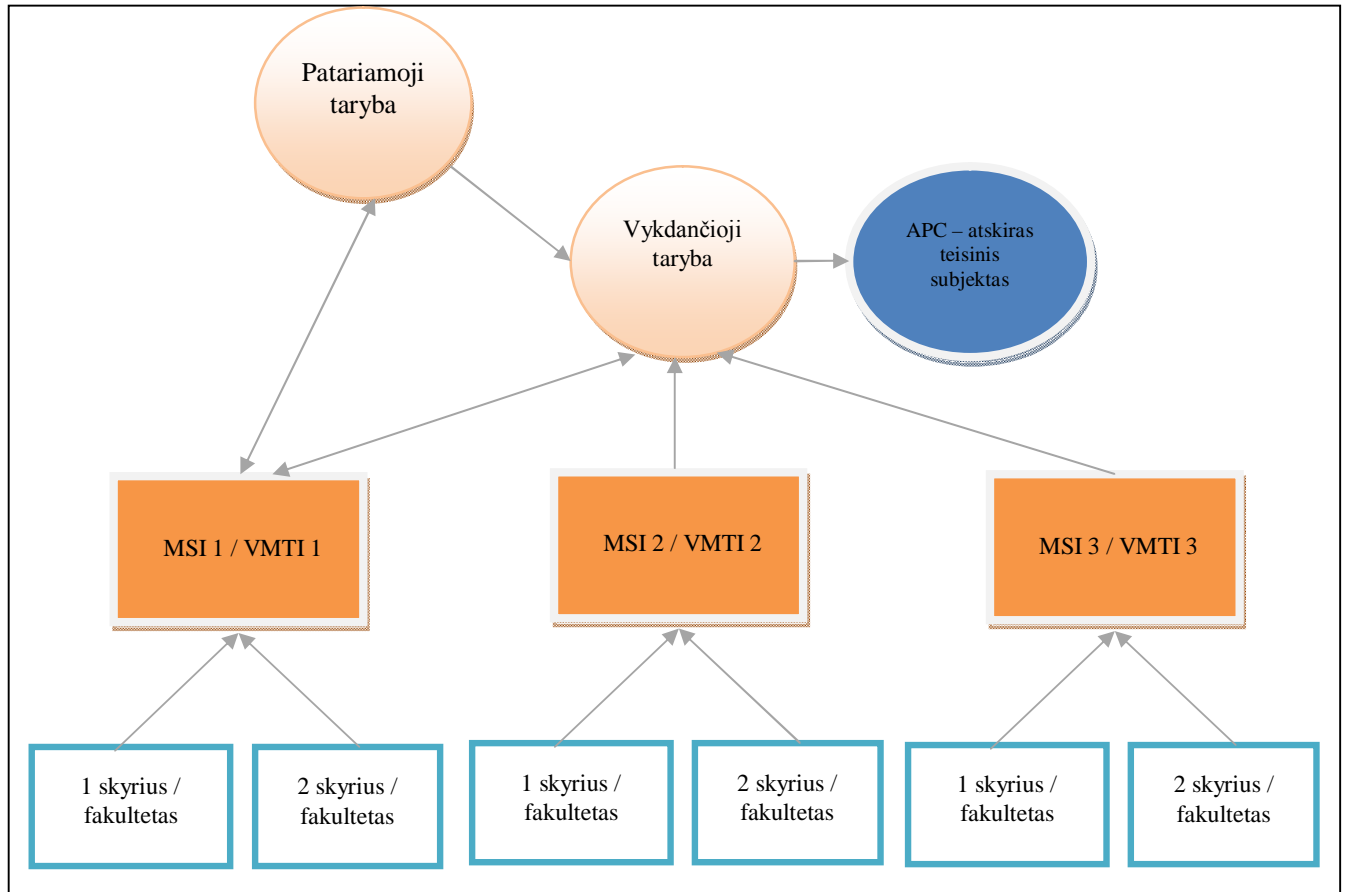
**2 paveikslas: 2 modelis – APC kaip atskiras teisinis subjektas (priklausantis universitetui / institutui)**





3 modelis. Atskiras teisinis subjektas, kurio pagrindinis dalininkas yra mokslo ir studijų institucija / viešoji mokslinių tyrimų organizacija, bet kurio veikloje dalyvauja ir kiti dalininkai (pvz., pramonės asociacijos arba mažos ir vidutinės įmonės) (3 pav.).

**3 paveikslas: 3 modelis – APC kaip atskiras teisinis subjektas, kurio pagrindinis dalininkas yra mokslo ir studijų institucija / viešoji mokslinių tyrimų organizacija, bet kurio veikloje dalyvauja ir kiti dalininkai**

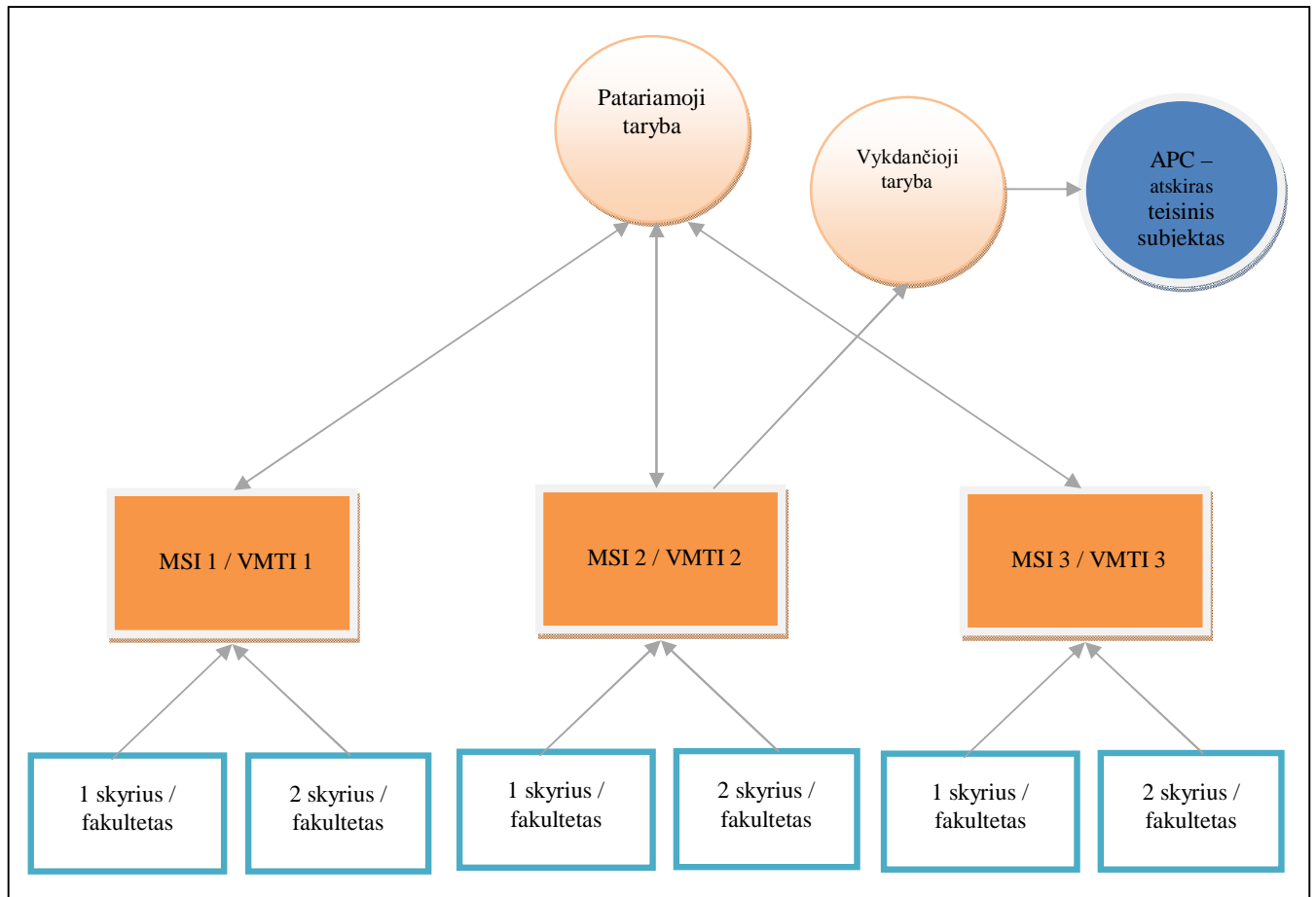


4 modelis. Atskiras teisinis subjektas, kuris priklauso kelioms viešosioms mokslinių tyrimų organizacijoms, veikiančioms toje pačioje technologijų srityje, tačiau nė viena iš jų nėra pagrindinė dalininkė (analogiška struktūra pateikta 4 pav.).

Pagal šiuos du modelius įsteigti subjektai (3 ir 4 modeliai) yra vadinamieji tarpiniai modelių variantai, t. y. Jų darbuotojai reguliariai nebendradarbiauja su konkrečiomis mokslo ir studijų institucijomis / viešosiomis mokslinių tyrimų organizacijomis, o siūlo savo paslaugas kelioms mokslo ir studijų institucijoms / viešosioms mokslinių tyrimų organizacijoms *ad-hoc*. Dažniausiai jie patys neteikia mokslinių tyrimų rezultatų ar gebėjimų, o atlieka informaciją perduodančio tarpininko funkcijas ir padeda organizacijoms ieškoti technologijų ir partnerių arba teikti paraišką pagal paramos programas. Iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, kad pagal 1 ir 2 modelius veikiančios atviros prieigos centrai taip pat patys neteikia mokslinių tyrimų rezultatų / gebėjimų. Vis dėlto jie yra labai glaudžiai susiję su mokslo ir studijų institucijomis / viešosiomis mokslinių tyrimų organizacijomis (t. y. skyrius / padalinys 1 modelio atveju ir valdoma dukterinė įmonė 2 modelio atveju), todėl jiems suteikiama gera prieiga ir informacija apie tai, kokios rūšies mokslinius tyrimus atlieka mokslo ir studijų institucija / viešoji mokslinių tyrimų organizacija. Šie tarpininkai taip pat įkuriami bendradarbiaujant su mokslo ir studijų institucijomis / viešosiomis mokslinių tyrimų organizacijomis, kurios yra jų

smulkieji dalininkai, arba yra išvystę ilgalaikį ir sistemingą bendradarbiavimą su konkrečiomis viešosiomis mokslinių tyrimų organizacijomis sutarčių pagrindu arba be jų.

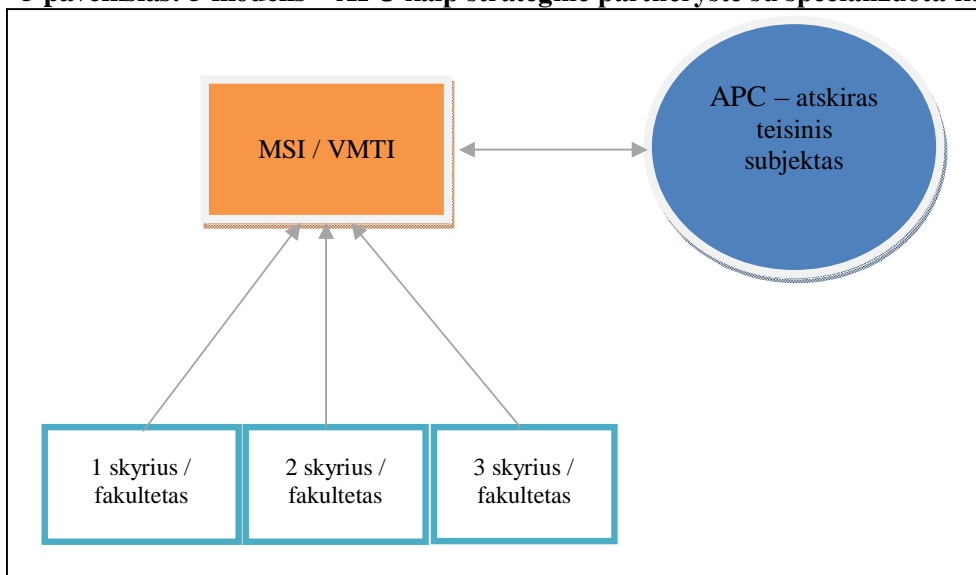
**4 paveikslas: 4 modelis – APC kaip atskiras teisinis subjektas, priklausantis kelioms viešosioms mokslinių tyrimų organizacijoms, kurios veikia toje pačioje technologijų srityje**



**5 modelis. Strateginė įmonės ir universiteto partnerystė (5 pav.)**

Kitas modelis – tai strateginės universitetų ir nepriklausomų įmonių (gali būti technologijų komercinimo įmonė) partnerystės. Šie susitarimai gali būti vykdomi universitetui skiriant dalį savo įplaukų už intelektinės nuosavybės perdavimą per ilgą laikotarpį, dažniausiai 15–25 metus, „pumpurinių“ įmonių formavimui, plėtrai ir investicijų specialiosioms žinioms bei prieigai prie investicinių finansų. Taikant šį modelį labai svarbu apsvarstyti partnerio tvarumą ir sandorio sąlygas: kokią kainą universitetas moka už specialias žinias, kurias, jo manymu, jis įgyja.

**5 paveikslas: 5 modelis – APC kaip strateginė partnerystė su specializuota komercinimo įmone**



Šių modelių privalumai ir trūkumai pateikti 1 lentelėje

**1 lentelė: Skirtingų APC organizavimo modelių privalumai ir trūkumai**

Modelis	Privalumai	Trūkumai	Poveikis įstatams / personalo struktūrai
<b>1 modelis:</b> APC kaip skyrius / padalinys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geresnė prieiga prie esamų viešosios mokslinių tyrimų organizacijos struktūrų, t. y. prie turimos įrangos ir personalo.</li> <li>• Lengvesnis priėjimas prie informacijos apie švietimą ir MTEP, vykdomą viešojoje mokslinių tyrimų organizacijoje.</li> <li>• Skyriui / padaliniui lengviau funkcionuoti ilgą laiką, nes įranga ir personalas priklauso mokslo ir studijų institucijai / viešajai mokslinių tyrimų organizacijai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelė priklausomybė nuo universiteto, jo strategijos ir sprendimų priėmėjų.</li> <li>• Atskiro teisinio subjekto nebuvimas, pvz., savo, nuo aukštesnės hierarchijos (t. y. mokslo ir studijų institucijos / viešosios mokslinių tyrimų organizacijos) nepriklausančio valdymo ir apskaitos neturėjimas. Todėl sudėtinga sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą ir turėti galimybes save išlaikyti, t. y. kyla sunkumų gauti (papildomą) finansavimą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešojo mokslinių tyrimų organizacija yra atsakinga už administracinį ir finansinį valdymą.</li> <li>• TPS vadovas(-ai) neturi didelės vadovavimo patirties, nes viešojo mokslinių tyrimų organizacija nėra pajėgi mokėti priimtino dydžio darbo užmokestį.</li> <li>• TPS personalas yra priverstas dalyvauti kitoje viešosios mokslinių tyrimų organizacijos veikloje, kuri nebūtinai yra TPS veiklos dalis.</li> </ul>
<b>2 modelis:</b> APC kaip atskiras teisinis subjektas, kuris visiškai priklauso viešajai mokslinių tyrimų organizacijai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administracinė nepriklausomybė leidžia lengviau priimti sprendimus.</li> <li>• Šis modelis leidžia sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą.</li> <li>• Šis modelis leidžia lengviau teikti paraišką dėl finansavimo pagal ES programas, nes lyginant su dideliais subjektais, pvz., mokslo ir studijų institucijomis / viešųjų mokslinių tyrimų organizacijomis, biurokratijos yra mažiau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turi būti užtikrinta bent jau vidutinės trukmės prieiga prie viešosios mokslinių tyrimų organizacijos turimos infrastruktūros.</li> <li>• Turi būti užtikrinamas trumpalaikis arba vidutinės trukmės (t. y. nuo 2 iki 10 metų) personalo finansavimas.</li> <li>• Veiklos kaštai (pvz., administravimo, veiklos vykdymo, rinkodaros išlaidos) yra didesni ir tam reikalingas didesnis finansavimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Už administracinį ir finansinį valdymą yra atsakinga viešojo mokslinių tyrimų organizacija (pvz., mokant jai administravimo mokesčių) arba TPS šios veiklos vykdymui turės paskirti savo darbuotojus.</li> <li>• Šis modelis leidžia įdarbinti didelę vadovavimo patirtį turintį(-čius) TPS vadovą(-us).</li> <li>• Šis modelis leidžia užtikrinti veiksmingą išteklių, pvz., žmogiškųjų, panaudojimą.</li> </ul>
<b>3 modelis:</b> APC kaip atskiras teisinis subjektas, kurio pagrindinis dalininkas yra viešojo mokslinių tyrimų	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panašus į 2 modelį, plg. 2 modelis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panašus į 2 modelį, plg. 2 modelis.</li> <li>• Galimas interesų konfliktas (ypač dalyvaujant mažoms ir vidutinėms įmonėms,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joks dalininkas nebus pagrindiniu.</li> <li>• TPS turės turėti savo personalą, kuris vykdys administracinį ir finansinį valdymą.</li> </ul>

Modelis	Privalumai	Trūkumai	Poveikis įstatams / personalo struktūrai
organizacija, bet kurio veikloje dalyvauja ir kiti dalininkai, pvz., pramonės asociacijos arba mažos ir vidutinės įmonės		<p>nesusivienijusioms į asociacijas): kurti naujus pažangiausius mokslinius išradimus ir technologijas žmonės motyvuoja vieni dalykai, o kurti tokius mokslinius išradimus / technologijas, kuriuos būtų galima toliau vystyti komerciškai, motyvuoja visai kiti dalykai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Greita ir dažna mažų ir vidutinių įmonių (nesusivienijusių į asociacijas) kaita, nes pasibaigus „bendradarbiavimo ciklui“ jos sieks palikti „konsorciumą“.</li> <li>• Veiklos kaštai (pvz., administravimo, veiklos vykdymo, rinkodaros išlaidos) yra didesni ir tam reikalingas didesnis finansavimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šis modelis leidžia įdarbinti didelę vadovavimo patirtį turintį(-čius) TPS vadovą(-us).</li> <li>• Šis modelis leidžia užtikrinti veiksmingą išteklių, pvz., žmogiškųjų, panaudojimą.</li> </ul>
<b>4 modelis:</b> APC kaip atskiras teisinis subjektas, priklausantis kelioms viešosioms mokslinių tyrimų organizacijoms, veikiančioms toje pačioje technologijų srityje / panašioje inovacijų kūrimo srityje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panašus į 2 modelį, plg. 2 modelis.</li> <li>• Tematinė koncentracija didina veiklos efektyvumą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panašus į 2 modelį, plg. 2 modelis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joks dalininkas nebus pagrindiniu.</li> <li>• TPS turės turėti savo personalą, kuris vykdys administracinį ir finansinį valdymą.</li> <li>• Šis modelis leidžia įdarbinti didelę vadovavimo patirtį turintį(-čius) TPS vadovą(-us).</li> <li>• Šis modelis leidžia užtikrinti veiksmingą išteklių, pvz., žmogiškųjų, panaudojimą.</li> </ul>
<b>5 modelis:</b> APC – strateginė partnerystė su specializuota komercinimo įmone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panašus į 2 modelį, plg. 2 modelis.</li> <li>• Sėkminga patirtis vykdant ankstesnę veiklą garantuoja didesnę sėkmę.</li> <li>• Dažna tematinė</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turi būti užtikrinta bent jau vidutinės trukmės prieiga prie viešosios mokslinių tyrimų organizacijos turimos infrastruktūros.</li> <li>• Galimas interesų konfliktas, nes įmonė</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešoji mokslinių tyrimų organizacija neturi didelės įtakos.</li> <li>• TPS turės turėti savo personalą, kuris vykdys administracinį ir finansinį valdymą.</li> </ul>

Modelis	Privalumai	Trūkumai	Poveikis įstatams / personalo struktūrai
	koncentracija, kuri didina veiklos efektyvumą.	atstovauja ne vieną klientą. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiklos kaštai (pvz., administravimo, veiklos vykdymo, rinkodaros išlaidos) yra didesni ir tam reikalingas didesnis finansavimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šis modelis leidžia įdarbinti didelę vadovavimo patirtį turintį(-čius) TPS vadovą(-us).</li> <li>• Šis modelis leidžia užtikrinti veiksmingą išteklių, pvz., žmogiškųjų, panaudojimą.</li> </ul>

## 2.4 Galimi variantai Lietuvoje

5 modelio pritaikymas Lietuvoje yra nelabai tikėtinas dėl trijų priežasčių. Pirmą, šalyje dar nėra sėkmingai veikiančių tarptautiniu mastu pripažintų technologijų perdavimo / komercinimo įmonių. Antra, vietiniai subjektai (pvz., mokslo ir technologijų parkai), kurie teoriškai galėtų teikti tokias paslaugas, tačiau dar nepradėjo veikti ir daugeliu atveju tėra „nuomojami biurai“. Pagaliau (ir svarbiausia) mokslo ir studijų institucijos / viešosios mokslinių tyrimų organizacijos yra skeptiškai nusiteikusios atviros prieigos centrų atžvilgiu. Todėl už APC atsakingoms institucijoms patariame rinktis vieną iš pirmų keturių modelių, priklausomai nuo pradinės APC veiklos struktūros (t. y. dalyvauja viena institucija; dalyvauja kelios institucijos).

Norint sėkmingai įgyvendinti pasirinktą modelį, būtina įvykdyti tam tikras išankstines sąlygas. Jos įvairuoja nuo viešosios mokslinių tyrimų organizacijos / mokslo ir studijų institucijos geranoriškumo suteikti savo įrangą atviros prieigos principu ir jų gebėjimo suprasti komercinimo svarbą iki leidimo įtraukti išorės vartotojus bei komercinti mokslinių tyrimų rezultatus gavimo iš tyrėjų ir gerai veikiančios bei visoms šalims priimtinos premijų už pasiektus rezultatus sistemos. Daugeliu atveju tai priklausys nuo viešosios mokslinių tyrimų organizacijos / mokslo ir studijų institucijos turimų išteklių.

6 pav. parodyta, kaip galima būtų organizuoti APC veiklą 20 MTEP infrastruktūros projektų ir 18-oje tuose projektuose dalyvaujančių institucijų:

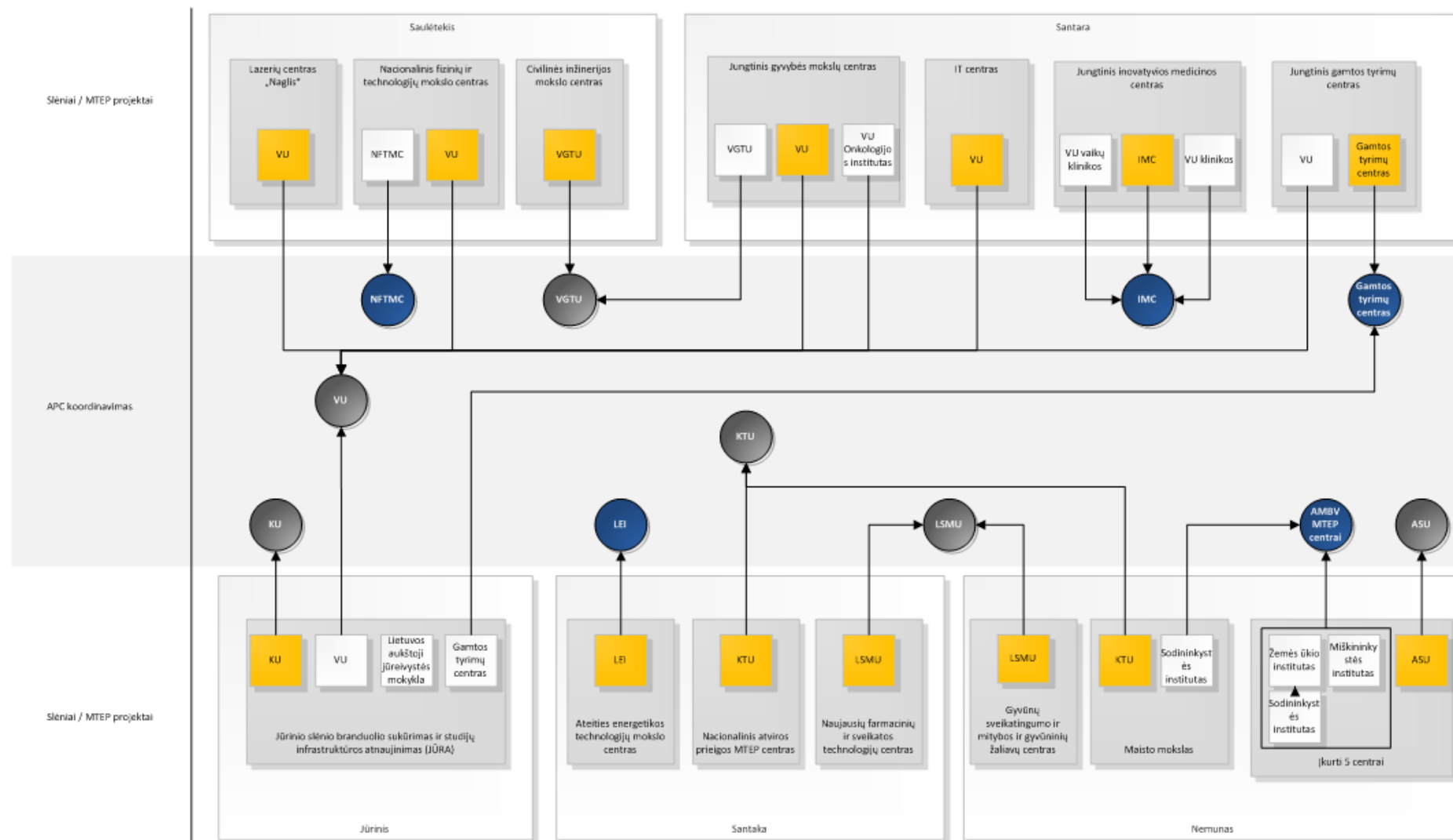
- APC priklauso VIENAI institucijai ir veikia tik joje, pvz., KTU, KU (ir galbūt VU);
- APC priklauso KELIOMS institucijoms, pvz., daugumos projektų atveju.

2 lentelėje pateikti siūlymai, kuriuos modelius reikėtų apsvarstyti kiekvienu atskiru 20 MTEP infrastruktūros projektų atveju.

Nepriklausomai nuo pasirinkto modelio, šie atviros prieigos centrai turi atlikti tam tikras funkcijas / vaidmenis, kaip aprašyta 3 skyriuje. Šios funkcijos gali būti:

- šio centro dalimi;
- didesnės universiteto struktūros dalimi;
- arba kitos struktūros dalimi (pvz., centralizuotos Slėnio lygmenyje).

## 6 paveikslas: APC organizacija 20 MTEP infrastruktūros projektų ir institucijose



**2 lentelė: Patarimai dėl modelių pasirinkimo vykdant 20 MTEP infrastruktūros projektų**

Slėnis	Projektas	Pastebėjimai žvelgiant iš dabartinės situacijos	Siūlomas modelis
Jūrinis	P.1.1. Jūrinio slėnio branduolio sukūrimas ir studijų infrastruktūros atnaujinimas	<p>Abu Jūrinio slėnio projektus reikia aptarti bendrai, nes jie turi būti laikomi to paties universiteto ir pramonės / privačių įmonių bendradarbiavimo stiprinimo grandinės dalimis, kurios neturi būti analogiškais ar konkuruojančiais elementais.</p> <p>Be to, reikia atsižvelgti į Asociacijos „Baltijos slėnis“ vaidmenį ir veiklą.</p> <p>Šiuo metu grėsmę kelia tai, kad Klaipėdoje aktyviai veikia trys dalyviai, kurie kartais pradeda dubliuoti vienas kito funkcijas. Ateityje to reikia išvengti.</p>	<p>Pradžioje 1 modelis (universiteto skyrius / padalinys) yra pats tinkamiausias. Taikant šį modelį, reikia apsvarstyti du svarbius dalykus:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekomenduojama ne sukomplektuoti visą šio skyriaus / padalinio personalą nuo pačios pirmos dienos, bet teikiant paslaugas naudotis universiteto turimais ištekliais (pvz., teisiniais ir t. t.).</li> <li>2. Reikia atsižvelgti į Klaipėdos mokslo ir technologijų parko bei Asociacijos „Baltijos slėnis“ vaidmenį, siekiant išvengti funkcijų dubliavimosi. Kai kurias funkcijas / vaidmenis (pvz., rinkodarą) galima pavesti šiems dalyviams.</li> </ol> <p>Su laiku, kai taps aišku, kad skyrius / padalinys sėkmingai pritraukia išorės vartotojus į APC ir komercina universiteto vykdomų mokslinių tyrimų rezultatus, gali būti ekonomiškai naudingiau sukomplektuoti visą skyriaus / padalinio personalą arba netgi pradėti taikyti 2 modelį (atskiras teisinis subjektas, kuris 100 % priklauso universitetui).</p>
	P.1.2. Inžinerinių tinklų ir susisiekimo komunikacijų įrengimas bei Klaipėdos mokslo ir technologijų parko infrastruktūros plėtra		<p>Tinkami modeliai: 2, 3 ir 4 (atskiras teisinis subjektas). Vis dėlto svarbu atsižvelgti į esamas Slėnio struktūras ir pagalvoti, kur šis projektas tinka labiausiai.</p> <p>Verta paminėti, kad projekto pavadinimas yra šiek tiek klaidinantis. Įgyvendinus šį projektą, bus sukurtas verslo inkubatorius su įranga inovatyvioms pradedančiosioms įmonėms remti, o ne mokslo ir technologijų parkas. Komercinimo veiklos grandinėje (t. y. išradimas – išradimo apsauga – verslo inkubacija – vystymas) pirmi du etapai paprastai vyksta viešojoje mokslinių tyrimų organizacijoje, o kiti du – už jos ribų, paprastai mokslo ir technologijų parke.</p> <p>Todėl ekonominiu ir veiklos vykdymo požiūriu būtų naudingiau, jei šis verslo inkubatorius taptų jau veikiančio Klaipėdos mokslo ir technologijų parko dalimi.</p>
Nemunas	P.2.1. 5 MTEP centrų, aukštojo mokslo studijų ir susijusių infrastruktūros plėtra bei mokslo ir studijų	<p>Pagrindinis šio projekto tikslas – pagerinti esamą mokslinių tyrimų infrastruktūrą penkiuose mokslinių tyrimų centruose ir atnaujinti didelį skaičių mokymo ir mokslinių</p>	<p>Siūloma sujungti šį projektą su P.2.5. projektu ir taikyti 2 modelį (atskiras teisinis subjektas, kuris 100 % priklauso universitetui) (žr. P.2.5).</p>

	<p>institucijų reorganizavimas</p>	<p>tyrimų laboratorijų.</p> <p>Igyvendinus šį projektą, turėtų padidėti universiteto ir pramonės / privačių įmonių bendradarbiavimo bei technologijų perdavimo veiklos potencialas su sąlyga, kad žmogiškųjų išteklių potencialas yra toks pat stiprus kaip ir atnaujintų laboratorijų.</p>	
	<p>P.2.2. Gyvūnų sveikatingumo, mitybos ir gyvūninių žaliavų mokslo ir studijų infrastruktūros plėtra, mokslinio potencialo konsolidacija</p>	<p>Šis projektas Slėnių programoje yra neįprastas – (dabar) jis yra LSMU (po Veterinarijos akademijos prijungimo prie LSMU) veiklos dalis ir slėnio „Nemunas“ veiklos dalis (o LSMU yra aktyvus „Santakos slėnio“ dalyvis).</p> <p>Kol kas asociacija „Slėnis Nemunas“ dalyvauja labai aktyviai ir manoma, kad APC veikla šiame projekte vyks per slėnį „Nemunas“. Vis dėlto atsižvelgiant į tai, kad Veterinarijos akademija tapo LSMU dalimi ir jos dalyvavimą LSMU veikloje reikia sustiprinti (kaip po bet kokio kito susijungimo), patartina teikti APC ir technologijų perdavimo paslaugas visiems LSMU projektams kartu.</p>	<p>Siūloma sujungti šį projektą su P.3.2. projektu ir pradžiai pasirinkti 1 modelį (universiteto skyrius / padalinys). Taikant šį modelį, reikia apsvarstyti tris svarbius dalykus:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekomenduojama ne sukomplektuoti visą šio skyriaus / padalinio personalą nuo pačios pirmos. dienos, bet tiekiant paslaugas naudotis universiteto turimais ištekliais (pvz., teisiniais ir t. t.).</li> <li>2. Atsižvelgiant į tai, kad abiejų LSMU projektų mokslinė specializacija skiriasi, svarbu įdarbinti šias specifikas suprantančius žmones, kurie galėtų su akademinio personalu bendrauti „jų“ moksline kalba.</li> <li>3. Kalbama, kad LSMU technologijų perdavimo funkcijas atliks KTU Inovacijų ir verslo centras. Nors bendradarbiavimas visada yra sveikintinas dalykas, bet, atsižvelgiant į LSMU dydį, LSMU patariama turėti savo personalą. Žinoma, LSMU visada gali pirkti specialistų paslaugas iš KTU (pvz., intelektinės nuosavybės teisių apsaugą), bet per ilgesnį laikotarpį šias funkcijas būtų pigiau vykdyti patiems.</li> </ol>
	<p>P.2.3. Maisto mokslo ir technologijų MTEP infrastruktūros plėtra ir mokslinio potencialo konsolidacija</p>	<p>Šis projektas yra KTU veiklos dalis, tačiau kiti du projektai vykdomi kitame Slėnyje („Santakos“ slėnyje).</p> <p>APC vadovauja(-aus) G. Šironas iš UAB „Beamo“. Tai maža privati įmonė, teikianti mokslinių tyrimų išteklių valdymo paslaugas. Per šią įmonę mokslininkai ir tyrėjai gali reklamuoti, kokias paslaugas ir mokslinius tyrimus jie siūlo; UAB „Beamo“ gali surasti jiems klientų. Jie taip pat tarpininkauja ieškant</p>	<p>Atsižvelgiant į KTU dydį, jo Inovacijų ir verslo centro ir tai, kad veikia KTU Regioninis mokslo parkas, siūloma sujungti visus KTU vykdomus projektus (P.2.3., P.3.1. ir P.3.4.) ir pradžiai pasirinkti 1 modelį (universiteto skyrius / padalinys). Vis dėlto KTU projektų dalis, susijusi su verslo inkubacija, turėtų palaipsniui pereiti prie 2 arba 3 modelio (atskiras teisinis subjektas), o galbūt tapti KTU Regioninio mokslo parko dalimi (kurį bet koku atveju bendrai valdo KTU).</p> <p>Taikant šį modelį reikia apsvarstyti vieną svarbų dalyką:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reikia apsvarstyti KTU Regioninio mokslo parko ir Kauno Aukštųjų ir informacinių technologijų parko vaidmenį, kad funkcijos nesidubliuotų.</li> </ol>



	<p>mokslinių tyrimų įrangos vartotojų.</p> <p>Tam tikra prasme ši įmonė siūlo 5 modeliu (strateginė privačios įmonės ir universiteto partnerystė) paremtas paslaugas.</p>	<p>Kai kurias funkcijas / vaidmenis (pvz., rinkodarą) galima pavesti šiems dalyviams. Parkai / verslo inkubatoriai yra svarbi ir neatsiejama universiteto ir pramonės / privačių įmonių bendradarbiavimo dalis, vis dėlto jie neturėtų dalyvauti atviros prieigos laboratorijų valdyme ir pradiniam universiteto mokslinių tyrimų rezultatų komercinimo / technologijų perdavimo etape. Dabartinė šių dviejų parkų forma neatitinka tarptautiniu mastu pripažintos technologijų ar mokslo parkų formos (abiem atvejais tai yra tik vienas pastatas). KTU Regioninis mokslo parkas labiau veikia kaip inkubatorius, o Kauno Aukštųjų ir informacinių technologijų parkas veikia labiau kaip biurų pastatas.</p>
<p>P.2.4. Komunikavimo ir technologijų perdavimo centro (KTPC) ir jo infrastruktūros sukūrimo I etapas</p>	<p>Gana savarankiškas projektas su pakankamai specifine niša, atsižvelgiant į instituto profilį.</p> <p>Institutas bendradarbiauja ir su ASU, ir su KTU.</p>	<p>Atsižvelgiant į instituto dydį ir jo veiklos nišą, institutui būtų naudingiau turėti savo atskirą APC / technologijų perdavimo skyrių (pagal 1 modelį).</p> <p>Vis dėlto tai turėtų būti atliekama su ribotu skaičiumi žmonių, kad sukurtas skyrius / padalinys netaptų finansine našta institutui. Galbūt užtektų tik 1–2 naujų žmonių instituto administracijoje.</p> <p>Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas naujai įdarbintų žmonių patirčiai.</p>
<p>P.2.5. Komunikavimo ir technologijų perdavimo centro (KTPC) ir jo infrastruktūros sukūrimo II etapas</p>	<p>Šį projektą sudaro dvi dalys: naujų mokslinių tyrimų laboratorijų statyba ir verslo inkubacijos vietų įrengimas bei pasirengimas vykdyti funkcijas.</p> <p>Ekspertų nuomone, reikėtų peržiūrėti ASU Žemės ūkio mokslo ir technologijų parko vaidmenį, nes tai nėra mokslo ir technologijų parko tarptautiniu mastu pripažinta forma, o labiau universiteto ryšių su pramone / privačiomis įmonėmis skyrius.</p>	<p>Siūloma sujungti šį projektą su P.2.1. projektu ir taikyti 2 modelį (atskiras teisinis subjektas, kuris 100 % priklauso universitetui) (žr. P.2.1.). Taikant šį modelį, reikėtų apsvarstyti kelis svarbius dalykus:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tik su verslo inkubacija, komunikavimu ir technologijų perdavimu susijusios projekto dalys turėtų būti įtrauktos į 2 modelį. Mokslinių tyrimų laboratorijos turi likti universiteto dalimi.</li> <li>2. Universiteto laboratorijos turi turėti darbuotojus, kurių vaidmuo (iš dalies arba visiškai) būtų užtikrinti, kad laboratorijos suteikia atviros prieigos paslaugas išoriniams vartotojams.</li> <li>3. Įkurtas subjektas teiks technologijų perdavimo ir komercinimo paslaugas bei suteiks biuro erdvę verslo inkubatoriaus naudotojams. Tačiau verslo inkubatoriaus naudotojams pasiekus tam tikrą dydį, jie turės persikelti į savo patalpas.</li> <li>4. Siekiant išvengti dubliavimosi, reikia peržiūrėti funkcijas ir veiklas, kurias šiuo metu vykdo ASU Žemės ūkio mokslo ir technologijų parkas.</li> </ol> <p>Kalbant apie mokslo ir technologijų parką, įmanomi du variantai:</p>

			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pakeisti parko statusą (iš universiteto padalinio į atskirą teisinį subjektą) ir pavadinimą, peržiūrėti, ar visų darbuotojų funkcijos yra reikalingos / vykdomos ir leisti šiam parkui pačiam persitvarkyti į atskirą teisinį subjektą pagal 2 modelį.</li> <li>2. Panaikinti mokslo ir technologijų parką; sukurti naują atskirą teisinį subjektą ir įdarbinti darbuotojus (iš šio mokslo ir technologijų parko ir iš kitur), atsižvelgiant į jų patirtį.</li> </ol>
<b>Santaka</b>	P.3.1. Nacionalinis atviros prieigos MTEP centras KTU	<p>Du KTU projektai (P.3.1. ir P.3.4.), dalis (arba visas) KTU Regioninio mokslo parko ir dalis (arba visas) Kauno Aukštųjų ir informacinių technologijų parko bus įkurti tame pačiame pastate – naujai pastatytame KTU Inovacijų ir verslo centre.</p> <p>Tai sveikintinas būdas, nes dėl to turėtų sumažėti einamosios išlaidos. Vis dėlto visos šalys turėtų aiškiai susitarti dėl funkcijų pasidalijimo, kad nesidubliuotų siūlomos paslaugos, o viešosios lėšos nebūtų eikvojamos toms pačioms veikloms.</p>	<p>Atsižvelgiant į KTU dydį, jo Inovacijų ir verslo centrą ir tai, kad veikia KTU Regioninis mokslo parkas, siūloma sujungti visus KTU vykdomus projektus (P.2.3., P.3.1. ir P.3.4.) ir pasirinkti 1 modelį (universiteto skyrius / padalinys). Vis dėlto KTU projektų dalis, susijusi su verslo inkubacija, turėtų palaipsniui pereiti prie 2 arba 3 modelio (atskiras teisinis subjektas), o galbūt tapti KTU Regioninio mokslo parko dalimi (kurį bet koku atveju bendrai valdo KTU).</p> <p>Žr. P.2.3.</p>
	P.3.2. Naujausių farmacijos ir sveikatos technologijų centras	<p>Neoficialaus pokalbio su mokslininkais, dalyvaujančiais šiame projekte, metu jie užsiminė, kad jeigu atsirastų įmonė iš išorės, kuri rastų jiems klientų, jie džiaugtųsi galėdami bendradarbiauti su tokia įmone komisinių atlyginimų pagrindu.</p> <p>Nors šis scenarijus yra galimas (atitiktum 5 modeliui), nėra aišku, ar universiteto administracija pritaris tokiam variantui.</p>	<p>Siūloma šį projektą sujungti su P.2.2. projektu ir pradžia visiems LSMU projektams pasirinkti 1 modelį (universiteto skyrius / padalinys). Žr. P.2.2.</p>

	P.3.3. Nacionalinis atviros prieigos Ateities energetikos technologijų mokslo centras	LEI glaudžiai bendradarbiauja su kitais „Santakos“ slėnio dalyviais (KTU ir LSMU) sprendžiant įvairius su APC sukūrimu susijusius klausimus (pvz., kokią kainodaros strategiją nustatyti, kokius intelektualinės nuosavybės teisių klausimus reikia apsvarstyti).	Atsižvelgiant į instituto dydį ir veiklos nišą, jam būtų naudingiau turėti savo atskirą APC / technologijų perdavimo skyrių (pagal 1 modelį). Taikant šį modelį, reikia apsvarstyti du dalykus: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naujai įkurtas skyrius / padalinys turėtų būti nedidelis, su ribotu skaičiumi darbuotojų, kad sukurtas skyrius / padalinys netaptų finansine našta institutui. Kai kurios funkcijos (pvz., intelektualinės nuosavybės apsauga) gali būti užsakomos iš išorės, pvz., iš KTU arba LSMU, atsižvelgiant į glaudžių šių trijų institucijų bendradarbiavimą su sąlyga, kad KTU / LSMU intelektualinės nuosavybės teisių apsaugos srityje yra stipresni už LEI.</li> <li>2. Reikia atsižvelgti į asociacijos „Santakos slėnis“ vaidmenį, kad paslaugos nesidubliuotų.</li> </ol>
	P.3.4. Technologijų perdavimo ir verslo inkubatoriaus bazės sukūrimas	Žr. P.3.1.	Atsižvelgiant į KTU dydį, jo Inovacijų ir verslo centrą bei į tai, kad veikia KTU Regioninis mokslo parkas, siūloma sujungti visus KTU vykdomus projektus (P.2.3., P.3.1. ir P.3.4.) ir pradžia pasirinkti 1 modelį (universiteto skyrius / padalinys). Vis dėlto KTU projektų dalis, susijusi su verslo inkubavimu, turėtų palaipsniui pereiti prie 2 arba 3 modelio (atskiras teisinis subjektas), o galbūt tapti KTU Regioninio mokslo parko dalimi (kurį bet koku atveju bendrai valdo KTU). <p>Žr. P.2.3.</p> <p>Šiam verslo inkubatoriui (bei bet kokiems kitiems parkams / verslo inkubatoriams, kuriuos vykdančią Slėnių programą finansuoja Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija) nesiūlomas joks veiklos modelis, nes jų organizacinė struktūra turėtų atitikti tarptautiniu mastu pripažįstamą standartinę organizacinę struktūrą. Vis dėlto reikia apsvarstyti ir nuspręsti dėl šio verslo inkubatoriaus vaidmens ir vietos jau veikiančio KTU Regioninio mokslo parko atžvilgiu (kuris, ekspertų nuomone, veikia labiau kaip verslo inkubatorius, o ne parkas).</p>
Santara	P.4.1. Jungtinis Gyvybės mokslų centras	„Saulėtekio“ slėnis teigia, kad jis teikia technologijų perdavimo paslaugas Vilniaus universiteto, Vilniaus Gedimino technikos universiteto ir susijusių mokslinių tyrimų institutų mokslininkams ir tyrėjams. Nors nėra aišku, kiek sėkmingas yra šis metodas, būtų protinga nedubliuoti išteklių ir nekurti kažką	Patartina APC valdymo ir paslaugų teikimo Vilniaus universitete struktūrą kurti pagal 1 modelį (universiteto skyrius / padalinys), o technologijų perdavimo ir komercinimo paslaugas turėtų ir toliau būti teikiamos per „Saulėtekio“ slėnį, kuris iš esmės veikia pagal 4 modelį (atskiras teisinis subjektas, kuris priklauso kelioms viešosioms mokslinių tyrimų organizacijoms, veikiančioms toje pačioje technologijų srityje).

	naujo.	<p>Papildomai reikia apsvarstyti kelis dalykus:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Turėtų būti paskirti darbuotojai, kurie administruotų atviros prieigos paslaugas įvairiuose fakultetuose / institutuose.</li> <li>2. Nors „Saulėtekio“ slėnis teikia verslo inkubacijos ir augimo erdvę, biotechnologijos ir gyvybės mokslų srities projektų atveju reikia apsvarstyti verslo inkubacijos įrangos, kuriamos pagal P.4.6 projektą, suteikimo galimybę.</li> <li>3. Verslo inkubatoriaus naudotojams „Saulėtekio“ slėnyje arba P.4.6. projekto verslo inkubatoriuose pritrūkus vietos, jiems turėtų būti suteikta galimybė pasinaudoti pagal P.4.5. projektą kuriama erdve.</li> </ol> <p>Tokiu būdu bus sujungti keli dviejų Slėnių („Santaros“ ir „Saulėtekio“) projektai.</p>
P.4.2. Jungtinis inovatyvios medicinos centras	Šiuo metu visas funkcijas planuojama vykdyti Inovatyvios medicinos institute.	<p>Atsižvelgiant į instituto dydį ir veiklos nišą, jam būtų naudingiau turėti savo atskirą APC / technologijų perdavimo skyrių (pagal 1 modelį). Tačiau, reikia apsvarstyti tris dalykus:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naujai sukurtas skyrius / padalinys turėtų būti nedidelis, su ribotu skaičiumi žmonių, kad sukurtas skyrius / padalinys netaptų finansine našta institutui.</li> <li>2. Pritrūkus vietos, moksliniai tyrimai, kurių rezultatus galima komercinti, turėtų persikelti į BIO technologijų verslo inkubatorių, kuriamą pagal P.4.6. projektą (taip sukuriant stipresnį ryšį tarp projektų).</li> <li>3. „Santaros“ slėnio ateitis tebėra neaiški. Jei jis tęs veiklą, reikės peržiūrėti jo funkcijas, kad projekto funkcijos ir ištekliai nesidubliuotų.</li> </ol>
P.4.3. Jungtinis gamtos tyrimų centras	Šiuo metu visas funkcijas planuojama vykdyti institute.	<p>Atsižvelgiant į instituto dydį ir veiklos nišą, jam būtų naudingiau turėti savo atskirą APC / technologijų perdavimo skyrių (pagal 1 modelį). Tačiau, reikia apsvarstyti du dalykus:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naujai sukurtas skyrius / padalinys turėtų būti nedidelis, su ribotu skaičiumi žmonių, kad sukurtas skyrius / padalinys netaptų finansine našta institutui.</li> <li>2. Pritrūkus vietos, moksliniai tyrimai, kurių rezultatus galima komercinti, turėtų persikelti į BIO technologijų verslo inkubatorių, kuriamą pagal P.4.6. projektą (taip sukuriant stipresnį ryšį tarp projektų).</li> </ol>

	P.4.4. Informacinių technologijų atviros prieigos centras	Žr. P.4.1.	Žr. P.4.1.
	P.4.5. IKT verslo inkubatoriaus ir technologijų centro bei susijusios infrastruktūros statyba ir įrengimas	Inkubatorius statomas kaip biurų tipo pastatas.	Žr. P.4.1. Tinkami modeliai yra 2, 3 ir 4 (atskiras teisinis subjektas). Vis dėlto svarbu atsižvelgti į esamas Slėnio struktūras ir pagalvoti, kur šis projektas tinka labiausiai. Šį projektą įgyvendina Visorių informacinių technologijų parkas savo teritorijoje. Todėl ekonominiu ir veiklos vykdymo požiūriu būtų naudingiau, jei šis verslo inkubatorius taptų šio jau veikiančio parko dalimi.
	P.4.6. BIO technologijų parko verslo inkubatoriaus 1-os ir 2-os sekcijų pastatymas ir įrengimas	Šį verslo inkubatorių sudarys dvi dalys: viena dalis bus skirta su BIO technologijomis susijusioms įmonėms (verslo inkubatoriuje bus tam tikra pagrindinė BIO technologijų / gyvybės mokslų tyrimams reikalinga įranga), o kita verslo inkubatoriaus dalis bus naudojama klinikiniams tyrimams vykdyti. Svarbu susieti šį verslo inkubatorių su moksliniais tyrimais, vykdomais VU ir Inovatyvios medicinos centre.	Žr. P.4.1. Atsižvelgiant į šio projekto ypatumus, tinkamiausi modeliai yra 3 ir 4 (atskiras teisinis subjektas, priklausantis vienai ar kelioms viešosioms mokslinių tyrimų institucijoms). Verslo inkubatorių sudaro dvi dalys, esančios dviejose skirtingose geografinėse vietovėse ir patronuojamos skirtingų organizacijų. Jis gali būti valdomas kaip vienas verslo inkubatorius, esantis dviejose vietose, ir priklausyti vienai organizacijai, valdyme šiek tiek dalyvaujant kitoms organizacijoms (3 modelis), arba priklausyti visoms dalyvaujančioms organizacijoms. Šiam projektui idealiai tinka 5 modelis, tačiau, kaip jau buvo minėta 2.4 poskyryje, nėra tinkamų vietinių subjektų, kurie galėtų valdyti BIO technologijų / klinikinių bandymų inkubatorių.
Saulėtekis	P.5.1. Nacionalinis fizinių ir technologijos mokslų centras	Žr. P.4.1.	Žr. P.4.1.
	P.5.2. VGTU inžinerijos centras	Žr. P.4.1.	Patartina APC valdymo ir paslaugų teikimo Vilniaus Gedimino technikos universitete struktūrą kurti pagal 1 modelį (universiteto skyrius / padalinys), o technologijų perdavimo ir komercinimo paslaugos turėtų ir toliau būti teikiamos per „Saulėtekio“ slėnį, kuris iš esmės veikia pagal 4 modelį (atskiras teisinis subjektas, kuris priklauso kelioms viešosioms mokslinių tyrimų organizacijoms, veikiančioms toje pačioje technologijų srityje). Žr. P.4.1.
	P.5.3. Lazerių centras „Naglis“	Žr. P.4.1.	Žr. P.4.1.

### 3. Funkcijos ir vaidmenys atviros prieigos centruose

#### 3.1 Administracinė struktūra

Siūloma pagrindinė administracinė APC modelio struktūra pateikta 7 paveiksle.

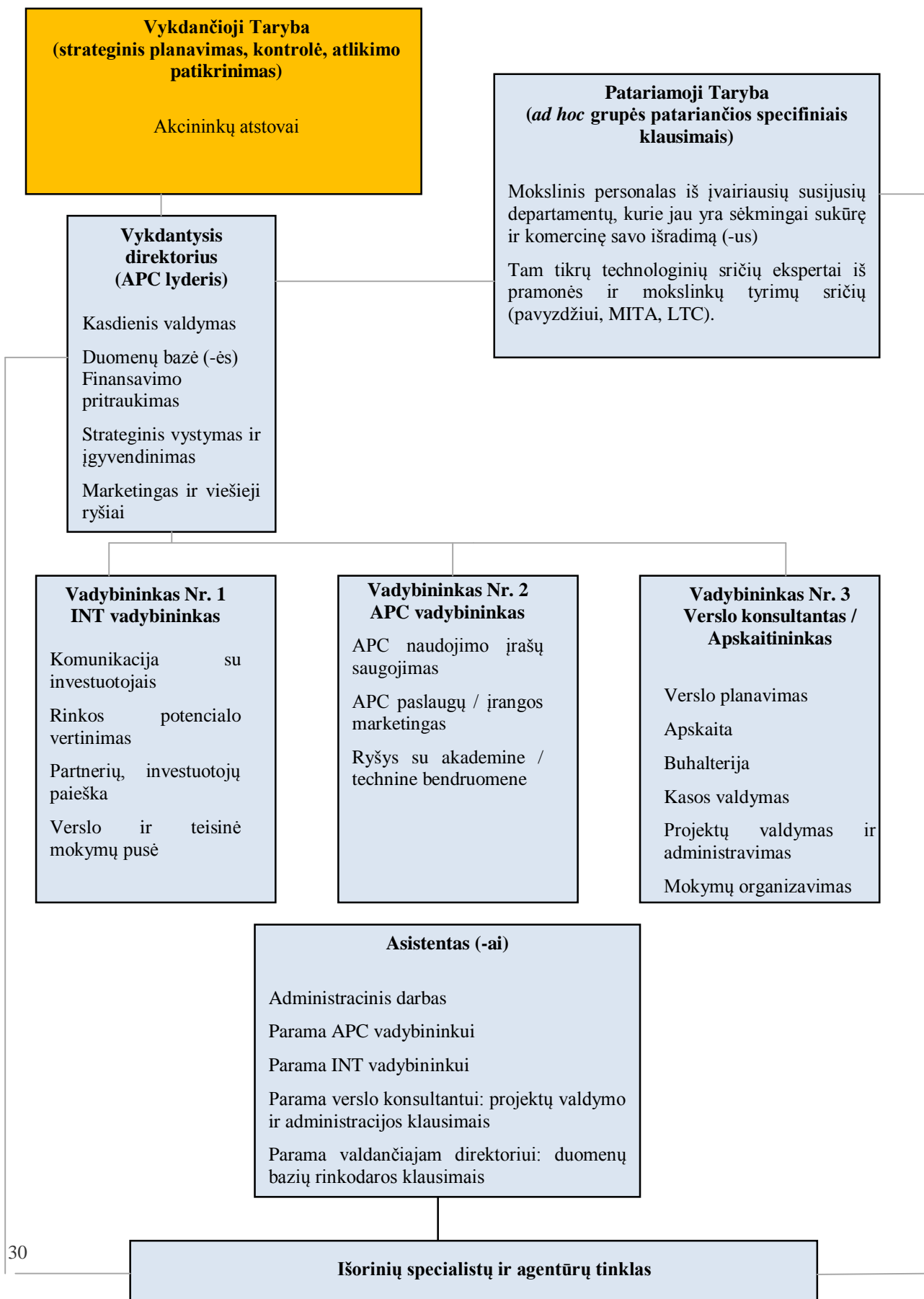
Į struktūrą įtraukti patariamąją valdybą (kurioje dalyvautų ir moksliniai, ir pramonės konsultantai) yra ypač svarbu vykdant tokius didelės apimties projektus kaip Nacionalinio fizinių ir technologijos mokslų centro kūrimas („Saulėtekio“ slėnis), kai statoma infrastruktūra turi daug laboratorijų. Kai kuriama centralizuota infrastruktūra, esant tik vienam dalyviui ir nedideliame kiekiui įrangos, tokios patariamąsios valdybos (tik vienam įrangos blokui) steigti nepatariama. Vis dėlto kai kuriais atvejais galima tokią įrangą prijungti prie veikiančios laboratorijos ir į struktūrą įtraukti valdybą.

Tam, kad būtų galima valdyti geografiškai pasiskirsčiusį APC, priklausantį keliems partneriams, reikia sudėtingesnės administracinės struktūros ir papildomų išteklių. Pvz.:

- kiekvienoje buveinėje reikia turėti (bent jau dalį laiko) administracinėms pridėtinėms išlaidoms / infrastruktūrai skirtų lėšų, kad būtų galima išlaikyti administracinį personalą, įrangą ir informacines technologijas;
- vykstant viso APC įvykiams, metiniams ar periodiniams susirinkimams, bus patiriama su kelione iš vienos buveinės į kitą susijusių išlaidų.

Kalbant apie funkcijų pavertimą vaidmenimis ir jiems atlikti paskirtų darbuotojų skaičių, tai labai priklausys nuo institucijos, su kuria APC yra susietas, lygio, pasirinkto modelio (t. y. ar šio APC veikla apima kelias institucijas, ar tik vieną), padarytos pažangos (t. y. ar tai APC / TPS veiklos pradžia, ar praėjus keliems metams). Daugiau informacijos pateikta 3 lentelėje ir 3.2, 3.3. ir 3.4. poskyriuose.

## 7 paveikslas: Administracinė APC struktūra



### 3.2 Funkcijos

Funkcijos, kurias turės vykdyti atviros prieigos centrai, apima Atviros prieigos valdymo reglamente (kuris buvo patvirtintas 2011 m. lapkričio 10 d. Švietimo ir mokslo ministro Įsakymu Nr. V-2117, pakeitusiu 2010 m. birželio 8 d. Įsakymą Nr. V-852) siūlomas veiklas. Šiame reglamente funkcijos nėra konkrečiai nurodomos ir išvardijamos, tačiau minimos kai kurios veiklos, kurias APC turės vykdyti, taip nurodant funkciją, padėsiančią vykdyti tokias veiklas. Be to, reikia apsvarstyti / įtraukti tas funkcijas, kurios bus reikalingos, kad APC galėtų sėkmingai vykdyti veiklą, siekiant užtikrinti, kad ši infrastruktūra būtų stipri ir konkurencinga ir nacionaliniu, ir tarptautiniu mastu.

3 lentelėje pateiktos funkcijos ir vaidmenys turėtų būti apsvarstyti, nes jie yra patys svarbiausi siekiant užtikrinti, kad pagrindinės APC funkcijos (išvardytos 2.1 poskyryje) būtų vykdomos.

**3 lentelė: Funkcijos ir vaidmenys atviros prieigos centruose**

Funkcijos	Vaidmenys	Aprašymas
<b>Bendras valdymas</b>		
Patariamoji funkcija	Patariamoji taryba (ta pati patariamoji taryba, kuri pavaizduota 7 paveiksle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalyvavimas pirminėje rezultatų, turinčių komercinę vertę, atrankoje tolimesniam vertinimui ir komercinimui;</li> <li>Dalyvavimas konkrečioje strateginio planavimo veikloje;</li> <li>Gali dalyvauti peržiūrint APC mokslinių tyrimų darbotvarkę;</li> <li>Turėtų susirinkti, kai to reikia (bent jau du kartus per metus). Patariamąsios tarybos susirinkimų dalyviai turėtų būti kviečiami laikantis nustatytų reikalavimų.</li> </ul>
Bendras valdymas	Valdyba (ta pati valdyba, kuri pavaizduota 7 paveiksle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>APC vadovo skyrimas;</li> <li>Strateginis planavimas, atsižvelgiant į ilgalaikius planus, paremtus bendraisiais APC tikslais;</li> <li>Valdymas (APC vadovas turėtų būti atskaitingas valdybai; jis (ji) turėtų atsiskaityti ne rečiau nei kas ketvirtį);</li> <li>APC veiklos rezultatų stebėseną;</li> <li>Kai kuriais atvejais konsultuoti APC valdymo komandą, siekiant padėti valdyti APC, jei atsirastų toks poreikis.</li> </ul>
<b>Kasdieninis valdymas</b>		
Valdymas	APC vadovas (7 paveiksle pavaizduoto direktoriaus atitikmuo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strateginis valdymas, t. y. kuria vizijas, lemiančias APC veiklos kryptį; priima sprendimus dėl APC naudojamo rinkodaros būdo;</li> <li>Kasdieninis APC valdymas;</li> <li>APC veiklų (nesusijusių su laboratorijomis) vykdymas, pvz., vertinti prašymus, pasinaudoti APC įranga ir paslaugomis;</li> <li>Jis (ji) turi nuspręsti, kiek ir kokias pareigas pavesti kitiems darbuotojams;</li> <li>Priklausomai nuo mokslo ir studijų institucijos struktūros sudėtingumo ir mokslinių tyrimų srities, tai gali būti vienas ar daugiau žmonių.</li> </ul>



<p>Pardavimai ir rinkodara</p> <p>Komercinimas</p>	<p>Komercinimo / technologijų perdavimo skyriaus vadovas (arba ryšių su pramone / privačiomis įmonėmis skyriaus vadovas) (7 paveiksle pavaizduoto 2 vadybininko – APC vadybininko atitikmuo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ieškoti komercinės veiklos galimybių, atsirandančių toje mokslinių tyrimų srityje, už kurią asmuo yra atsakingas. Kalbant apie APC, vadovas taip pat gali būti kontaktiniu asmeniu naudojimosi APC įranga klausimais toje mokslinių tyrimų srityje, už kurią asmuo yra atsakingas. Tai privalo būti toks asmuo, kurį pripažįsta ir gerbia ir fakultetas, ir verslas;</li> <li>• Išteklių (tinklų / duomenų bazių) valdymas;</li> <li>• Priklausomai nuo mokslo ir studijų institucijos struktūros sudėtingumo ir mokslinių tyrimų srities, tai gali būti vienas ar daugiau žmonių. Turėti specialiai šiam vaidmeniui paskirtą asmenį yra pats geriausias modelis, nes tai padės išlaikyti APC ir išorės vartotojų (ypač verslo) bendravimo nuoseklumą;</li> <li>• Jei APC priklauso keliems partneriams, kiekvienas universitetas / institutas turėtų taip pat paskirti už ryšių palaikymą atsakingą darbuotoją, padėsiantį šiam vadovui, nes institucijos darbuotojas geriau supranta toje institucijoje dirbančius žmones ir daugiau nusimano apie jos infrastruktūrą.</li> </ul>
<p>Teisiniai klausimai</p>	<p>Patentų ir licencijų administratorius (7 paveiksle pavaizduoto 1 vadybininko – intelektinės nuosavybės vadybininko atitikmuo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvarko su intelektine nuosavybe susijusią informaciją. Prireikus kreipiasi pagalbos į universiteto teisininką.</li> </ul>
<p>Apskaita arba finansai</p>	<p>Finansų vadovas (7 paveiksle pavaizduoto 3 vadybininko – verslo patarėjo / apskaitininko atitikmuo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• APC finansų planavimas, biudžeto formavimas ir t. t.;</li> <li>• APC paslaugų / įrangos apžvalga / valdymas (finansiniu požiūriu).</li> </ul>

<b>Mokslinis valdymas</b>		
Mokslinės veiklos valdymas	Laboratorijų vadovas (-ai) / koordinatorius (-iai)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su laboratorijomis susijusios APC veiklos vykdymas;</li> <li>• APC paslaugų / įrangos apžvalga / valdymas;</li> <li>• Ryšių palaikymas su vadovaujančiais asmenimis dėl APC paslaugų teikimo išorės vartotojams;</li> <li>• Atsakingas už mokslinės veiklos APC koordinavimą ir sudėtingos mokslinių tyrimų strategijos valdymą (ypač, kai APC veikloje dalyvauja kelios suinteresuotos šalys); padeda nustatyti vadovaujančių mokslininkų ir tyrėjų bendradarbiavimo su atitinkamais išorės vartotojais galimybes; padeda valdyti išorės vartotojų lūkesčius; privalo žinoti, ko privačiam sektoriui šiuo metu reikia konkrečioje mokslinių tyrimų srityje;</li> <li>• Užtikrina svarbų „techninį“ APC ir vartotojų (ypač išorės vartotojų) bendradarbiavimą;</li> <li>• Šio asmens pareiga yra užtikrinti, kad atskirų laboratorijų vedėjai / profesoriai pasiektų kiekvienai laboratorijai atskirai nustatytą svarbiausių tikslų.</li> </ul>
<b>Administravimas</b>		
Biuro valdymas	Administratorius (7 paveiksle pavaizduoto asistento atitikmuo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendras biuro valdymas ir administravimas;</li> <li>• Kasdieninės veiklos, dokumentų tvarkymo, archyvavimo ir sekretoriavimo, t. y. bendro biuro valdymo ir administravimo specialistas.</li> </ul>
Rinkodara ir komunikacijos	Rinkodaros vadybininkas (7 paveiksle pavaizduoto asistento atitikmuo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konferencijų ir įvykių planavimas ir valdymas.</li> <li>• APC reklama; konferencijų ir įvykių planavimas bei valdymas.</li> <li>• Duomenų bazės planavimas, plėtra ir valdymas.</li> <li>• Geriausia būtų, jei asmuo APC turėtų dirbti 1 arba 0,5 etato, nes komunikacija yra vienas iš svarbiausių elementų (žr. pagrindinį tekstą).</li> </ul>
Finansai	Buhalteris (7 paveiksle pavaizduoto asistento atitikmuo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų algalapiai ir t. t.;</li> <li>• Sąskaitos faktūros / apmokėjimai už naudojamą APC įrangą ir paslaugomis; licencijų turėtojų sąskaitos faktūros ir apmokėjimai.</li> <li>• Tai galėtų būti mokslo ir studijų institucijos dalis.</li> </ul>
Teisė	Teisininkas / advokatas (7 paveiksle pavaizduoto asistento atitikmuo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teisės specialistas, kuris tvarkytų įvairius su sutartimis susijusius reikalus, pvz., sutartis dėl įrangos ar paslaugų teikimo;</li> <li>• Programos dotacijų / sutarčių administravimas.</li> </ul>

### 3.3 Vaidmenys atviros prieigos centre

Funkcijas, aprašytas 3.1 ir 3.2 poskyriuose, siūloma vykdyti sukuriant keletą vaidmenų kaip parodyta 3 lentelėje. Vaidmuo nėra tapatus asmeniui, t. y. du vaidmenys gali atlikti vienas asmuo arba atvirkščiai – vieną vaidmenį gali atlikti keli darbuotojai, jei to reikia atsižvelgiant į komercinimo veiklos apimtį. Jei APC veikloje dalyvauja ne viena mokslo ir studijų institucija arba ne vienas didelis skyrius, vadovaujanti institucija turės turėti daugiau darbuotojų nei kitos institucijos. Kiekviena institucija partnerė turėtų turėti mažiausiai vieną darbuotoją (dažniausiai toks darbuotojas atliktų administracinį vaidmenį), kuris teiktų kasmetinėms (ir kitoms) APC ataskaitoms reikalingus duomenis apie finansavimą, personalą ir veiklos vertinimo rodiklius, padėtų planuoti renginius ir teiktų centrinio kontakto padalinio paslaugas APC mokslininkams ir tyrėjams, vartotojams ir studentams iš šios konkrečios institucijos.

Veiksminga komunikacija yra svarbiausias dalykas, norint išlaikyti darnią ir kryptingą centro veiklą, ypač kalbant apie didesnes infrastruktūras. Visų komandų (įskaitant Patariamąją tarybą) nariai turi suprasti savo vaidmenis ir tikslus. Kas savaitę vykstantys valdymo komandos susirinkimai, kuriuose dalyvautų visų APC grupių nariai, yra gera pradžia. Reguliarūs valdybos ir patariamąsios valdybos susirinkimai yra būtini, norint išlaikyti strateginį susitelkimą. Viso APC renginiai (pvz., mokslininkų ir tyrėjų susirinkimai, išvykos, metinės ataskaitos) yra veiksminga komunikacijos priemonė, kuriai būtinas akademių, strateginių ir verslo partnerių bendradarbiavimas. Kalbant apie pasiskirsčiusius atviros prieigos centrus, kurių veikloje dalyvauja kelios institucijos, kas savaitę vykstantys susirinkimai, kuriuose dalyvaujama asmeniškai arba rengiant telekonferencijas (arba vaizdo konferencijas), yra būtini siekiant, kad veikla vyktų sėkmingai. Susirinkimų savalaikiškumas ir dažnumas yra labai svarbūs klausimai, kuriuos reikia apsvaistyti. APC susirinkimų vietos rotacija tarp institucijų partnerių yra gera praktika. (Rotacija čia suprantama kaip susirinkimo vietos perkėlimas iš vieno partnerio buveinės į kito buveinę arba vadovavimo susirinkimui organizavimo pareigų iš vieno partnerio perdavimas kitam. Pvz., 1-asis susirinkimas, kuriame dalyvaujama asmeniškai, vyksta institucijoje Nr. 1 / APC Nr. 1 (arba ši institucija vadovauja joje rengiamai telekonferencijai); 2-asis susirinkimas vyksta institucijoje Nr. 2 / APC Nr. 2 ir t. t. Tokiu būdu visoms suinteresuotoms šalims suteikiama galimybė apsilankyti skirtingose susijusiose institucijose / atviros prieigos centruose, o priimančioji šalis turi galimybę parodyti savo įrangą).

### 3.4 Personalo komplektavimas įvairiose gyvavimo ciklo stadijose

APC personalo komplektavimas turi būti vykdomas palaipsniui. Pradinėje stadijoje (pirmaisiais metais) personalas turėtų būti minimalus. Svarbu anksti – dar I etapo metu, kai įranga perkama, o pastatai statomi – pradėti komplektuoti personalą, kuris bus reikalingas per II (APC veiklos vykdymo) etapą. Anksti pradėjus komplektuoti personalą, vėliau galima išvengti rimtų ir daug laiko atimančių problemų. Pradinė stadija – tai laikotarpis, kai APC administracinių funkcijų daugėja ir jos tampa labiau specializuotos. Be to, aktyviau vykdomi moksliniai tyrimai, teikiamos APC paslaugos ir vykdomos komercinimo funkcijos. Stabili stadija apima jau pradėtos veiklos tęsimą ir, kai kuriais atvejais, vystymą. Galutinė stadija (finansavimo požiūriu) apima intensyvią administracinę ir operatyvinę veiklos planavimą ir vykdymą, APC siekiant tapti finansiškai savarankiškesniu ir mažiau priklausomu nuo valstybinio ir net institucinio finansavimo.

### 3.5 Pasirengimas vykdyti veiklą ir jos pradžia

Norint užtikrinti, kad APC veiklos būtų vykdomos sklandžiai, reikia sukurti praktinės informacijos paketus ir kitus būtinus dokumentus, kuriuos, atsiradus poreikiui, būtų galima greitai panaudoti. Tai ypač svarbu, kai: a) APC veikloje dalyvauja daugiau nei viena mokslo ir studijų institucija / viešoji mokslinių tyrimų organizacija arba b) į APC veiklą yra įtraukti išorės vartotojai. Tokiais atvejais stiprūs administraciniai bendradarbiaujančių šalių santykiai padeda užtikrinti vizijos ir strateginio mokslinių tyrimų plano įgyvendinimą ir jų plėtojimą pagal poreikį. Todėl institucijų partnerių (viešų ir privačių) įsipareigojimas per visą APC gyvavimo laikotarpį yra vienas iš pagrindinių veiksmų, lemiančių sėkmingą APC funkcionavimą. Tokį įsipareigojimą galima pasiekti sudarant sutartis ir kitus organizacinius dokumentus. Šie apima strateginį planą, veiklos vykdymo planą ir procedūras,

pramonės konsorciavimo susitarimus, sutartis dėl intelektinės nuosavybės, sutartis dėl studentų / fakulteto personalo mainų programos. Strateginiai planai ir veiklos vykdymo planai bei procedūros yra plačiai naudojami dokumentai, ir kai kurie iš, tikriausiai, jau taikomi mokslo ir studijų institucijose / viešosiose mokslinių tyrimų organizacijose. Tačiau visi dokumentai, kurie yra susiję su veikla, apimančia intelektinės nuosavybės klausimus, mokslo ir studijų institucijoms / viešosioms mokslinių tyrimų organizacijoms yra ganėtinai naujas dalykas, nes jos tik pradeda vystyti tokią politiką. Todėl galima išnagrinėti ir pasinaudoti keliais sutarčių modeliais, kurie būtų naudingi Lietuvos atviros prieigos centrui pradėdamas šį procesą.

Keletas tokių pavyzdinių sutarčių buvo parengta Jungtinės Karalystės Valstybės išduodant prašymu atliktus Lamberto verslo ir universiteto bendradarbiavimo apžvalgą (2003 m. gruodžio mėn. [http://www.hm-treasury.gov.uk/d/lambert\\_review\\_final\\_450.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/lambert_review_final_450.pdf)). Lamberto priemonių rinkinį sudaro penkių mokslinių tyrimų bendradarbiavimo (vykdant dvišalius projektus) sutarčių modeliai ir keturi konsorciavimo (kai bendradarbiauja daugiau nei dvi šalys) susitarimai ir dokumentai, kurie turėtų padėti suinteresuotoms šalims pasinaudoti šiomis sutartimis ir jas suprasti. Šių priemonių rinkinį parengė Lamberto darbo grupė intelektinės nuosavybės klausimais. Šios sutartys yra išvardijamos toliau ir pateikiamos svetainėje <http://www.ipo.gov.uk/whyuse/research/lambert.htm>:

- Lamberto mokslinių tyrimų bendradarbiavimo pavyzdinė sutartis Nr. 1 – projekto partneriui / įmonei nurodytoje srityje / teritorijoje suteikiamos neišskirtinės naudojimosi teisės; jokių sublicencijų; intelektinės nuosavybės teisės priklauso universitetui;
- Lamberto mokslinių tyrimų bendradarbiavimo pavyzdinė sutartis Nr. 2 – projekto partneris / įmonė gali derėtis dėl papildomos licencijos naudotis kai kuria arba visa universiteto intelektine nuosavybe; intelektinės nuosavybės teisės priklauso universitetui;
- Lamberto mokslinių tyrimų bendradarbiavimo pavyzdinė sutartis Nr. 3 – projekto partneris / įmonė gali derėtis dėl kai kurios universiteto intelektinės nuosavybės perleidimo; intelektinės nuosavybės teisės priklauso universitetui;
- Lamberto mokslinių tyrimų bendradarbiavimo pavyzdinė sutartis Nr. 4 – universitetas turi naudotis teise nekomerciniais tikslais; intelektinės nuosavybės teisės priklauso projekto partneriui / įmonei;
- Lamberto mokslinių tyrimų bendradarbiavimo pavyzdinė sutartis Nr. 5 – moksliniai tyrimai vykdomi pagal sutartį: be projekto partnerio / įmonės leidimo universitetas negali nieko publikuoti; intelektinės nuosavybės teisės priklauso projekto partneriui / įmonei;
- Lamberto konsorciavimo susitarimo pavyzdys A – intelektinė nuosavybė, atsirandanti iš konsorciavimo sukurtų rezultatų, priklauso kiekvienam konsorciavimo nariui ir kiekvienas narys kitoms šalims suteikia neišimtinę licenciją naudotis tokiais rezultatais projekto vykdymo ar bet kokiais kitais tikslais;
- Lamberto konsorciavimo susitarimo pavyzdys B – kitos šalys perleidžia joms priklausančią, iš sukurtų rezultatų atsirandančią intelektinę nuosavybę pagrindinei rezultatus naudosiančiai šaliai, kuri įsipareigoja naudotis rezultatais (kita alternatyva – pagrindinei rezultatus naudosiančiai šaliai suteikiama išimtinė licencija);
- Lamberto konsorciavimo susitarimo pavyzdys C – kiekviena šalis priima perleidžiamą intelektinę nuosavybę, atsirandančią iš sukurtų rezultatų, susijusių su tos šalies pagrindine veikla, ir įsipareigoja naudotis tokiais rezultatais;
- Lamberto konsorciavimo susitarimo pavyzdys D – intelektinė nuosavybė, atsirandanti iš konsorciavimo sukurtų rezultatų, priklauso kiekvienam konsorciavimo nariui ir kiekvienas narys kitoms šalims suteikia neišimtinę licenciją naudotis tokiais rezultatais tik projekto vykdymo tikslais. Jei kuris nors konsorciavimo narys pageidauja derėtis dėl licencijos naudotis kitam nariui priklausančia intelektine nuosavybe arba priimti tokios intelektinės nuosavybės perleidimą, tokios intelektinės nuosavybės savininkas įsipareigoja derėtis dėl licencijos ar perleidimo.

Be šitų pavyzdinių sutarčių buvo parengti dar šešios, kurių Lamberto darbo grupė intelektualinės nuosavybės klausimais oficialiai nepatvirtino, bet kurie yra įtraukti į įvairioms mokslo ir studijų institucijoms / viešosioms mokslinių tyrimų organizacijoms skirtą priemonių rinkinį, kad jos galėtų susidaryti vaizdą, kokios nuostatos dažnai įtraukiamos į tokios rūšies sutartis. Šie dokumentai yra išvardijami toliau ir pateikiami svetainėje <http://www.ipo.gov.uk/whyuse/research/lambert/lambert-resources.htm>:

- Konsultavimo pavyzdinė sutartis;
- Įrangos panaudos pavyzdinė sutartis;
- Medžiagos perdavimo pavyzdinė sutartis;
- Informacijos neatskleidimo pavyzdinė sutartis;
- Patento perleidimo pavyzdys;
- Patento ir praktinės patirties licencijos pavyzdys;
- Įspėjimo apie informacijos konfidencialumą pavyzdys;
- Raselo grupės (angl. *Russell Group*) stipendijos sutartis.

Viena iš 3.1.2 ataskaitoje pateiktų rekomendacijų yra ta, kad ministerijos / finansuojančios agentūros turėtų „apsvarstyti galimybę įsigyti papildomos pagalbos, kuriant praktikos kodeksą ir „priemonių rinkinius“ (pvz., intelektualinės nuosavybės valdymas kaip JK ar Prancūzijos atveju), naudojamus projektuose, siekiant užtikrinti minimalų teikimo „kokybės“ standartų laikymąsi“. Vis dėlto tai gali būti ilgas ir brangus procesas. Būtų ekonomiškiau ir veiksmingiau paprasčiausiai leisti universitetams / institutams patiems sukurti savo dokumentus, pasinaudojant šioje ataskaitoje nurodytais šablonais.

Pati pirma APC valdymo komandos užduotis – **parengti ir išstbulinti** pradinį **strateginį planą** (įskaitant mokslinių tyrimų planą), siekiant išspręsti APC mokslinių tyrimų, bendradarbiavimo su išorės vartotojais ir komercinimo bei švietimo misijų klausimus. Toks planas turėtų būti parengtas bendradarbiaujant APC valdymo komandai, mokslinių tyrimų personalui, kuris vykdys veiklą APC laboratorijose, ir didesnei atsakingos institucijos administracinei ir mokslinių tyrimų grupei. (Kai kurie šio strateginio plano elementai nagrinėjami Slėnių stebėjimo grupės parengtos techninės specifikacijos T4.2 užduoties, t. y. verslo planų parengimas, rėmuose.) Šio strategijos rengimo proceso metu APC komanda turėtų atkreipti ypatingą dėmesį į tas sritis, apie kurias teirausis finansuojančios ir prižiūrinčios institucijos, kurios vertina, kaip įgyvendinamos ES struktūrinių fondų investicijos (pvz., reguliarus ataskaitų teikimas Švietimo ir mokslo ministerijai, agentūroms ir t. t.; pasiekti veiklos vertimo rodikliai). Strateginis planas turėtų būti laikomas nuolat tobulintinu dokumentu ir reguliariai atnaujinamas, atspindint besikeičiančius prioritetus įvairiais APC, JTP ir Slėnių gyvavimo etapais bei kasmet aptariamais kartu su patariamąja taryba.

Kita svarbi užduotis – APC **mokslinių tyrimų darbotvarkės sudarymas ir valdymas**. Labai svarbu, kad visas mokslinių tyrimų personalas (ypač profesoriai / laboratorijų vedėjai), naudojantis tą pačią įrangą ir dirbantis toje pačioje laboratorijoje, suprastų bendrus APC tikslus ir gebėtų susieti individualias mokslinių tyrimų veiklas su bendru APC vykdomų mokslinių tyrimų tikslu. Nuolatinis įvairių APC narių bendravimas yra būtinas, siekiant užtikrinti, kad visi APC nariai dirba laikydamiesi tos pačios strategijos, darbotvarkės ir vertybių.

Kai strategijos planas ir mokslinių tyrimų darbotvarkė tampa aiški, reikia dėti dideles pastangas APC aktyvios **rinkodaros** srityje, į šią veiklą įtraukiant APC personalą, mokslininkus ir tyrėjus ir netgi studentus. Labai svarbu atidžiai nustatyti potencialius APC išorės vartotojus (ypač privačias įmones). Norint, kad rinkodara būtų sėkminga, svarbiausia yra aiškiai nustatyti, kokia yra APC vertė žvelgiant iš išorės vartotojų perspektyvos. Rinkodaros būdai gali apimti: spausdintą medžiagą, naujienlaiškius, brošiūras; APC direktoriaus ir tyrėjų apsilankymus pas potencialius išorės vartotojus; privačių įmonių atstovų apsilankymus APC laboratorijose; dalyvavimą prekybos asociacijų susitikimuose, konferencijose ir parodose (nacionaliniu ir tarptautiniu mastu); techninių straipsnių publikavimą; interneto svetainę; seminarus ir kt.

Veiksmingos rinkodaros veiklos rezultatas – naujos **bendradarbiavimo ir partnerystės** galimybės. Svarbiausias dalykas, kurį reikia prisiminti, kalbant apie bendradarbiavimą ir partnerystę, yra „neišradinėti dviračio“. APC komanda turi išsiaiškinti, kokia situacija šiuo metu yra kiekvienoje laboratorijoje, fakultete, universitete / institute ir toliau stiprinti esamas partnerystes naudojantis APC. Jei bendradarbiaujama nepakankamai, reikia papildomai stengtis pritraukti potencialius APC išorės vartotojus.

**Intelektinė nuosavybė** yra kitas svarbus klausimas, su kuriuo bus susiduriama vykdant APC veiklą. Už APC atsakinga mokslo ir studijų institucija / viešoji mokslinių tyrimų organizacija turi apsispręsti dėl savo intelektinės nuosavybės politikos (arba peržiūrėti jau esamą, atsižvelgiant į APC veiklą). Su intelektine nuosavybe susiję klausimai gali kilti iš mokslinių tyrimų, kuriuos vykdo pavieniai mokslininkai ir tyrėjai, APC, universitetas ir privatus sektorius. Be to, svarbu apsaugoti įkurtą pradedančiųjų įmonių teises, jei tai yra geriausias būdas komercinti sukurtas technologijas.

Susidarius aiškų intelektinės nuosavybės valdymo vaizdą, visas **technologijų perdavimo** (atsiradus tokiai galimybei) procesas vyks sklandžiau ir lengviau. Svarbu paminėti, kad technologijų perdavimo galimybes negalima atskirti nuo APC mokslinių tyrimų (ir švietimo) elementų. Ilgainiui technologijų perdavimo veikla turėtų tapti vienu iš APC pajamų šaltinių. Technologijos gali būti perduodamos daugeliu būdų (pristatymai, publikacijos, kursai, jungtiniai moksliniai tyrimai, studentų praktika, sutartys, parama, dotacijos forma ir t. t.). Paprastai, idėjos ar technologijos, kurios yra sukuriamos finansuojamų projektų metu, ir technologijos, kurios sukuriamos bendrai, vykdant bendras sutartis arba gaunant dotacijas, yra pačios vertingiausios.

Paskutinis svarbiausias dalykas planuojant APC veiklą yra žinoti, **kada sustoti**. APC gyvavimo ciklo metu beveik neabejotinai bus patiriama ir nesėkmių. APC vadovybė turėtų turėti planą, kaip pripažinti nesėkmę ir judėti pirmyn tuo pačiu metu šalinant trūkumus. Svarbiausia, kad APC vadovybė ir atsakinga institucija turėtų nebijoti prireikus priimti drąsius sprendimus, pvz., sustabdyti tam tikros intelektinės nuosavybės komercinimą, kai tampa aišku, kad ši technologija / idėja nepasiteisins, pakeisti APC valdymo struktūrą ar pakeisti APC teisinę struktūrą ir pan.

## 4. Išvados

Kalbant apie Lietuvos Slėnius, galima pateikti tokias rekomendacijas:

- pasiūlyti APC veiklos modeliai nereiškia, kad universitetas turėtų pasirinkti vieną jų ir skubėti kurti dar vieną struktūrą. Svarbu įvertinti tai, kas jau yra universitete ar netoli jo ir priimti tuo paremtą sprendimą. Pvz., technologijų parkai Lietuvoje teigia, kad jie siūlo komercinimo paslaugas, todėl būtų protinga į tai atsivėlgti;
- nėra vieno visiems tinkančio modelio, todėl viešoji mokslinių tyrimų organizacija turėtų nuspręsti pati, bendradarbiaujant su kitomis viešosiomis mokslinių tyrimų organizacijomis (nes kai kurios Slėnio veiklos jau vyksta ta kryptimi) ir t. t.;
- nors APC yra pagrindinė Lietuvos Slėnių programos veiksmo dalis, jų įranga ir paslaugos yra tik komercinimo sistemos dalis, todėl didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas komercinimo veiklai apskritai, o ne tik APC įrangai;
- pasiūlyti modeliai ir susijusi informacija yra tik pradžia viso veiklos modelio, kuris taip pat apima verslo planavimą, lėšų pritraukimą, rinkodarą ir viešinimą. Pagal Slėnių programos sutartį šios keturios sritys yra atskiros užduotys, todėl jos aptariamos atskirame dokumente.

Bet koku atveju kiekvienam universitetui / institutui patariame patiems priimti sprendimą dėl to, koks modelis yra tinkamiausias jų turimai mokslinių tyrimų infrastruktūrai, ir jį įgyvendinti.