

VšĮ Investuok Lietuvoje

Inovacijų plėtra regionuose: Panevėžio regiono specializaciją koordinuojančios organizacijos veiklos galimybių analizė ir įveiklinimas

Teminio tyrimo

Panevėžio regiono specializacija. Esamas koordinavimo modelis ir gerosios patirties pavyzdžiai

ATASKAITA

Monika Miniotaitė

Vilnius

2019



**Kuriame
Lietuvos ateitį**

2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Teminis tyrimas yra parengtas Vyriausybės kanceliarijos įgyvendinamo projekto „Atviros Vyriausybės iniciatyvos“ metu. Projektas finansuojamas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis.

Įvadas / Kontekstas

Lietuvos regioninės politikos Baltojoje knygoje numatyta, kad geografiškai subalansuotam, darniam ir tvariam ekonomikos augimui pasiekti kiekvienas Lietuvos regionas turi pasirinkti stipriausias ir perspektyviausias savo ekonominės specializacijos kryptis.^{1,2} Dokumente taip pat aiškinama, kad regionai privalo stiprinti pasirinktas specializacijos kryptis tam sutelkdami finansines, ekonominės plėtros, švietimo, mokslo, technologijų, inovacijų bei kitas priemones.

Panevėžio regionas pasirinko šešias specializacijos kryptis: robotika ir automatizavimas; transportas, pramonė ir logistika; biotechnologijos; baldai ir tekstilė; maistas ir gėrimai; žemės ūkis ir gamtos išteklių. Robotikos ir automatizavimo specializacijos vystymas, skiriant ypatingą dėmesį įmonių našumui ir konkurencingumui didinti, turi lemiamą įtaką ir kitų Panevėžio regiono ekonominės plėtros kryptų raidai. Be to, robotikos, automatizavimo ir skaitmeninio technologijos yra pasaulyje vykstančių pramoninių procesų pokyčių, vadinamų ketvirtąja pramonės revoliucija arba Pramone 4.0, dalis. Terminas „Pramonė 4.0“ universalumas sudaro prielaidas jį naudoti apibendrinant visas šešias Panevėžio regiono specializacijas.

Šiuo metu į regiono specializacijos vystymą labiausiai įsitraukusi Panevėžio miesto savivaldybė. Jos iniciatyva buvo įgyvendintas Pramonės 4.0 vystymo patarėjų tarybos steigimas, Pramonės 4.0 vystymo Panevėžio regione strategijos rengimas. Kadangi specializaciją numatyta vystyti regiono mastu, reikalingas ne tik miesto, bet visų regiono savivaldybių įsitraukimas ir koordinuotas bendradarbiavimas. Šiuo metu Panevėžio regione nėra juridinę galią turinčios regioninės valdymo struktūros, kuri būtų atsakinga už specializacijos vystymą ir savivaldybių bendradarbiavimo šiuo klausimu koordinavimą. Esant tokiai situacijai, jaučiamas poreikis atlikti regiono specializaciją galinčios koordinuoti organizacijos veiklos galimybių analizę ir sukurti jos veiklos modelį.

Šio projekto tema ir teminis tyrimas glaudžiai susiję su struktūrine inovacijų reforma, kurios tikslas – inovacijomis grįstas industrijas paversti šalies ekonomikos pagrindu.³ Tuo pačiu projektas padeda įgyvendinti LR Vyriausybės plane įvardytą siekį skatinti mokslui imlių sektorių plėtrą ir inovacijų vystymą regionuose. Be to, projektas susijęs su prioritetiniais darbais, įvardytais Lietuvos Vyriausybės programos įgyvendinimo plane.⁴ Projektas prisidės ne tik prie Regionų kryptingos plėtros principų suformavimo ir plėtros planavimo sistemos pertvarkymo (3.5.1. Darbas), bet ir prie Kompleksinių priemonių sukūrimo ir įdiegimo tradicinės pramonės transformacijai paskatinti (4.1.8. Darbas).

¹ Vidaus reikalų ministerija (2017). Lietuvos regioninės politika Baltoji knyga darniai ir tvariai plėtrai 2017-2030. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents>.

² Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2018). Nutarimo dėl Nacionalinės regioninės politikos prioritetų iki 2030 metų patvirtinimo projektas. Lietuvos Respublikos Seimo dokumentų paieška. 2019, Reg. Nr. 19-2385.

³ LR Vyriausybė (2019). *Inovacijų reforma*. 6 struktūrinės reformos – naujam Lietuvos šimtmečiui. Prieiga per internetą: <https://lr.lt/uploads/main/documents/files/LRV%206%20strukturines%20reformos.pdf>.

⁴ LR Vyriausybė (2017). Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo. Nr. 167. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2389544007bf11e79ba1ee3112ade9bc>.

Tyrime naudojami analizės metodai:

1. Esamam Panevėžio regiono specializacijos vystymo modeliui ir progresui įvertinti atlikta informacijos šaltinių apžvalga – identifikuoti ir išanalizuoti svarbiausi specializaciją reglamentuojantys dokumentai, taip pat svarbiausios institucijos, turinčios įtakos specializacijos vystymui Panevėžio regione.
2. Atliktas žvalgomasis tyrimas, kurio metu analizuoti Lietuvoje ir užsienyje veikiančių organizacijų, bent dalinai koordinuojančių regionines specializacijas, pavyzdžiai, siekiant įvertinti jų patirtį, kuri padėtų sukurti efektyviausią Panevėžio regiono specializacijos vystymo modelį.

Esamos Panevėžio regiono specializacijos vystymo situacijos analizė

Panevėžio regiono specializacijos vystymo modelio ir progreso analizė parodė, kad nors šiuo metu specializacijos vystymą koordinuoja Panevėžio miesto savivaldybė, iš tiesų savivaldybių galimybės vystyti ir juo labiau koordinuoti regioninę specializaciją yra gana ribotos (žr. 1 priedą). Svarbiausia regiono lygmeniu veikianti institucija – Regiono plėtros taryba – neturi pakankamai galių ir resursų pilnavertiškai dalyvauti rengiant ir įgyvendinant didelės apimties ir glaudaus bendradarbiavimo tarp savivaldybių reikalaujančios regioninius projektus. Kita vertus, specializacija gali tapti reikšmingu atspirties tašku formuojant regiono viziją, numatant pagrindinius regiono plėtros strateginius tikslus, pasirenkant biudžeto skirstymo prioritetus.

- Regioninės specializacijos įgyvendinimas apima platų veiksmų spektrą – specializuotos infrastruktūros vystymą, tyrimų rengimą, švietimo ir kvalifikacijos kėlimo programų organizavimą, informacijos sklaidą, rinkodarą ir privačių investicijų pritraukimą, verslo iniciatyvų palaikymą.
- Nacionalinės regioninės politikos prioritetų iki 2030 projekte numatytas regioninės specializacijos iniciatyvų įgyvendinimas įvairiomis priemonėmis, tam pasitelkiant būsimojo finansinio laikotarpio Europos Sąjungos fondų priemones, valstybės investicijas, tarptautinių finansinių institucijų, savivaldybių ir regioninių socialinių ir ekonominių partnerių išteklius, į tai orientuojant naujos kartos regionų plėtros planus.
- Regiono plėtros taryba neturi pakankamai galių pilnavertiškai dalyvauti rengiant ir įgyvendinant regionų plėtros planus bei specializacijos vystymo iniciatyvas. Šiuo metu jų realios funkcijos apsiriboja Regioninės plėtros departamento prie Vidaus reikalų ministerijos kartu su savivaldybėmis parengtų planų ir projektų patvirtinimu.
- Panevėžio regionas vienas pirmųjų šalyje ėmėsi aktyvių veiksmų pasirinktai specializacijai vystyti, todėl universalus regiono specializacijos koordinavimo modelio Lietuvoje nėra, o už regiono specializacijos vystymą atsakingos organizacijos ar organizacijų sistemos teisinis statusas, struktūra, veiklos pobūdis, siekiami rodikliai, finansavimo būdai gali būti įvairūs.

Gerosios patirties pavyzdžių analizė

Skirtingais būdais prie regioninės specializacijos prisidedančių organizacijų, veikiančių Lietuvoje ir užsienyje, pavyzdžiai: Panevėžio miesto savivaldybės iniciatyva „Industry 4 Panevėžys“, Vilniaus miesto turizmo ir verslo plėtros agentūra „Go Vilnius“, Klaipėdos ekonominės plėtros agentūra „Klaipėda ID“, asociacija „Klaipėdos regionas“, Pažangios gamybos skaitmeninių inovacijų centras ir Odensės robotikos klasteris „Odense Robotics“ (žr. 1 priedą).

- Šiuo metu į Pramonės 4.0 vystymą labiausiai įsitraukusi Panevėžio miesto savivaldybė, pradėjusi įgyvendinti iniciatyvą „Industry 4 Panevėžys“ ir numačiusi jai tam tikrą biudžetą. Šios iniciatyvos veiklos apsiriboja Panevėžio miestu.
- Regioninės specializacijos strategijų pavyzdžių šiuo metu nėra, tačiau ta linkme eina Klaipėdos regiono savivaldybių asociacija „Klaipėdos regionas“. Ilgametę glaudaus darbo su visomis septyniomis Klaipėdos regiono savivaldybės patirtį turinčios asociacijos pavyzdys parodo, kad siekiant vystyti specializaciją visų pirma svarbu išvystyti pasitikėjimą tarp savivaldybių. Tik užsimezgas glaudiems santykiams tampa įmanoma pasiekti vieningų susitarimų dėl regiono strateginės krypties ir, juo labiau, šią kryptį koordinuojančios organizacijos kūrimo.
- Miestų plėtros agentūros dažniausiai yra orientuotos į investicinės aplinkos gerinimą, talentų pritraukimą ir miesto rinkodarą, tačiau veiklas šiose srityse agentūros įgyvendina atsižvelgdamos į kiekvieno miesto specifiką. Pavyzdžiui, jeigu „Go Vilnius“ veikla yra labiausiai orientuota į užsienio auditorijas, daug dėmesio skiriama turizmui, bet neliečiamas švietimo klausimas, tai „Klaipėda ID“ dirba ir su užsienio, ir Lietuvos auditorijomis, bent iš dalies rūpinasi švietimo klausimais, neliečia turizmo klausimų ir skiria prioritetą miesto specializacijoms vystyti. Tokios agentūros atitinka beveik visus regiono specializaciją koordinuojančiai organizacijai keliamus kriterijus, be to, jos gali veikti ir regioniniu lygmeniu.
- Regiono specializaciją koordinuojančios organizacijos alternatyva galėtų būti skaitmeninių inovacijų centras. Inicijuojamas Ekonomikos ir inovacijų ministerijos bei veikdamas „vieno langelio“ kompetencijų centro principu, skaitmeninių inovacijų centras suteiktų galimybę savo klientams naudotis technologijų infrastruktūra, naujausiomis žiniomis ir patirtimi, išbandyti naujausias skaitmenines technologijas. Tokios organizacijos veiklos spektras yra ribotas ir orientuotas specifiskai į verslą, bet tai būtų galimybės regiono įmonėms turėti nuo viešojo sektoriaus nepriklausomą arba mažai priklausomą inovacijų plėtros regione facilitatorių.
- Dėl gerai išvystyto robotikos klasterio „Odense Robotics“, Odensės miestas Danijoje yra laikomas vienu iš aukštųjų technologijų, robotikos krypties lyderių Europoje. Odensėje koncentruojasi robotikos sprendimų gamintojai ir diegėjai, kuriems klasterio veikla yra aktuali, tuo tarpu Panevėžio regione dominuoja potencialūs robotikos sprendimų pirkėjai, kurių dydžiai, veiklos sritys, technologinė pažanga yra labai skirtingi. Tokiu atveju nėra iki galo aišku, ar klasterio veikla šiuo metu jiems kurtų pakankamą vertę (net jeigu ji būtų labai plataus pobūdžio – nuo talentų pritraukimo iki startuolių vystymo).

Išvados

Visi požymiai rodo, kad regioninę politiką ateityje ir ypač naujuoju Europos Sąjungos investicijų laikotarpiu numatoma įgyvendinti pasitelkiant būtent regioninės specializacijos principus. Dėl šios priežasties tampa itin svarbu rasti efektyviausią specializacijos koordinavimo mechanizmą, kuris įsiliėtų į dabartinę Panevėžio regiono institucinę santvarką, bet tuo pačiu būtų pakankamai lankstus prisitaikyti prie galimų regioninės politikos pokyčių ateityje. Remiantis analize, galima teigti:

- Kad regiono specializacija būtų vystoma efektyviai, šį procesą koordinuojanti organizacija turėtų atitikti kriterijus: galimybė veikti regioniniu lygmeniu; vykdomos veiklos įvairovė, apimanti visus / kuo daugiau specializacijos aspektų; veiklos organizavimo efektyvumas; resursų veikloms vykdyti pasiekiamumas; atsparumas trumpalaikiams politiniams pokyčiams; ekspertškumas/ nešališkumas; darbo sąlygų konkurencingumas.
- Dabartinis specializacijos koordinavimo modelis dėl įvairių priežasčių nėra tvarus.
- Visos apžvelgtos organizacijos galėtų veikti paraleliai, skirtingais būdais prisidedamos prie regiono specializacijos vystymo ir taip viena kitą papildančios.
- Geriausiai regiono specializacijos koordinavimo funkciją galėtų atlikti regioninė ekonominės plėtros agentūra arba savivaldybių asociacija, tačiau tam reikalingas regiono savivaldybių susitarimas dėl bendradarbiavimo ir įgaliojimų veikti regioniniu lygmeniu suteikimas.

Viešosios konsultacijos poreikis

Atsižvelgiant į atlikto teminio tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad specializacijos vystymas Panevėžio regione yra reikalingas, tačiau nekordinuojamas, nes tam nėra atsakingos struktūros. Kituose Lietuvos ir užsienio regionuose veikiančios organizacijos pavyzdžiai leidžia manyti, kad jų patirtį būtų galima pritaikyti ir Panevėžio regione. Siekiant išsiaiškinti, ar kituose regionuose veikiančių organizacijų modeliai galėtų būti pritaikyti vystant Panevėžio regiono specializaciją, nuspręsta atlikti viešąją konsultaciją.

Viešoji konsultacija gali būti atliekama keliais metodais:

- **Interviu ciklas** su suinteresuotomis šalimis dėl Panevėžio regiono specializaciją koordinuojančios organizacijos veiklos galimybių.
- **Apskritojo stalo diskusijų ciklas** su suinteresuotomis šalimis dėl Panevėžio regiono specializaciją koordinuojančios organizacijos funkcijų ir veiklos modelio.

Interviu ciklo metu būtų siekiama nustatyti suinteresuotųjų šalių galimybes dalyvauti Panevėžio regiono specializacijos vystyme, išsiaiškinti jų poreikius bei pasiūlymus dėl esamos sistemos tobulinimo ir suprasti jų nuomonę dėl skirtingų specializaciją koordinuojančių organizacijų alternatyvų.

Apskritojo stalo diskusijų ciklas leistų gauti gilesnes suinteresuotųjų šalių įžvalgas dėl konkretaus regiono specializaciją koordinuojančio modelio parengimo ir įgyvendinimo.

Diskusijų metų gauti pasiūlymai taip pat leistų numatyti veiksmus, reikalingus siekiant užtikrinti projekto tęstinumą.

Numatoma, kad viešojoje konsultacijoje dalyvautų šios suinteresuotosios šalys:

- Panevėžio regiono savivaldybių tarybų ir administracijų vadovai;
- Panevėžio regiono savivaldybių verslo atstovai;
- Panevėžio regiono plėtros taryba;
- Lietuvos savivaldybių asociacija;
- Vidaus reikalų ministerija ir Regioninės politikos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos;
- Ekonomikos ir inovacijų ministerija;
- Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra;
- VšĮ „Investuok Lietuvoje“.

Priedai

1. Panevėžio regiono specializacija. Esamo koordinavimo modelio ir gerosios patirties pavyzdžių analizė.

PANEVĖŽIO REGIONO SPECIALIZACIJA.

**Esamo koordinavimo modelio ir
gerosios patirties pavyzdžių analizė**



Monika Miniotaitė
2019, balandis

Kurk
Lietuvai 



Kuriame
Lietuvos ateitį
2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa



**PANEVĖŽIO
MIESTO
SAVIVALDYBĖ**

Turinys

1. Regioninė specializacija.....	3
2. Panevėžio regiono specializacija.....	7
3. Panevėžio miesto savivaldybės iniciatyva „Industry 4 Panevėžys“	11
4. Specializacijos koordinavimo organizacijų pavyzdžiai	14
4.1. Vilniaus miesto turizmo ir verslo plėtros agentūra „Go Vilnius“	14
4.2. Klaipėdos ekonominės plėtros agentūra „Klaipėda ID“	17
4.3. Asociacija „Klaipėdos regionas“	19
4.4. Odensės robotikos klasteris „Odense Robotics“	21
4.5. Lietuvos robotikos skaitmeninių inovacijų centras	24
5. Organizacijų palyginimas.....	27
6. Išvados.....	34

1. Regioninė specializacija

Lietuvos regioninės politikos Baltojoje knygoje numatyta, kad geografiškai subalansuotam, darniam ir tvariam ekonomikos augimui pasiekti kiekvienas Lietuvos regionas turi pasirinkti stipriausias ir perspektyviausias savo ekonominės specializacijos kryptis.^{1,2} To tikslas – paskatinti regionus kryptingai išnaudoti specifinius kiekvieno iš jų resursus, taip didinant regionų patrauklumą ir skatinant ekonomines iniciatyvas. Kitaip tariant, specializacija – tai

svarbiausių regiono konkurencinių pranašumų stiprinimas, siekiant didžiausios naudos mažiausiais kaštais.

Baltojoje knygoje aiškinama, kad regionai privalo stiprinti pasirinktas specializacijos kryptis tam sutelkdami finansines, ekonominės plėtros, švietimo, mokslo, technologijų, inovacijų bei kitas priemones.



¹ Vidaus reikalų ministerija (2017). Lietuvos regioninės politika Baltoji knyga darniai ir tvariai plėtrai 2017-2030. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents>.

² Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2018). Nutarimo dėl Nacionalinės regioninės politikos prioritetų iki 2030 metų patvirtinimo projektas. Lietuvos Respublikos Seimo dokumentų paieška. 2019, Reg. Nr. 19-2385.

Regioninės specializacijos įgyvendinimas apima platų veiksmų spektrą – specializuotos infrastruktūros vystymą, tyrimų rengimą, švietimo ir kvalifikacijos kėlimo programų organizavimą, informacijos sklaidą, rinkodarą ir privačių investicijų pritraukimą, verslo iniciatyvų palaikymą.

Regioninės specializacijos įgyvendinimą inicijuoja bei koordinuoja Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija (VRM). Buvo planuota, kad procesas vyks keliais etapais:

- **Analizė ir susitarimas dėl specializacijos kryptių** (kiekvieno regiono išteklių analizė, regionų idėjos ir pasiūlymai, ministerijų ir regionų bendradarbiavimas priimant vieningą sprendimą);
- **Esamų išteklių panaudojimas** (operatyvi pagalba regionams pritraukiant investicijas; esamų Europos Sąjungos (ES) lėšų panaudojimas specializacijai stiprinti, tikslinės komunikacijos ir rinkodaros įgyvendinimas, studijų ir profesinio mokymo programų parengimas pagal regionų specializacijas ir kt.);
- **Naujų galimybių kūrimas** (ilgalaikių pokyčių planas, įskaitant patobulintą strateginį planavimą, naujojo Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano rengimas pagal regionų specializacijas, tikslinės naujojo laikotarpio finansavimo priemonės).

Ministerijų ir regionų susitarimas dėl regioninės specializacijos kryptių atspindėjo 2018 metų Nacionalinės regioninės politikos prioritetų iki 2030 metų patvirtinimo projekte.³ Dokumente nurodyta, kad dar tais pačiais metais ketinama „įgyvendinti kelias bandomąsias regionų ekonominės specializacijos iniciatyvas – profesinio ir aukštojo mokslo programų parengimas (pakeitimas), investicijos į specializuotą verslo aplinkos infrastruktūrą,

tiksliniai ES finansinės paramos kvietimai konkrečių regionų ir ekonomikos šakų įmonėms.“ Planuota, kad bandomosioms iniciatyvoms pademonstravus pridėtinę vertę regionų plėtrai būtų įgyvendinama visų Lietuvos regionų ekonominė specializacija.

„Lietuvos regioninės politikos Baltojoje knygoje numatyta, kad kiekvienas Lietuvos regionas turi pasirinkti stipriausias ir perspektyviausias savo ekonominės specializacijos kryptis“

Nacionalinės regioninės politikos prioritetų iki 2030 metų patvirtinimas pasistūmėjo tik 2019 metais. Kovo pabaigoje LR VRM vykusiame Nacionalinės regioninės plėtros tarybos posėdyje pritarta nutarimo projektui dėl atnaujintų Nacionalinės regioninės politikos prioritetų iki 2030 metų. Dokumente numatytas regioninės specializacijos iniciatyvų įgyvendinimas įvairiomis priemonėmis, tam pasitelkiant būsimojo finansinio laikotarpio (t.y. 2021–2027 metų) ES fondų priemones, valstybės investicijas, tarptautinių finansinių institucijų, savivaldybių ir regioninių socialinių ir ekonominių partnerių išteklius, į tai orientuojant naujos kartos regionų plėtros planus.

Be to, dokumente numatyta tobulinti efektyviau integruoti valstybės strateginio, regioninio ir teritorinio planavimo procesus, tokiu būdu užtikrinant, kad regionų plėtros tarybų išskirti regionų plėtros prioritetai, pavyzdžiui, regionų specializacijos kryptys, bus tinkamai atspindėti

³ Ibid.

valstybės strateginiuose ir teritorijų planavimo dokumentuose. Nutarimo projektas dėl Nacionalinės regioninės politikos prioritetų iki 2030 metų dar bus teikiamas tvirtinti Vyriausybei.

Nacionalinės reikšmės dokumentams dar nesant patvirtintiems, į Regioninės plėtros departamento prie VRM rengiamus regionų 2014–2020 metų plėtros planus specializacijų vystymas taip pat nėra įtrauktas.⁴ Pavyzdžiui, siekiant padidinti gyvenamųjų vietovių konkurencingumą, ekonomikos augimą ir gyvenamosios vietos patrauklumą, Panevėžio regiono plėtros plane numatytos tik socialinės ir gyvenamosios aplinkos (infrastruktūros objektų ir pan.) gerinimo priemonės, tačiau verslo aplinkos gerinimas, darbo vietų kūrimas ir investicijų pritraukimas net nėra minimas.

„Savivaldybių galimybės kartu vystyti bendrą regioninę specializaciją yra gana ribotos“

Baltojoje knygoje numatyta regionams priskirti savarankišką ekonominės plėtros gerinimo funkciją ir nuolat gerinti sąlygas šiai funkcijai vykdyti. 2019 metų pavasarį Seimas pakeitė gyventojų pajamų mokesčio (GPM) perskirstymo savivaldybėms tvarką.⁵ Pagal ją savivaldybės galės pretenduoti į papildomą GPM dalį, kurios dydis priklausys nuo metinio darbo užmokesčio fondo prieaugio. Pataisos turėti suteikti paskatą savivaldybėms aktyviau gerinti verslo sąlygas ir pritraukti investicijas, o tai, savo ruožtu, padėtų vystyti regioninę specializaciją. Kita vertus, tokios paskatos dar nereiškia, kad savivaldos

institucijos turės užtektinai galių jomis pilnai pasinaudoti.

Savivaldybių galimybės kartu vystyti bendrą regioninę specializaciją yra gana ribotos. 2010 metais įvykdžius Viešojo administravimo reformą, buvo panaikintos apskričių viršinių administracijų. Jų funkcijos atiteko ministerijoms, savivaldybėms arba buvo panaikintos. Tokiu būdu iš esmės nebeliko regioninės savivaldos lygmens. Svarbiausios regiono lygmeniu veikiančios institucijos šiuo metu – Regionų plėtros tarybos (RPT), kurias sudaro regiono savivaldybių merai, tarybų nariai ir socialiniai bei ekonominiai partneriai. RPT tvirtina regionų plėtros planus, priima sprendimus dėl regioninės svarbos projektų, regionų atstovavimo tarptautinėse regionų bendradarbiavimo organizacijose ir kt.

„Remiantis regioninės politikos tendencijomis savivaldybės gali išnaudoti turimus resursus tam, kad pasiruoštų planuojamiems pokyčiams ir pilnai išnaudotų atsiversiančias galimybes“

Kita vertus, RPT neturi pakankamai galių pilnavertiškai dalyvauti rengiant ir įgyvendinant regionų plėtros planus, šiuo metu jų realios funkcijos apsiriboja RPD prie VRM parengtų planų ir projektų patvirtinimu. Visam regionui svarbius, didelės apimties ir bendradarbiavimo tarp savivaldybių reikalaujančius projektus

⁴ RPD prie VRM (2019). Panevėžio regiono 2014–2020 metų plėtros planas. Preiga per internetą: http://www.lietuvosregionai.lt/upload/Lietuvos%20regionai/Panevezio%20apskritis/Posedziai/2019%20balandzio%202-8%20Orasytine/Priemoniu%20planas_51_4S-7%202019-04-09.pdf

⁵ Lietuvos Respublikos Seimas (2019). Lietuvos Respublikos savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymo Nr. VIII-385 5, 10 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 10-1 straipsniu įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimo dokumentų paieška. 2019, Dokumento Nr. XIII-2099.

įgyvendinti taip pat sudėtinga, nes RPT savo administracijos ir vykdomosios galios neturi (turi tik technines funkcijas atliekantį sekretoriatą).

Baltojoje knygoje numatyta stiprinti RPT suteikiant joms juridinį statusą, realias vykdomąsias galias ir įsteigiant regionų kompetencijos biurus, kurie turėtų vienyti RPD prie VRM skyrius, „Verslios Lietuvos, „Investuok Lietuvoje“ ir kitų aktualių institucijų ekspertus. Planuojama, kad šie biurai atliks RPT „smegenų centro“ funkcijas kuriant regionų plėtros strategijas, pritraukiant investicijas, gerinant regiono įvaizdį ir kt. Kada / Ar šie planai bus įgyvendinti ir kaip tokia sistema veiks praktiškai, šiuo metu nėra iki galo aišku.

Specializacija gali tapti reikšmingu atspirties tašku formuojant regiono viziją, numatant pagrindinius regiono plėtros strateginius tikslus, pasirenkant biudžeto skirstymo prioritetus. Visi požymiai rodo, kad regioninę politiką numatoma

įgyvendinti pasitelkiant būtent regioninės specializacijos principus.

Kita vertus, nežinomybės vis dar daug: nacionalinės reikšmės regioninės politikos (re)formavimo dokumentai ir institucijų įgalinimo priemonės dar tik derinimo stadijose, naujasis ES investicijų etapas dar neprasidėjo. Kokiomis konkrečiomis priemonėmis bus įgyvendinamos regionų specializacijos, kol kas nėra iki galo aišku.

Esant tokioms sąlygoms savivaldybės turi galimybę perimti iniciatyvą į savo rankas. Remiantis regioninės politikos tendencijomis jos gali išnaudoti turimus resursus tam, kad pasiruoštų planuojamiems pokyčiams ir pilnai išnaudotų atsiversiančias galimybes. Tą svarbu padaryti nieko nelaukiant, ypač, jei matyti, kad specializacijos vystymas gali reikšmingai paspartinti socialinę ir ekonominę regiono plėtrą.



1 pav. Lietuvą sudaro šešios apskritys (regionai).

2. Panevėžio regiono specializacija

Panevėžio regioną Panevėžios miestas ir Biržų, Kupiškio, Pasvalio, Rokiškio bei Panevėžio rajonai.

Regionas pasirinko šešias specializacijos kryptis:

- robotika ir automatizavimas;
- transportas, pramonė ir logistika;
- biotechnologijos;
- baldai ir tekstilė;
- maistas ir gėrimai;
- žemės ūkis ir gamtos ištekliai.

Akivaizdu, kad renkantis specializacijas norėta atsižvelgti į kiekvienos regiono savivaldybės specifiką ir poreikius, todėl specializacijų sąrašas gana ilgas. Toks platus pasirinktų specializacijų spektras gali sudaryti keblumą regionui siekiant bendromis jėgomis įgyvendinti vieningą regioninę plėtrą.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad sėkmingas robotikos ir automatizavimo specializacijos vystymas, skiriant ypatingą dėmesį įmonių našumui ir konkurencingumui didinti, turi lemiamą įtaką ir kitų Panevėžio regiono ekonominės plėtros kryptių raidai.



Robotika ir automatizavimas itin aktualu ne tik įvairių sričių apdirbamosios gamybos įmonėms (baldų, tekstilės, maisto, medienos, metalo, elektronikos ir t.t.), bet ir žemės ūkio, logistikos ir kitoms pramonės šakoms. Robotika ir automatizavimas glaudžiai susiję su kitų pažangių technologijų, įskaitant dirbtinio intelekto, daiktų interneto, debesų kompiuterijos, adityvios gamybos, papildytos realybės ir t.t., diegimu pramoniniuose procesuose.

„Tam, kad išliktų konkurencingos, pramonės, žemės ūkio ir kitos regiono įmonės privalo skirti dėmesio inovacijoms“

Šios ir kitos robotikos, automatizavimo ir skaitmeninimo technologijos yra pasaulyje vykstančių pramoninių procesų pokyčių, vadinamų ketvirtąja pramonės revoliucija arba Pramone 4.0, dalis. Terminas „Pramonė 4.0“ universalumas sudaro prielaidas jį naudoti apibendrinant visas šešias Panevėžio regiono specializacijas.

Tokiu atveju „Pramonė“ apibendrintų įvairių sričių apdirbamąją gamybą, logistiką, žemės ūkį ir gamtos išteklių gavybą, o „4.0“ reikštų robotikos, automatizavimo ir kitų technologijų diegimą Panevėžio regione dominuojančiuose pramonės procesuose.

Pamonės sektoriuje sukuriama 28,3 % Panevėžio regiono bendrojo vidaus produkto – tai daugiau nei Lietuvos vidurkis. Žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektoriuje sukuriama 8,7 % bendrojo vidaus produkto.⁶ Vien apdirbamosios gamybos įmonių skaičius regione siekia beveik 600, o jose dirba ketvirtis regiono gyventojų.^{7,8} Tam, kad išliktų konkurencingos, pramonės, žemės ūkio ir kitos regiono įmonės privalo skirti dėmesio inovacijoms.

Tyrimai rodo, kad šiuo metu Panevėžio regiono apdirbamosios gamybos įmonėse dominuoja rankų darbas arba pradėti automatizuoti ir skaitmeninti tik pagrindiniai įmonių procesai.⁹ Nuo to, kaip sėkmingai įmonėms pavyks prisitaikyti prie pasaulinės tendencijos pramonės procesuose diegti pažangias technologijas, priklauso Panevėžio regiono išsivystymas: eksporto apimtys, darbo vietų skaičius, darbo užmokestis, regiono įvaizdis.

„Termino „Pramonė 4.0“ universalumas sudaro prielaidas jį naudoti apibendrinant visas šešias Panevėžio regiono specializacijas.“

Statistika rodo, kad vidutinis darbo užmokestis Panevėžio regione šiuo metu sudaro tik 88 % šalies vidurkio, o vidutinės namų ūkio pajamos vienam asmeniui nesiekia minimalios sumos

⁶ Versli Lietuva (2017). Panevėžio apskrities ekonomikos raidos tendencijos. Prieiga per internetą: https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2018/07/2017.12.31_Panevezys.pdf

⁷ Lietuvos statistikos departamentas (2018). Ūkio subjektai. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/3329771/Ukio_subjektai.pdf

⁸ Investuok Lietuvoje (2017). Panevėžio regiono apžvalga. Prieiga per internetą: https://investlithuania.com/wp-content/uploads/2017/09/Regions-of-Lithuania_Panevezys.pdf

⁹ Bagdžiūnaitė, D., Miniotaitė, M., Samasonokaitė, K. (2018). Interviu ciklo ataskaita dėl Pramonės 4.0 vystymo priemonių. Prieiga per internetą: <http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2018/09/Interviu-ciklo-ataskaita-final1.pdf>

reikalingos įprastiems poreikiams patenkinti.^{10,11} Šie rodikliai turi pasekmių: tik 27,7 % gyventojų teigiamai vertina Panevėžio įvaizdį, o per paskutiniuosius 15 metų regionas neteko net 25 % gyventojų.^{12,13}

Susitelkimas į Pramonės 4.0 krypties vystymą – logiškas pasirinkimas, ypač turint omenyje didelę jos įtaką visoms pasirinktoms specializacijos kryptims. Pirmieji žingsniai šia kryptimi jau žengti. Pirmiausia jie buvo nukreipti į kiekvieną specializaciją atskirai. VRM paskatinimu, 2018 metų pradžioje Panevėžio regiono savivaldybės buvo užmezgusios bendradarbiavimą tam, kad parengtų bandomųjų specializacijų iniciatyvų įgyvendinimo aprašymus, numatytų atitinkamas priemones ir kt. Tą jos padarė, tačiau iš VRM nesulaukus paskatų bandomieji projektai visgi nebuvo įgyvendinti.

„Koordinacinė organizacija turėtų užtikrinti verslo, švietimo ir mokslo institucijų, viešojo sektoriaus bendradarbiavimą bei efektyvaus, nuoseklaus, tęstinio regiono specializacijos vystymo koordinavimą“

Panevėžio miesto savivaldybės iniciatyva, 2018 metų pradžioje specializacijos klausimas vėl

buvo pajudintas. Atliktos konsultacijos su regiono įmonėmis, miesto švietimo ir mokslo institucijomis dėl Pramonės 4.0 vystymo poreikio ir priemonių.

2019 metais suformuota Panevėžio miesto Pramonės 4.0 vystymo patarėjų taryba ir parengtas Pramonės 4.0 vystymo Panevėžio regione 2019–2023 metų strategijos projektas. Jame numatyti trys pagrindiniai tikslai:

- Plėtoti ateities ekonominius poreikius atitinkančios **švietimo ir mokslo sistemą**;
- Gerinti sąlygas **verslo kūrimui ir plėtrai** Panevėžio regione;
- Formuoti ir stiprinti **Panevėžio regiono, kaip Pramonės 4.0 centro, įvaizdį**.

Tikslams įgyvendinti suformuluota vienuolika uždavinių, taip pat sudarytas preliminarus 2019–2021 metų veiksmų planas.

Kita vertus, Panevėžio regione vykdytos konsultacijos su suinteresuotomis šalimis parodė, kad patarėjų tarybos ir strategijos nepakanka – reikalinga ir koordinacinė organizacija. Jeigu patarėjų tarybai numatyta funkcija priimti strateginius sprendimus, koordinacinė organizacija turėtų užtikrinti verslo, švietimo ir mokslo institucijų, viešojo sektoriaus bendradarbiavimą bei efektyvaus, nuoseklaus, tęstinio regiono specializacijos vystymo koordinavimą.

Regiono specializaciją koordinuojanti organizacija galėtų būti savivaldos atsakas į nacionalinių iniciatyvų, skirtų specializacijoms vystyti, trūkumą. Kaip turėtų būti organizuojamos tokios koordinacinės organizacijos darbas, koks turėtų būti jos veiklos

¹⁰ Lietuvos statistikos departamentas (2017). Gyventojų pajamos ir gyvenimo sąlygos. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/3329771/Gyventoju_pajamos_ir_gyvenimo_salygos.pdf

¹¹ Lietuvos statistikos departamentas (2018). Darbo užmokestis apskrityse ir savivaldybėse. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/informaciai-pranesimai?articleId=5988780>

¹² Ucinavičiūtė, I., Prapiestienė, R. (2017). 'Panevėžio kultūros išteklių vaidmuo formuojant miesto įvaizdį'. Geologija. Geografija. 3(3), 126-136.

¹³ MOSTA (2017). Profesinio mokymo ir studijų būklės apžvalga Panevėžio regione. Lietuvos statistikos departamento duomenys, skaičiavimai MOSTA. Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/documents/MSI/Panev%C4%97%C5%BEio%20regiono%20svietimas%202017-03-10.pdf>

modelis ir sąryšis su kitomis institucijomis – klausimai, į kuriuos dar nėra atsakyta.

Šiuo metu į regiono specializacijos vystymą labiausiai įsitraukusi Panevėžio miesto savivaldybė. Jos iniciatyva buvo įgyvendintas ir Pramonės 4.0 vystymo patarėjų tarybos steigimas, ir strategijos rengimas. Tai reiškia, kad patarėjų tarybos veikloje ir strategijoje kol kas daugiausia dėmesio skiriama miestui, o ir pirmieji strategijos įgyvendinimo žingsniai, finansuojami ir inicijuojami savivaldybės, taip pat apsiriboja Panevėžio miestu. Tai yra problema, nes specializaciją numatyta vystyti regiono mastu.

Kad specializacija būtų vystoma regiono lygmeniu, reikalingas koordinuotas bendradarbiavimas tarp savivaldybių (ir kiekvienoje iš jų veikiančių specializacijos vystymu suinteresuotų šalių), kiekvienos iš jų poreikių išanalizavimas ir įtraukimas į strateginės Pramonės 4.0 krypties vystymo strategiją.

Kaip buvo aptarta ankstesniame skyriuje, šiuo metu Panevėžio regione nėra juridinę galią turinčios regioninės valdymo struktūros, kuri būtų atsakinga už regioninės politikos įgyvendinimą ir savivaldybių veiklos koordinavimą įgyvendinant bendrus regioninės specializacijos vystymo projektus. Regiono specializaciją koordinuojanti organizacija galėtų būti ta struktūra, kuri užpildytų šį trukumą



3. Panevėžio miesto savivaldybės iniciatyva „Industry 4 Panevėžys“

„Industry 4 Panevėžys“ (internetu svetainė <https://industry4panevezys.lt/>) – tai iniciatyva, vienijanti specializacijos vystymui Panevėžio regione skirtas veiklas. Šiuo metu Pramonės 4.0 vystymą Panevėžio regione koordinuoja Panevėžio miesto savivaldybės Miesto plėtros skyrius.

**„Industry 4 Panevėžys“ –
tai iniciatyva, vienijanti
Pramonės 4.0
specializacijos vystymui
Panevėžio regione skirtas
veiklas“**

2018 metais Miesto plėtros skyriuje darbą pradėjo už Pramonės 4.0 veiklas atsakingas projektų vadovas. Pagrindinės jo darbo sritys – robotikos varžybų centro „RoboLabas“ ir STEAM centro steigimo koordinavimas. 2018 metų rugsėjį prie skyriaus laikinai prisijungus trims programos „Kurk Lietuvai“ projektų vadovėms, pradėta „Industry 4 Panevėžys“ iniciatyva ir išplėstas Pramonės 4.0 vystymo veiklų spektras.

Atlikta Panevėžio regiono Pramonės 4.0 ekosistemos apžvalga, su regiono įmonių, švietimo ir mokslo institucijų atstovais surengtas interviu ciklas ir apskritojo stalo diskusija dėl Pramonės 4.0 ekosistemos vystymo priemonių, suformuota Panevėžio miesto Pramonės 4.0 vystymo patarėjų taryba, kurią vienbalsiu sprendimu įsteigė Panevėžio miesto savivaldybės taryba, parengtas Pramonės 4.0 vystymo Panevėžio regione 2019–2023 metų strategijos projektas, suorganizuota Panevėžio robotų fiesta,



**INDUSTRY
4 PANEVĖŽYS**

www.industry4panevezys.lt

sukurta „Industry 4 Panevėžys“ interneto svetainė, žiniasklaidoje viešinti straipsniai Pramonės 4.0 vystymo Panevėžio regione tematika.

„Industry 4 Panevėžys“ iniciatyvos projektai apsiriboja Panevėžio miestu, todėl jų negalima vadinti *regiono* specializacijos vystymu“

Dauguma veiklų „Industry 4 Panevėžys“ iniciatyvai vystyti yra finansuojamos pagal Ekonominės plėtros ir užimtumo skatinimo programą. Joje numatytas tikslas kryptingai plėtoti bei stiprinti Panevėžio miesto ekonominę robotikos krypties specializaciją. Tikslui įgyvendinti numatytos dvi priemonės: didinti robotikos populiarumą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, mokyklose ir kitose švietimo bei

profesinio rengimo įstaigose, taip pat organizuoti robotikos renginius. Atkreiptinas dėmesys, kad prie specializacijos vystymo gali prisidėti ir dalis kitų šios programos priemonių, pavyzdžiui, dalinis verslo misijų finansavimas, mokymų verslo kūrimo tema subsidijavimas ir kt.

Prie „Industry 4 Panevėžys“ iniciatyvos vystymo prisideda ir kiti savivaldybės skyriai, pavyzdžiui, Komunikacijos bei Kultūros ir meno. Pagrindinis jų indėlis – Panevėžio regiono, kaip Pramonės 4.0 centro, įvaizdžio formavimas ir stiprinimas per tikslių komunikacijos iniciatyvų ir renginių organizavimą. Švietimo ir jaunimo reikalų skyrius prie specializacijos vystymo kol kas prisideda skirdamas finansavimą miesto moksleivių išvykoms į nacionalines ir tarptautines robotikos varžybas. Strateginio planavimo, investicijų ir biudžeto skyrius yra numatęs specializacijos klausimą įtraukti organizuojant darbo grupes būsimojo laikotarpio miesto strateginiams dokumentams rengti. Dialogas su kitais savivaldybės administracijos skyriais dėl specializacijos vystymo šiuo metu yra pirminėse stadijose – aptariamas galimas bendradarbiavimas ir pirmieji projektai.



PRAMONĖ 4.0 PANEVĖŽIO REGIONE

verslas • švietimas • mokslas • viešasis sektorius

Sužinoti daugiau

Nepaisant Miesto plėtros skyriaus šiuo metu įgyvendinamos „Industry 4 Panevėžys“ iniciatyvos, regiono specializacijos koordinavimas nėra numatytas nei šio, nei kitų savivaldybės skyrių funkcijų aprašuose.

Viena vertus, miesto investicinio patrauklumo didinimo uždavinys yra priskirtas Miesto plėtros skyriui. Uždavinį numatyta įgyvendinti didinant investicijų galimybių Panevėžyje žinomumą, atstovaujant savivaldybę Lietuvos ir užsienio investuotojų renginiuose, bendradarbiaujant su verslo asocijuotomis struktūromis, rengiant miesto plėtros, smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros bei kitas susijusias programas, prisidedant prie regionų plėtros programų rengimo ir įgyvendinimo, mokesčių lengvatų taikymo ūkio subjektams tvarkos rengimo ir įgyvendinimo ir pan.

Kita vertus, didžioji dalis skyriaus veiklos visgi sutelkta leidimų (licencijų) verslui išdavimo ir savivaldybės kontroliuojamų įmonių valdymo priežiūros srityse. Platesniam veiklų, susijusių su regiono specializacijos vystymu, spektrui įgyvendinti šiuo metu nėra numatyta finansinių ir žmogiškųjų resursų.

„Industry 4 Panevėžys“ iniciatyvos projektai apsiriboja Panevėžio miestu, todėl jų negalima vadinti *regiono* specializacijos vystymu. Be to, veiklos daugiausia nukreiptos į ikimokyklinio, mokyklinio ir neformaliojo švietimo, komunikacijos sritis – tas, kurių koordinavimas yra priskirtos savivaldybei. Tuo tarpu aukštojo mokslo, verslo aplinkos gerinimo ir įmonių konkurencingumo didinimo srityse savivaldybės funkcijos yra ribotos arba jų nėra visai, nors veikimas šiose srityse yra itin svarbus siekiant vystyti regiono specializaciją.

Trumpai:

- ✓ **Panevėžio regiono specializacijos kryptys:** robotika ir automatizavimas; transportas, pramonė ir logistika; biotechnologijos; baldai ir tekstilė; maistas ir gėrimai; žemės ūkis ir gamtos ištekliai.
- ✓ **Pramonė 4.0** – pramoninių procesų modernizavimo diegiant inovatyvias robotikos, automatizavimo, skaitmeninimo ir kitas technologijas visuma. **Terminą galima naudoti visoms specializacijoms apibendrinti.**
- ✓ Suformuota ir įveiklinta Panevėžio miesto **Pramonės 4.0 vystymo patarėjų taryba.**
- ✓ Parengtas **Pramonės 4.0 vystymo Panevėžio regione strategijos projektas.**

- ✗ Vystant specializaciją **nevyksta bendradarbiavimas tarp regiono savivaldybių.**
- ✗ Panevėžio regiono **specializacijos vystymas nėra koordinuojamas.**
- ✗ Pramonės 4.0 vystymo Panevėžio regione **strategijos projektas nėra pritaikytas visų regiono savivaldybių poreikiams** ir jo tobulinimas bei įgyvendinimas nėra koordinuojamas.

2 pav. Panevėžio regiono specializacijos vystymas jau pasistūmėjęs, bet neišspręstų klausimų vis dar daug.

4. Specializacijos koordinavimo organizacijų pavyzdžiai

Universalaus regiono specializacijos koordinavimo modelio Lietuvoje nėra. Panevėžio regionas vienas pirmųjų šalyje ėmėsi aktyvių veiksmų pasirinktai specializacijai vystyti.

Už regiono specializacijos vystymą atsakingos organizacijos ar organizacijų sistemos teisinis statusas, struktūra, veiklos pobūdis, siekiami rodikliai, finansavimo būdai gali būti įvairūs. Dėl šių priežasčių svarbu rasti Panevėžio regiono atvejui labiausiai tinkamą organizacijos modelį, remiantis regiono savivaldybių poreikiais ir panašią veiklą – ekonominės plėtros, inovacijų sklaidos, aktualių specialistų rengimo skatinimo, ekosistemos narių bendradarbiavimo fasilitavimo, regiono įvaizdžio kūrimo – vykdančių organizacijų Lietuvoje ir užsienyje patirtimi ir pavyzdžiais.

Šiame skyriuje apžvelgiami 5 į miesto / regiono / šalies specializacijos vystymą orientuotų organizacijų pavyzdžiai: Vilniaus miesto turizmo ir verslo plėtros agentūra „Go Vilnius“, Klaipėdos ekonominės plėtros agentūra „Klaipėda ID“, asociacija „Klaipėdos regionas“, Odensės

robotikos klasteris „Odense Robotics“ ir Lietuvos robotikos skaitmeninių inovacijų centras.

„Universalaus regiono specializacijos koordinavimo modelio Lietuvoje nėra“

Nė vienos iš jų pagrindinis tikslas nėra vystyti regiono specializaciją, tačiau kiekviena iš šių organizacijų yra atsakingą už specifinę veiklą, neatsiejamą nuo sėkmingos regiono specializacijos plėtros. Tolesniuose skyreliuose pateikiama informacija, surinkta remiantis organizacijų interneto svetainėse pateiktais duomenimis, veiklos planais, 2017 ir 2018 metų veiklos ataskaitomis, biudžeto suvestinėmis ir / arba interviu su organizacijų vadovais metu.

4.1. Vilniaus miesto turizmo ir verslo plėtros agentūra „Go Vilnius“

Vilniaus miesto turizmo ir verslo plėtros agentūra „Go Vilnius“ (internetu svetainė <http://www.govilnius.lt/>) buvo įsteigta 2016 metais. Tai padaryta tokiu pačiu principu kaip ir steigiant Kauno investicijų ir turizmo agentūrą „Kaunas In“ – t.y. reorganizuojant miesto turizmo informaciją centrą (TIC) ir suteikiant jam papildomų funkcijų. Viešosios įstaigos „Go

Vilnius“ vienintelė dalininkė yra Vilniaus miesto savivaldybė. Sprendimas sujungti veiklą su TIC buvo grįstas tuo, kad ir TIC, ir naujosios agentūros pagrindinės tikslinės grupės yra užsienyje, o veikla nukreipta į užsienio investicijų, talentų ir turistų pritraukimą. Įsteigus „Go Vilnius“, TIC tapo turizmo ir konferencijų padaliniu. Įstaigoje dirba beveik keturios

dešimtys darbuotojų keturiose pagrindinėse srityse: verslo projektai, turizmas, konferencijos ir rinkodara.



Pagrindiniai „Go Vilnius“ tikslai yra šie:

- **Skatinti privačias investicijas** Vilniaus mieste, pritraukiant tarptautines paslaugų ir gamybos įmones, kuriančias gerai apmokamas darbo vietas bei plėtojančias aukštos pridėtinės vertės technologijas;
- **Plėtoti turizmo sektorių** ir didinti jo generuojamas pajamas miestui;
- **Kurti Vilniaus tarptautinį įvaizdį** ir komunikuoti apie verslo, turizmo ir gyvenimo galimybes tikslinėms užsienio auditorijoms.

Agentūra yra finansuojama tiesioginėmis Vilniaus miesto savivaldybės dotacijomis pagal programą „Sąlygų verslo plėtrai sudarymas ir patrauklios investicijoms aplinkos formavimas“. Dalį lėšų agentūra uždirba vykdydama turizmo veiklą, administruodama turizmo rinkliavą, organizuodama susijusius renginius, pavyzdžiui, konferencijas.



Tarp agentūros veiklų – laisvalaikio turizmo produktų palaikymas ir plėtra, miesto pristatymas Lietuvoje bei užsienyje, Vilniaus turizmo informacijos centrų koordinavimas, konferencijų turizmo produkto palaikymas ir plėtra, tarptautinių renginių pritraukimas.

Kiti, su turizmu nesusiję projektai – tai nekilnojamojo turto ir infrastruktūros projektai (dalyvavimas parodose, pasiūlymai dėl bendrojo miesto plano keitimo), verslo vystymo ekosistemos gerinimo projektų įgyvendinimas, investuotojų ir talentų aptarnavimo projektai (konsultavimas, relokacijos seminarai, relokacijos proceso internetinė platforma), komunikacijos apie miestą užsienio žiniasklaidoje vykdymas, miesto įvaizdžio formavimo rinkodaros produktų ir projektų kūrimas ir t.t.

Agentūros veiklos rodikliai – turistų skaičiaus augimas, turistų pasitenkinimo lygis, miesto žinomumo rodiklis ir investuotojų pasitenkinimo lygis. Šiuo metu taip pat kuriama metodologija tarptautinio konkurencingumo indeksui sudaryti, pagal kurį Vilnius pagal įvairius kriterijus bus lyginamas su kitais miestais. Veiklos pradžioje agentūrai buvo numatytas rodiklis, atitinkantis vieną iš tikslų – pritraukti investicijas. Ilgainiui paaiškėjus, kad šis rodiklis priverčia dubliuoti „Investuok Lietuvoje“ veiklą, jo buvo atsisakyta. Atitinkamai buvo pasiskirstyta atsakomybės.

„Investuok Lietuvoje“ daugiausia dėmesio sutelkė į šalies „pardavimą“ investuotojams, todėl „Go Vilnius“ dalyvauja kituose investicijų pritraukimo etapuose. „Pre-sale“ (priešpardaviminiame) etape jie gerina miesto infrastruktūrą, rūpinasi, kad būtų pakankama talentų pasiūla, koordinuoja miesto rinkodarą.

„Agentūros veiklos rodikliai – turistų skaičiaus augimas, turistų pasitenkinimo lygis, miesto žinomumo rodiklis ir investuotojų pasitenkinimo lygis“

Investuotojams nusprendus įsikurti Vilniuje, „Go Vilnius“ įsitraukia į „soft-landing“ (įsikūrimo) ir „after-care“ (vėlesnės priežiūros) etapus: teikia pagalbą investuotojai ieškant patalpų, organizuoja mokymus apie praktinius gyvenimo Vilniuje klausimus, padeda spręsti kylančias problemas, pavyzdžiui, susisiekti su investuotojo įmone viešuoju transportu klausimą. Tą padaryti padeda glaudus bendradarbiavimas su plačiu partnerių tinklu, įskaitant Vilniaus miesto savivaldybę. Kitaip tariant, „Go Vilnius“ – tarsi „vienas langelis“ investuotojams rūpimiems klausimams spręsti.

4.2. Klaipėdos ekonominės plėtros agentūra „Klaipėda ID“

Viešoji įstaiga „Klaipėda ID“ (internetu svetainė <https://www.klaipedaid.lt/>) – tai palyginti naujas nuo 2001 metų veikusios Klaipėdos ekonominės plėtros agentūros (KEPA) pavadinimas ir identitetas. Agentūros steigėja ir dalininkė yra Klaipėdos miesto savivaldybė.

Verslo inkubavimo ir kūrybinių industrijų skatinimo veiklas vykdydžiusi KEPA 2018 metais išplėtė savo uždavinius. Remiantis Klaipėdos miesto ekonominės plėtros strategija iki 2030 metų, agentūros veiklų spektras pasipildė investicinės aplinkos gerinimo, investicijų skatinimo ir miesto rinkodaros sritimis.

Agentūroje dirba 10 darbuotojų.¹⁴ Agentūra uždirba pajamų iš jos valdomo kūrybinio inkubatoriaus „Kultūros fabrikas“ vykdomos

Klaipėda
iD

komercinės veiklos, taip pat gauna lėšų už dalinį Klaipėdos miesto savivaldybės vykdomos Smulkiojo ir vidutinio verslo ir investicijų skatinimo programos įgyvendinimą. Agentūra

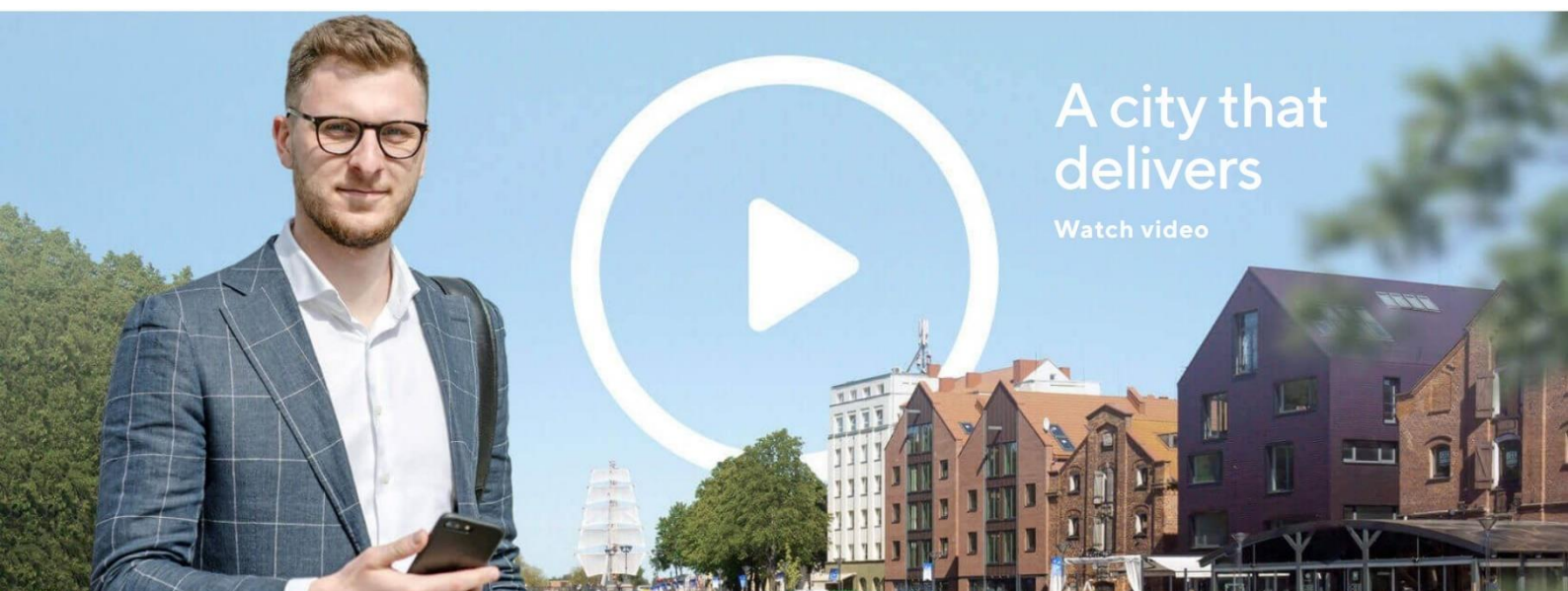
Klaipėda
iD

DO BUSINESS - YOUR CAREER - ENJOY LIVING - ABOUT US -

GET IN TOUCH

SEE MAP

EN - Q



¹⁴ Klaipėda ID (2018). Viešosios įstaigos „Klaipėda ID“ 2018 m. veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: https://www.klaipedaid.lt/file/repository/A.04.03_ID%20veiklos%20ataskaita_2018.pdf

vykdo ir kitus mažesnės apimties savivaldybės bei kitų institucijų organizuojamos projektus, kuriems taip pat skiriamas finansavimas.

Klaipėdos miesto ekonominės plėtros strategijoje iki 2030¹⁵ metų yra numatyti konkretūs miesto plėtros uždaviniai, už kuriuos atsakinga yra būtent KEPA (dab. – „Klaipėda ID“). Tarp jų – sukurti integruotą investuotojų pritraukimo ir aptarnavimo programą, išvystyti smulkiam verslui palankią ekosistemą, didinti Klaipėdos gebėjimą eksportuoti ir integruotis į tarptautines vertės grandines, sudaryti sąlygas pritraukti ir išlaikyti talentus, pritraukti profesinių paslaugų centrų, didinti kūrybinių industrijų pritaikymą gamyboje.

Kad galėtų įgyvendinti šiuos uždavinius, KEPA buvo paversta daugiafunkčių paslaugų centru, „vieno langelio“ principu teikiančiu paslaugas verslui, investuotojams ir talentams.

Siekdama auginti Klaipėdos ekonominės plėtros strategijoje numatytas prioritetas kryptis, „Klaipėda ID“ rengia miesto investicinės aplinkos analizes, kuria investicinius Klaipėdos vertės pasiūlymus-produktus, orientuotus į prioritetinius miesto ekonomikos sektorius (arba kitaip – specializacijas). Šie sektoriai – tai jūrinė ekonomikė, bioekonomika, pažangios pramonės ekonomika, kūrybinė ir paslaugų ekonomika. Tuomet agentūros specialistai vykdo tikslinę rinkodarą ir pardavimus, kad pritrauktų aktualiausiuose sektoriuose veikiančias įmones, teikia konsultacijas potencialiems investuotojams.

Tam, kad investicinė aplinka Klaipėdoje būtų geresnė, agentūra teikia pasiūlymus miesto savivaldybei dėl procedūrų investuotojams trumpinimo, paskatų paketo verslui sudarymo,

susisiekimo tobulinimo ir kt. Siekiant miesto švietimo sistemą labiau orientuoti į darbo rinką, agentūra 2018 metais įgyvendino projektą „Ateities inžinieriai Klaipėdoje“, inicijuoja perkvalifikavimo programas pramonės specialistams.

„Remiantis Klaipėdos miesto ekonominės plėtros strategija iki 2030 metų, verslo inkubavimo ir kūrybinių industrijų skatinimo veiklas vykdžiusios agentūros veiklų spektras pasipildė investicinės aplinkos gerinimo, investicijų skatinimo ir miesto rinkodaros sritimis“

„Klaipėda ID“ taip pat administravo aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo plano rengimą, inicijavo Klaipėdos Alumni tinklo subūrimą, teikė informaciją apie gyvenimo ir darbo sąlygas Klaipėdoje. Artimiausiu metu planuojama įgyvendinti gerokai daugiau projektų siekiant į miestą pritraukti talentus.

Miesto įvaizdžio gerinimo srityje agentūra organizavo renginius investavimo Klaipėdoje galimybėms pristatyti, rengė užsienio žurnalistų vizitus, skleidė nuomonę formuojančią informaciją-naujienas apie Klaipėdą, parengė miesto ekonomikos analizę ir leidinį investuotojams.¹⁶

¹⁵ Klaipėdos miesto savivaldybė (2018). Klaipėda 2030: ekonominės plėtros strategija ir įgyvendinimo veiksmų planas. Prieiga per internetą: https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2018/04/klaipedos-miesto-ekonominės-pletros-strategija-ir-veiksmu-planas_lt_v1.01.pdf

¹⁶ Klaipėda ID, op.cit.

4.3. Asociacija „Klaipėdos regionas“

Asociaciją „Klaipėdos regionas“ (internetu svetainė <https://klaipedaregion.lt/>) 2011 metais įsteigė 7 Klaipėdos regiono savivaldybės – Klaipėdos, Kretingos, Neringos, Skuodo, Šilutės rajonų ir Klaipėdos bei Palangos miestų.

Postūmį asociacijai įkurti davė apskričių panaikinimas – Klaipėdos regiono savivaldybės prieštaravo apskrities administracijai priklausiusių funkcijai panaikinimui arba atidavimui ministerijai. Manydamos, kad svarbu išlaikyti už savivaldybių bendradarbiavimo koordinavimą atsakingą organizaciją, jos įkūrė asociaciją, kuri nevyriausybines organizacijos principu minėtas funkcijas išlaikė.

„Manydamos, kad svarbu išlaikyti už savivaldybių bendradarbiavimo koordinavimą atsakingą organizaciją, Klaipėdos regiono savivaldybės įkūrė asociaciją, kuri nevyriausybines organizacijos principu apskričių funkcijas išlaikė“

Oficialiai sprendimą įkurti asociaciją priėmė Klaipėdos regiono plėtros taryba. Visos regiono savivaldybės yra asociacijos dalininkės, asociacija yra atskaitinga asociacijos narių susirinkimui, kurį sudaro savivaldybių merai (ne RPT).



Klaipėdos savivaldybių asociacijos pagrindiniai tikslai yra šie¹⁷:

- **Tarptautinių Klaipėdos regiono bendradarbiavimo ryšių** su kaimyninių ir kitų šalių regionais plėtojimas, aktyvus dalyvavimas tarptautiniuose projektuose, programose ir / ar tarpregioninio bendradarbiavimo organizacijų veiklose;
- Bendrų **narių pastangų sutelkimas turizmo srityje**, siekiant padidinti Klaipėdos regiono turistų skaičių, formuojant vieningo turistinio regiono įvaizdį ir keliant konkurencingumą šalies ir tarptautiniu mastu, koordinuojant bendras savivaldybių veiklas;
- **Finansinių išteklių ir investicijų apjungimas, vykdant narių tikslines programas** ir projektus, pagalba asociacijos nariams sprendžiant aktualius jiems klausimus ir problemas;
- LR Seimui, LR Vyriausybei, Savivaldybių taryboms ir kitoms institucijoms turizmo verslo ir kitų verslų sąlygų gerinimo, ekonominių, finansinių ir socialinių problemų **sprendimų projektų teikimas.**

¹⁷ Asociacija Klaipėdos regionas (2012). Asociacijos „Klaipėdos regionas“ įstatai. Prieiga per internetą: <https://klaipedaregion.lt/wp-content/uploads/2018/08/Asociacijos-Klaip%C4%97dos-regionas-%C4%AFstatai-1.pdf>

Asociacija turi keturis darbuotojus – vykdančiąją direktorę, projektų vadovę, komunikacijos specialistę ir administratorę. Asociacijos biudžetą sudaro dalininkų narystės mokesčiai, projektinės lėšos, taip pat finansavimas, kurį suteikia regiono savivaldybės konkrečioms programoms administruoti ir įgyvendinti.

Viena iš asociacijos administruojamų programų – Klaipėdos regiono pasiekiamumo ir žinomumo didinimo programa. Asociacija organizuoja programos vykdytojo atrankos konkursą, priima pasiūlymus ir kontroliuoja įgyvendinimą. Kiti asociacijos įgyvendinami projektai taip pat daugiausia susiję su turizmu ir tarptautiniu bendradarbiavimu didinant regiono žinomumą.

Tarp pavyzdžių – viešojo transporto paslaugų gerinimas Pietų Baltijos regione, Baltijos jūros žvejybos turizmo produktas rengimas, Pietų Baltijos pakrančių regiono žinomumo stiprinimas, vietos bendruomenių, mažųjų savivaldybių žmogiškųjų gebėjimų stiprinimas.

Asociacija koordinuoja vieną Klaipėdos regiono turizmo pristatymą Lietuvos ir užsienio auditorijoms, pavyzdžiui, administruoja projekto „Pažink Vakarų krantą“ e-rinkodaros priemones. Vienas iš labiausiai su regiono specializacija susijusių projektų – sumanios specializacijos įgyvendinimo stiprinimas Baltijos jūros regione kuriant inovacijų centrus. Dauguma vykdomų projektų yra finansuojami pagal organizacijos Euroregionas „Baltija“ programas.¹⁸

VRM inicijavus bandomųjų regiono specializacijos priemonių ir iniciatyvų rengimą, asociacija „Klaipėdos regionas“ perėmė šios užduoties koordinavimą iš regiono savivaldybių – organizavo darbo grupes, vykdė komunikaciją šia tema. Specializacijų klausimą asociacija vysto ir toliau – gavusi savivaldybių finansavimą ėmė



¹⁸ Asociacija Klaipėdos regionas (2019a). Asociacijos „Klaipėdos regionas“ projektai. Prieiga per internetą: https://klaipedaregion.lt/wp-content/uploads/2019/02/3.2.-AKR-projekt%C5%B3-suvestin%C4%97_2019-1.pdf

koordinuoti išsamios Žemės ūkio ir turizmo sektorių studijos rengimą.^{19,20}

Studijos tikslas – išanalizuoti kiekvienos Klaipėdos regiono savivaldybės specifiką ir numatyti minėtų sektorių plėtros gaires. Šią studiją siekiama išplėtoti į strategiją, numatančią konkrečias priemones sektoriams plėtoti, apjungti ją su Klaipėdos ekonominės plėtros strategija 2030, atitinkamai atnaujinti regiono plėtros planą, ieškoti finansinių resursų strategijai įgyvendinti.

Asociacija „Klaipėdos regionas“ save laiko tarsi kompetencijų centru, galėsiančiu koordinuoti ir tolesnį tokios apibendrinamosios strategijos įgyvendinimą regiono lygmeniu. Tą padaryti asociacijai galėtų padėti ne tik platus per veiklos metus suformuotas partnerių visame regione tinklas, bet ir visų savivaldybių strateginio planavimo skyriai, kurie veikia tarsi jungtis tarp asociacijos ir savivaldybių įgyvendinant tam tikras priemones.

„VRM inicijavus bandomųjų regiono specializacijos priemonių ir iniciatyvų rengimą, asociacija perėmė šios užduoties koordinavimą iš regiono savivaldybių“

Nors asociacija siekia prisidėti prie regiono specializacijos vystymo, turimi resursai ir veiklos modelis tą visgi riboja. Pavyzdžiui, švietimo, ekonominės plėtros, investicijų pritraukimo klausimus asociacijos veikla paliečia labai ribotai. Daugeliu atveju remiamasi „Investuok Lietuvoje“ ir Klaipėdos miesto ekonominės plėtros agentūros „Klaipėda ID“ įdirbiu.

4.4. Odensės robotikos klasteris „Odense Robotics“

Odensė – trečiasis pagal dydį Danijos miestas – yra vienas geriausių sėkmingo regiono proveržio pavyzdžių. Praeityje garsėjęs stipria laivų statybos pramone, miestas, gyventojų skaičiumi nedaug lenkiantis Panevėžį, įgyvendino didelius pokyčius ir šiuo metu laikomas aukštųjų technologijų, robotikos krypties lyderiu Europoje. Mieste išvystytas sėkmingas robotikos klasteris „Odense Robotics“ (internetu svetainė <https://www.odenserobotics.dk/>).

Odensės robotikos klasterį sudaro robotikos ir automatizavimo įmonės; komponentų ir paslaugų tiekėjų įmonės; švietimo, studijų,



¹⁹ Asociacija Klaipėdos regionas (2019b). Asociacijos „Klaipėdos regionas“ 2018 m. veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://klaipedaregion.lt/wp-content/uploads/2019/02/AKR-tekstine-ataskaita-uz-2018-1.pdf>

²⁰ Asociacija Klaipėdos regionas (2019c). Asociacijos „Klaipėdos regionas“ 2019 m. veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://klaipedaregion.lt/wp-content/uploads/2019/02/3.-2019-m.-AKR-veiklos-planas.pdf>

mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros institucijos; finansų įstaigos; viešojo sektoriaus institucijos ir paslaugas verslui teikiančios viešosios įstaigos; kiti susijusių veiklą vykdančios klasteriai ir organizacijos.

„Odensės robotikos klasteris vienijo beveik 130 įmonių, daugiau nei 10 švietimo ir mokslo institucijų, mieste buvo vykdoma daugiau nei 40 mokymo programų inžinerijos, informacinių technologijų ir robotikos srityse“

2018 metais Odensės robotikos klasteris vienijo beveik 130 įmonių, daugiau nei 10 švietimo ir mokslo institucijų, mieste buvo vykdoma daugiau nei 40 mokymo programų inžinerijos,

informacinių technologijų ir robotikos srityse.²¹ Klasterio įmonėse dirbo 3600 žmonių. Šie skaičiai kasmet sparčiai auga – palyginus su 2015 metais, klasterio narių skaičius padidėjo kiek daugiau nei 50 %.

Tokia gausi ekosistema reiškia, kad kiekvienas jos narys gali prisidėti prie kurio nors kito nario veiklos, papildyti ją, o tai užtikrina visos ekosistemos stiprėjimą ir tolesnę plėtrą. Duomenys rodo, kad net 78 % klasterio įmonių bendradarbiauja tarpusavyje, o 67 % įmonių bendradarbiauja su švietimo ir mokslo institucijomis. Stipri bendradarbiavimo kultūra – viena esminių Odensės robotikos ekosistemos sėkmės priežasčių. To rezultatai akivaizdūs – 2017 metais klasterio narių apyvarta siekė 763 mln. Eur.

Beveik pusė klasterį sudarančių įmonių buvo įkurtos po 2010 metų. Įmonių, turinčių daugiau nei 50 darbuotojų, skaičius auga, tačiau daugiau pusėje klasterio įmonių dirba iki 10 darbuotojų. Tai reiškia, kad Odensėje sudarytos patrauklios sąlygos kurtis ir augti startuoliams.



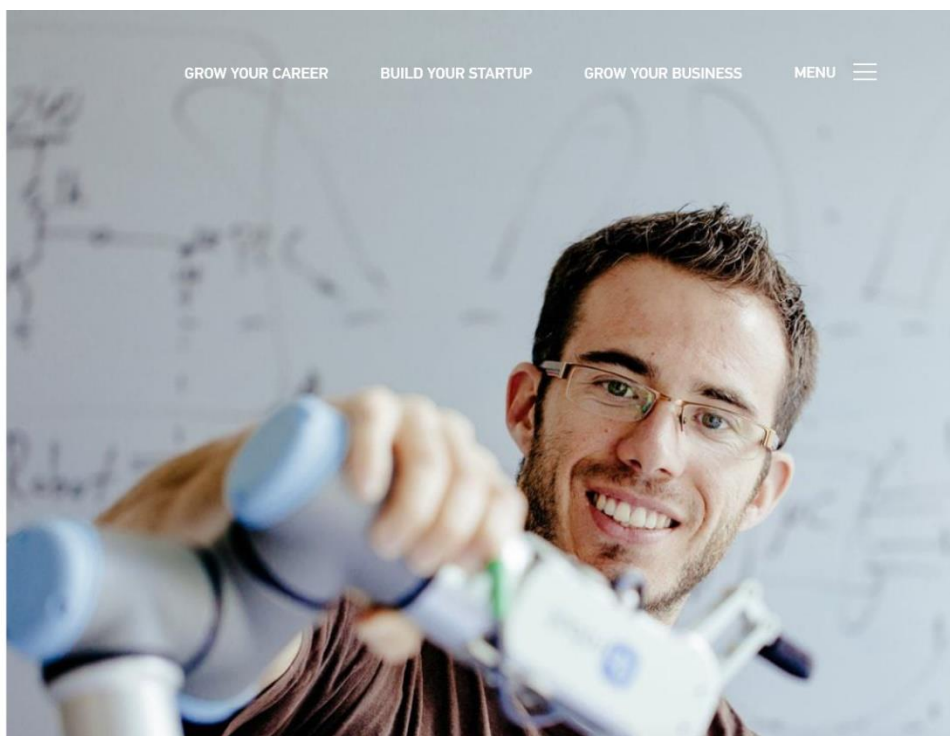
JOIN US

WHERE ROBOT HEROES GROW

This is the place where robot heroes grow. Where ideas come to life. And where people and technology evolve together. Build your career or business here in Odense Robotics, Denmark, alongside like-minded specialists – and become one of the next generation of robot heroes.

Grow your career

Grow your business



²¹ Odense robotics (2019). Insight report. Prieiga per internetą: <https://www.odenserobotics.dk/wp-content/uploads/2019/02/OR-Insight-Report-2019-web.pdf>

Danijos technologijų institute (angl. Danish Technological Institute), įkurtas Odensės robotikos startuolių centras (angl. Odense Robotics StartUp Hub) teikia startuoliams pagalbą kiekviename augimo žingsnyje nuo produkto idėjos iki komercializavimo. Jaunos robotikos įmonės centre gali naudotis moderniausia įranga, robotikos ekspertų ir verslo mentorių konsultacijomis plėtojant produktų prototipus ir verslo planus. Visos centre teikiamos paslaugos yra nemokamos. Be to, startuoliams atviros ir kitos klasterio įmonės – jos noriai bendradarbiauja technologijų, patekimo į rinką ir kitais klausimais.

„Daugelį Odensės robotikos klasterio veiklų koordinuoja klasterio valdymo komanda“

Pietų Danijos universitete įkurtas Maersk McKinney Moller institutas – taip pat vienas esminių klasterio plėtros variklių. Jame įkurtos robotikos sistemų, programinės įrangos, dirbtinio intelekto sričių laboratorijos ir tyrimų centrai užtikrina, kad ir studentai, ir įmonės turėtų prieigą prie naujausių mokslo ir technologijų žinių.

Tai tik keli Odensės robotikos klasterio veiklos pavyzdžiai. Daugelį šių veiklų koordinuoja klasterio valdymo komanda, kurią šiuo metu sudaro 18 specialistų. Suvedama klasterio narius vienus su kitais, komanda fasilituoja jų bendradarbiavimą ir taip padeda užtikrinti klasterio nariams reikalingų specialistų ugdymą ir pritraukimą (beveik 80 % klasterių įmonių teigia susiduriančios su kvalifikuotų darbuotojų trūkumu); startuolių kūrimą; įmonių plėtrą, investicijų ir tarptautinių kompanijų, kuriančių pridėtinę vertę klasteriui, pritraukimą; Odensės miesto, kaip traukos centro, įvaizdžio kūrimą.

Klasterio komanda administruoja CV ir darbo pasiūlymų duomenų bazes, bendradarbiaudama su regiono savivaldybėmis ir klasterio įmonėmis koordinuoja komunikacijos kampanijas, kurių tikslas – pritraukti į Odensę talentų, organizuoja karjeros mugės ir kitus renginius. Komanda taip pat koordinuoja klasterio įmonių žmogiškųjų resursų išteklių specialistų tinklą, sudarantį galimybes jiems dalintis patirtimi.

Klasterio valdymo komanda padeda įmonėms rasti partnerius ir finansavimą inovacijų projektams įgyvendinti, konsultuoja tiekimo grandinės valdymo klausimais, padeda rasti tiekėjus ir administruoja tiekėjų duomenų bazę, organizuoja seminarus ir pažinčių mezgimo renginius, koordinuoja aukščiau aprašyto startuolių centro veiklą.

Odensėje sukurta ekosistema tenkina skirtingus klasterio narių poreikius ir taip skatina ekonominį miesto bei regiono vystymąsi. Tą pavyko pasiekti ne tik akademinės bendruomenės, pramonės ir kitų suinteresuotų institucijų atstovų bendradarbiavimo dėka. Klasterio veiklos pradžia ir tęstinumui užtikrinti buvo kritiškai svarbi nuolatinė Odensės savivaldybės parama, įskaitant investicijas, taip pat ilgametis miesto strateginės krypties nuoseklumas. Odensės robotikos klasteris – pavyzdys, parodantis, į ką gali išsivystyti politinis projektas, kurio pirminis tikslas buvo paspartinti sulėtėjusią miesto plėtrą.

Savo ruožtu „Odense Robotics“ – tai Fiuno salos, kurioje yra ir Odensė, verslo ir turizmo plėtros organizacijos „Erhvervshus Fyn“ dalis.²² Organizacijos tikslas – skatinti ekonomikos augimą ir darbo vietų kūrimą Fiuno regione. Tikslui pasiekti organizacija koordinuoja keturis į regiono specializacijas orientuotus klasterius, įskaitant „Odense Robotics“.

²² Erhvervshus Fyn. Prieiga per internetą: <https://ehfyn.dk/>

„Klasterio veiklos pradžia ir tęstinumui užtikrinti buvo kritiškai svarbus ilgametis miesto strateginės krypties nuoseklumas“

Kita organizacijos veikla – individualios konsultacijoms įmonėms įvairiais verslo plėtros klausimais, finansinę ir kitokią pagalbą verslui siūlančių projektų įgyvendinimas. Tokios pačios organizacijos įkurtos ir kituose šalies regionuose bendradarbiaujant šių regionų savivaldybėms, jų veikla pritaikoma kiekvieno regiono kontekstui. Organizacija įsteigė Danijos verslo agentūra, kuri, savo ruožtu, pavaldi Verslo ir ekonomikos ministerijai.

4.5. Lietuvos robotikos skaitmeninių inovacijų centras

Lietuvos robotikos skaitmeninių inovacijų centras (SIC, angl. Digital Innovation Hub) – tai vienas iš šešių Lietuvoje veikiančių skaitmeninių inovacijų centrų, įkurtas 2016 metais. Kitos panašios įstaigos – tai Lazerių, Pažangios gamybos, „Saulėtekio slėnio“, Baltijos ir Lietuvos Agro Space skaitmeninių inovacijų centrai. Jų kūrimą inicijuoja Ekonomikos ir inovacijų ministerija bei įvairių sričių pramonės bendruomenės.

SIC tikslas – remti Lietuvos pramonės įmonių perėjimą prie aukštos kvalifikacijos ir aukštųjų technologijų reikalaujančios gamybos, didinti Lietuvos pramonės įmonių technologinę parengtį, našumą ir konkurencingumą tarptautinėje rinkoje.

Veikdami „vieno langelio“ kompetencijų centro principu, SIC suteikia galimybę savo klientams naudotis technologijų infrastruktūra, naujausiomis žinios ir patirtimi, eksperimentuoti ir išbandyti skaitmenines naujoves. SIC bendradarbiauja su kitais Lietuvos ir Europos SIC (jų yra beveik 300), universitetais, verslo asociacijomis, verslo inkubatoriais, regioninės plėtros agentūromis, naujausių technologijų



tiekiėjais ir kitais skaitmeninių inovacijų ekosistemos nariais.

Lietuvos inovacijų centro eksperto Artūro Jakubavičiaus aiškinimu,²³ SIC skiriasi nuo klasterių tuo, kad veikia tarsi specifines paslaugas teikiantis kompleksas, tuo tarpu klasteryje verslas vykdomas per įmonių bendradarbiavimą, apjungiant pastangas ir siekiant bendrų ekonominių tikslų. SIC veiklos formos gali būti įvairios. SIC gali būti klasteris, jungiantis kelias įmones ir mokslo centrus ir tokiu būdu bendromis jėgomis teikiantis skaitmeninių paslaugų paketą. SIC gali būti ir

²³ MITA (2019), *Kodėl skaitmeninių inovacijų centrai reikalingi šiandien*, Verslo žinios. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/ismani-lietuva/2019/05/31/4532/kodel-skaitmeniniu-inovaciju-centrai-reikalingi-siandien>

įmonė ar mokslo įstaiga, pradėjusi teikti skaitmeninio paslaugas. Nepriklausomai nuo SIC veiklos formos, Europos Komisija inicijuodama SIC kūrimą siekia, kad kiekvieno regiono pramonės įmonės turėtų prieigą prie centro, galinčio joms padėti suprasti ir diegti skaitmenines technologijas.

„Lietuvos robotikos skaitmeninių inovacijų centro koordinatorius – Lietuvos robotikos asociacija“

Vilniuje įsikūrusio Robotikos skaitmeninių inovacijų centro (internetu svetainė <http://www.ltrobotics.eu/en/digital-innovation-hub/>) koordinatorius – Lietuvos robotikos asociacija. Vienydamą robotikos srities kompetencijų centrus, robotikos sprendimų tiekėjus ir kitas suinteresuotąsias šalis, SIC statusą turinti Lietuvos robotikos asociacija

siekia plėtoti ir stiprinti Lietuvos robotikos ekosistemą bei tuo pačiu prisidėti prie gamybos sektoriaus konkurencingumo didinimo.

Siekdamas šių tikslų, SIC savo veiklą orientuoja į tris sritis:

- **Vienija Lietuvos robotikos sektoriaus dalyvius** ir siekia padaryti juos matomais tarptautiniu lygmeniu;
- **Skatina bendradarbiavimo projektus** tarp robotikos ekosistemos narių, padeda šiems nariams ištraukti į tarptautines vertės grandines, padeda organizuoti darbą robotikos klasteryje;
- Siekia prioritetizuoti robotikos sektoriaus vystymą ir **dirba su vietos sprendimų priėmėjais** skatinant vietos pramonės automatizavimą ir robotizavimą bei robotų kūrimą ir gamybą.



CUTTING EDGE
INDUSTRIAL ROBOTIC SOLUTIONS
TURNED INTO STANDARD PRODUCTS

SEE EXAMPLES

Lietuvos robotikos SIC teikia pagalbą įmonėms ieškant finansavimo šaltinių, vykdant plėtrą ir ieškant tarptautinių partnerių, SIC organizuoja technologinius auditus, yra aktyviai įsitraukę į nacionalinės pramonės skaitmeninimo platformos „Pramonė 4.0“ veiklą.

SIC bendradarbiauja su Fizinių ir technologijos mokslų centru Vilniuje bei Panevėžio mechatronikos centru, kurie jau ne kartą tapo partneriais randant ir įgyvendinant unikalius robotikos sprendimus įvairių sričių gamybos įmonėms, siekiančioms modernizuoti savo procesus. Visais atvejais SIC atliko ekspertines žinias turinčio tarpininko vaidmenį.

Lietuvos robotikos SIC veikla nėra geografiškai apribota, o veiklą finansavimą centras užsitikrina iš „Horizon 2020“ programos, nacionalinių

inovacijų plėtros programų, narystės mokesčių ir privačių rėmėjų.

„SIC tikslas – remti Lietuvos pramonės įmonių perėjimą prie aukštos kvalifikacijos ir aukštųjų technologijų reikalaujančios gamybos, didinti Lietuvos pramonės įmonių technologinę parengtį, našumą ir konkurencingumą tarptautinėje rinkoje“

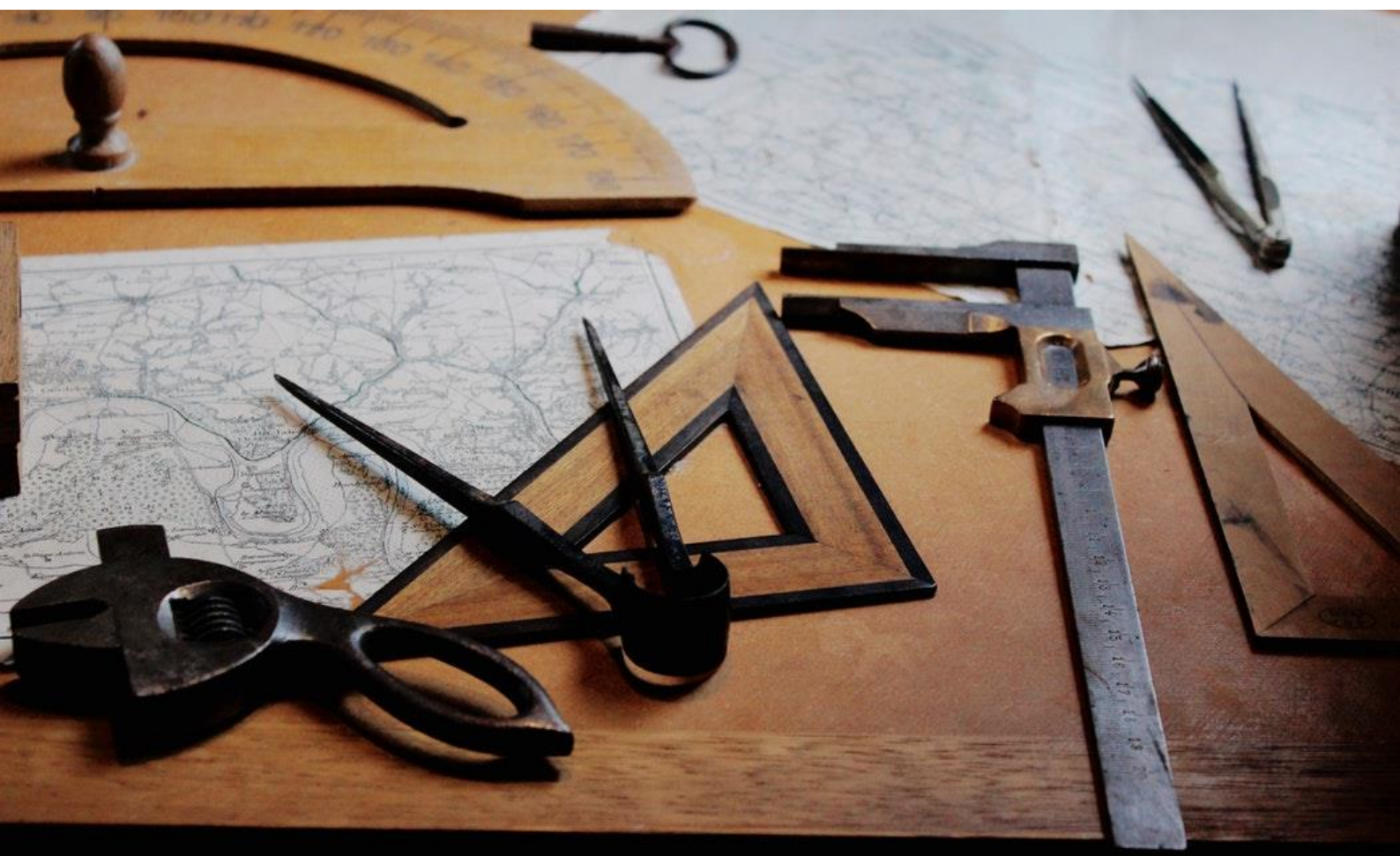
5. Organizacijų palyginimas

Apžvelgėme keletą organizacijų, keliančių sau skirtingus tikslus ir veikiančių skirtingais būdais. Visos jos savo veikloje turi tokių aspektų, kuriuos būtų vertinga pritaikyti kuriant efektyvų Panevėžio regiono specializacijos vystymo ir koordinavimo modelį.

Sudarydami preliminarų kriterijų, kuriuos turėtų atitikti regiono specializaciją koordinuojanti organizacija, sąrašą, galime lengviau palyginti ankstesniuose skyreliuose išanalizuotų organizacijų tipus. Svarbu pabrėžti, kad lyginimas yra preliminarus ir atliekamas turint omenyje tai, kad organizacijai būtų

keliama konkreti užduotis – koordinuoti regiono specializaciją.

„Visos jos savo veikloje turi tokių aspektų, kuriuos būtų vertinga pritaikyti kuriant Panevėžio regiono specializacijos vystymo ir koordinavimo modelį.“



Kriterijai specializaciją koordinuojančiai organizacijai

1. Galimybės veikti regioniniu lygmeniu

Specializacijos vystymas – regioninės svarbos klausimas, todėl jam spręsti reikalingas bendradarbiavimas tarp skirtingose savivaldybėse veikiančių suinteresuotųjų šalių. Specializaciją koordinuojanti organizacija turėtų turėti ekspertinių žinių apie kiekvienos regiono savivaldybės specifiką ir būti įgalinta (teisiškai, finansiškai ir kt.) įgyvendinti priemones, siekiančias toliau nei vienos savivaldybės ribos.

2. Vykdomos veiklos įvairovė

Organizacijos veikla turėtų būti orientuota į tris sritis, išgrynintas Pramonės 4.0 vystymo Panevėžio regione strategijos projekte: ateities ekonominius poreikius atitinkančios švietimo ir mokslo sistemos plėtojimą; sąlygų verslo kūrimui ir plėtrai Panevėžio regione gerinimą; Panevėžio regiono, kaip Pramonės 4.0 centro, įvaizdžio formavimą ir stiprinimą.

3. Veiklos organizavimo efektyvumas

Organizacija turėtų būti įgalinta organizuoti veiklą taip, kad užbrėžtų tikslų ir rodiklių būtų siekiama pačiu efektyviausiu būdu, orientuojantis į veiklos rezultatus, lanksčiai reaguojant į situacijos pokyčius, operatyviai išnaudojant atsiradusias galimybes, kūrybiškai sprendžiant iškilusias problemas.

4. Resursų veikloms vykdyti pasiekiamumas

Organizacija turėtų turėti plačias galimybes užsitikrinti nuolatinį ir pakankamą finansavimą veikloms vykdyti. Šias galimybes, įskaitant finansavimo šaltinių pasiekiamumą, kiek įmanoma mažiau turėtų riboti organizacijos veiklos forma ar kiti jos veiklos modelio aspektai.

5. Atsparumas politiniams pokyčiams

Regiono specializacijai vystyti būtinas ilgametis strateginės krypties nuoseklumas, todėl pagrindiniai šią specializaciją koordinuojančios organizacijos tikslai turėtų būti nepriklausomi nuo trumpalaikių pokyčių politinių sprendimų pokyčių.

6. Galimybės atlikti tarpininko vaidmenį

Organizacija turėtų atlikti profesionalaus, nešališko ir todėl patikimo tarpininko tarp įvairių Pramonės 4.0 vystymu visame regione suinteresuotų šalių vaidmenį.

7. Darbo sąlygų konkurencingumas

Organizacijos klimatas ir darbuotojų motyvacinė sistema turėtų būti tokie, kad leistų į organizaciją pritraukti geriausius, labiausiai patyrusius Panevėžio ir visos Lietuvos specialistus efektyviam numatytų tikslų siekimui užtikrinti.

3 pav. Organizacijos galėtų būti vertinamus pagal 7 preliminarinius kriterijus

Organizacijų palyginimas pagal kriterijus*

	Savivaldybė	Ekonominės plėtros agentūra (viešoji įstaiga)	Savivaldybių asociacija	Klasteris	Skaitmeninių inovacijų centras
1. Galimybės veikti regioniniu lygmeniu	-	-/+	+	+	+
2. Vykdomos veiklos įvairovė	+	+	+	-/+	-
3. Veiklos organizavimo efektyvumas	-	+	-/+	+	+
4. Resursų veikloms vykdyti pasiekiamumas	-/+	-/+	-/+	-/+	-/+
5. Atsparumas politiniams pokyčiams	-	+	-/+	+	+
6. Galimybės atlikti tarpininko vaidmenį	-	+	+	-/+	-/+
7. Darbo sąlygų konkurencingumas	-	+	-/+	+	+

4 pav. Pagal preliminarų vertinimą, ne visų apžvelgtų organizacijų tipai yra tinkami specializacijai koordinuoti.

Dabartinis Panevėžio regiono specializacijos koordinavimo modelis, kuriame esminį vaidmenį atlieka Panevėžio miesto savivaldybė, turi daug trūkumų (žr. 4 pav.). Ši situacija reikšmingai nepasikeistų net suteikiant specializacijos klausimui spręsti daugiau žmogiškųjų ir finansinių išteklių arba sukuriant savivaldybėje naują, už regiono specializaciją atsakingą skyrių. Taip yra todėl, kad savivaldybė iš esmės yra vienas iš prastesnių specializacijos koordinavimo organizacijų tipų.

„Dabartinis Panevėžio regiono specializacijos koordinavimo modelis, kuriame esminį vaidmenį atlieka Panevėžio miesto savivaldybė, turi daug trūkumų“

Savivaldybė gali įgyvendinti daug ir labai įvairių specializacijai aktualių priemonių, tačiau tai nebūtų daroma regioniniu lygmeniu. Strateginę kryptį, finansavimą ir įdirbį būtų sunku išlaikyti keičiantis politinei daugumai. Hierarchinė struktūra, biurokratinis veikimo mechanizmas ir kiti savivaldybės veiklos apribojimai apsunkintų priemonių įgyvendinimą. Galiausiai, savivaldybė retai laikoma patikimu tarpininku (turint omenyje jos veiklos mechanizmą, tikėtina, kad Pramonės 4.0 ekosistemos nariams praverstų tarpininkavimas ir pagalba bendraujat su pačia savivaldybe) ar patraukliu darbdaviu (netgi priešingai).

Palyginti su savivaldybe, gerokai daugiau galimybių sėkmingai koordinuoti specializacijos vystymą turi viešųjų įstaigų statusą turinčios ekonominės plėtros agentūros. Kaip matėme, tokos agentūros gali būti įvairių tipų – gali skirtis

jų tikslai, veiklos rodikliai, finansavimo šaltiniai ir kt.

Bent dalinis regiono specializacijos koordinavimo funkcijų perkėlimas atskiram būtent tai funkcijai dedikuotam juridiniam vienetui padėtų išlaikyti nuoseklią strateginę kryptį ilgalaikėje perspektyvoje. Tokia institucija turėtų galimybes kaupti institucinę atmintį ir kompetencijas, veikti kaip nešališkas tarpininkas tarp įvairių suinteresuotųjų šalių, įskaitant savivaldybę (-es). Ji taip pat turėtų didelę laisvę savo veikloje operatyviai diegti projektų valdymo ar kitus veiklos organizavimo metodus, sukurti į rezultatus orientuotą organizacijos kultūrą, savitą motyvacinę sistemą darbuotojams. Tai padėtų pritraukti aukščiausio lygio specialistus, turinčius regiono strateginei kryptčiai vystyti būtinų kompetencijų. Kitais atvejais specialistų išlaikymas ir / ar pritraukimas į regioną yra iššūkis.

„Bent dalinis regiono specializacijos koordinavimo funkcijų perkėlimas atskiram būtent tai funkcijai dedikuotam juridiniam vienetui padėtų išlaikyti nuoseklią strateginę kryptį ilgalaikėje perspektyvoje“

Agentūra turėtų galimybę užsitikrinti lėšų projektams įgyvendinti iš įvairių fondų ir programų, bendradarbiavimo su verslu. Tokių projektų partneriais galėtų būti įvairios viso regiono institucijos. Gali būti sudėtingiau finansuoti nebent personalo darbo užmokestį. Komandos branduolys turėtų būti stabilus, kiek

įmanoma mažiau priklausomas nuo projektinės veiklos.

Jeigu agentūros steigėjais būtų regiono savivaldybė (-ės), galimas trūkumas tas, kad agentūros veikla formaliai turėtų būti apribota savivaldybei priskirtų funkcijų įgyvendinimu (tas pats galioja visoms savivaldybių steigiamoms organizacijoms). Tokiu atveju gali kilti sunkumų siekiant dirbti su verslo, aukštojo mokslo ir kitomis temomis, kurios nelaikomis savivaldybių kompetencijomis. Kita vertus, pavyzdžiai rodo, kad šios funkcijos gali būti interpretuojamos pakankamai plačiai, o agentūros veikla gali būti pakreipta taip, kad geriausiai atitiktų miesto ar regiono specifiką ir poreikius.

Ekonominės plėtros agentūros gali veikti ir miesto, ir regiono lygmeniu. Miesto lygmeniu veikiančios organizacijos veikla būtų ribojama

savivaldybės ribų, o regioninės agentūros atveju gali būti sudėtinga rasti bendrą savivaldybių sutarimą dėl agentūros kūrimo ir jos veiklos organizavimo. Turint didelį agentūros dalininkų skaičių ir siekiant patenkinti jų visų poreikius, galimai sulėtėtų agentūros procesai, nukentėtų veiklos efektyvumas.

Su panašiomis kliūtimis gali susidurti ir savivaldybių asociacija, juo labiau, kad asociacijos iš principo ir steigiamos tam, kad būtų patenkinami *bendri* jų steigėjų poreikiai. Teisės aktuose numatytas esminis asociacijos tikslas – atstovauti jos narių interesams ir juos ginti. Į asociacijas vienijasi bendrų interesų turinčios savivaldybės (ar kiti juridiniai asmenys; ne

SPRENDIMŲ TIEKĖJAI



ŠVIETIMO IR MOKSLO INSTITUCIJOS



ASOCIJUOTOS STRUKTŪROS IR NEVYRIAUSYBINĖS ORGANIZACIJOS



VIEŠASIS SEKTORIUS IR PASLAUGAS VERSLUI TEIKIANČIOS VIEŠOSIOS INSTITUCIJOS



5 pav. Kas geriausiai sukoordinuotų Panevėžio regiono specializacijos ekosistemos narius?

mažiau nei 3²⁴), siekdamos būti labiau matomos ir girdimos nacionalinių valdžios institucijų, tarptautinių organizacijų ir pan. Tuo asociacijos skiriasi nuo viešųjų įstaigų (pavyzdžiui, agentūrų), kurios kuriamos siekiant tenkinti tam tikrus viešuosius poreikius, viešai teikti paslaugas visuomenei socialinėje, švietimo, mokslo ir kitose panašiose srityse.²⁵

„Siekiant įgyvendinti į rezultatą orientuotus projektus ir įveiklinti jau dabar turimą partnerių tinklą, svarbu, kad už tai atsakinga organizacija turėtų stiprią vykdomąją funkciją“

Savivaldybių prioritetai ir tuo pačiu interesai reguliariai kinta kartu su politiniais pokyčiais, o specializacijos vystymas yra daugybę skirtingų interesų liečianti veiklos sritis, todėl susitarimų priėmimas ir konkrečių veiklų įgyvendinimas užsitęstų arba jų apimtis būtų ribota (ypač, jei tarp savivaldybių nėra tokių gilių bendradarbiavimo tradicijų, kokias turi Klaipėdos regionas). Tuo pačiu kyla rizika, kad asociacijos tikslų nuoseklumas ilgalaikėje perspektyvoje nebūtų užtikrintas. Galiausiai, siekiant įgyvendinti į rezultatą orientuotus projektus ir įveiklinti jau dabar turimą partnerių (verslo, švietimo, mokslo, kitų sričių įstaigų) tinklą, svarbu, kad už tai atsakinga organizacija turėtų stiprią vykdomąją funkciją. Dėl visų šių priežasčių, asociacijos, kaip pirmiausia interesus

atstovaujančio vieneto, veiklos forma gali būti kliūtimi.

Kita vertus, asociacijos privalumas tas, kad kelių (arba visų) Panevėžio regiono savivaldybių įsteigta ir finansuojama (įskaitant narystės mokesčius) asociacija užtikrintų, kad specializacija būtų vystoma regioniniu lygmeniu ir atsižvelgiant į visų rajonų specifiką. Asociacija turėtų teisę „kalbėti“ regiono vardu, ir tai suteiktų jai legitimumo prieš regionines, nacionalines institucijas, tarptautines organizacijas.

Teisės „kalbėti“ regiono vardu tikriausiai neturėtų, bet regiono lygmeniu veikti vis tiek galėtų klasteris arba SIC. Savo veiklą pirmiausia orientuodamos į verslo poreikius, šios organizacijos užtikrina susitelkimą į veiklos rezultatus ir tęstinumą, pridėtinės vertės verslui ar kitiems partneriams kūrimą, profesionalų komandos suformavimą, atsparumą politiniams pokyčiams.

Ir klasterio, ir SIC veiklai reikalingas koordinadorius, kuriuo dažnu atveju būna viešoji įstaiga (nebent tai neformalus klasteris – niekaip neformalizuotas kelių įmonių ir / ar kitų organizacijų tinklas). Savivaldybės, išlaikydamos regioninės specializacijos nuoseklumą, gali padėti klasteriams ir SIC veikti efektyviau, tačiau pačios tokių specifiškai verslo poreikius tenkinančių darinių neformuos ir juos koordinuojančių viešųjų įstaigų nesteigs. Klasteriai ir SIC užsitikrina pajamas teikdami paslaugas savo klientams, pasinaudodami klasterizaciją ir skaitmeninimą skatinančių programų parama. Tai reiškia, kad klasteriai ir SIC gali savo nuožiūra, nepriklausomai nuo savivaldos institucijų pasirinkti, kokią konkrečiai veiklą vykdys ir kokių rezultatų sieks.

Kaip rodo Odensės pavyzdys, klasterių veikla gali apimtis įvairias sritis – nuo startuolių vystymo iki talentų pritraukimo ir rinkodaros. SIC atveju, šių veiklų spektras siauresnis. Abiejų organizacijų

²⁴ Versli Lietuva (2019). Asociacijos ir viešosios įstaigos palyginimas. Prieiga per internetą: <https://www.verslilietuva.lt/verslauk/verslo-formos-ir-mokesciai/asociacijos-ir-viesosios-istaigos-palyginimas/>

²⁵ Lietuvos Respublikos Seimas (1996). Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas. Teisės aktų registras. Dokumentas nr. I-1428.

* Preliminarus vertinimas.

atveju jų veiklos ir partneriai parenkami pagal tai, kokie jų aptarnaujamo verslo poreikiai. Jų kaip specializacijos ekosistemos tarpininko vaidmuo lieka ribotas (orientuotas daugiausia į vieną ekosistemos narių grupę), o viešasis interesas joms yra antraplanis.

„Klasterio ir SIC kūrimo būtina sąlyga – kritinis skaičius įmonių, siekiančių tų pačių ekonominių tikslų“

Klasterio ir SIC kūrimo būtina sąlyga – kritinis skaičius įmonių, siekiančių tų pačių ekonominių tikslų. SIC atveju tai turėtų būti įmonės, besidominčios skaitmeninio technologijų teikiama galimybėmis, norinčios vykdyti plėtrą šių technologijų pagalba ir pan. Tuo tarpu klasteris turėtų vienyti bendrų komercinių tikslų siekiančias (tad ir panašioje srityje veiklą vykdančias) įmones, kurioms bendradarbiavimas atvertų galimybes sumažinti veiklos išlaidas, efektyviau vystyti produktus, užimti didesnę rinkos dalį, didinti eksportą. Kad klasteris sėkmingai veiktų, būtinas ir didelis pasitikėjimas tarp jo narių, stipri bendradarbiavimo kultūra. Ar visas šias sąlygas atitinka Panevėžio regionas – klausimas, į kurį kol kas nėra aiškaus atsakymo.

Apžvelgus organizacijų pavyzdžius matyti, kad visos jos vykdydamos savo veiklą orientuojasi į perspektyviausių miesto, regiono ar šalies ekonominės plėtros kryptių stiprinimą. Tokiu būdu jos prisideda prie specializacijų vystymo ir dalinai koordinavimo – bet ne visapusiškai apimamos specializacijos klausimą, o prisiimdamos dalį konkrečių atsakomybių, susijusių su jų veiklos sritimi ir siekiamais tikslais. Taigi visos aptartos (bet taip pat ir kitos,

šiam dokumente neaptartos organizacijos) galėtų veikti paraleliai, kurdamos vertę skirtingoms Panevėžio regiono specializacijos ekosistemos narių grupėms. Daugeliu klausimų jos galėtų bendradarbiauti.

„Visos aptartos organizacijos galėtų veikti paraleliai, kurdamos vertę skirtingoms Panevėžio regiono specializacijos ekosistemos narių grupėms“

Palyginus organizacijų galimybes *koordinuoti* specializacijos vystymą, galima daryti preliminarią išvadą, kad geriausiai čia funkciją galėtų atlikti regioninė ekonominės plėtros agentūra arba savivaldybių asociacija. Tam yra viena pagrindinė sąlyga – organizacija privalėtų turėti politinį palaikymą ir įgaliojimus veikti regiono lygmeniu. Tik tokiu būdu ji turės teisę derinti regiono specializacijos ekosistemos narių, įskaitant pačių savivaldybių administracijų, veiksmus ir daryti jiems įtaką.

„Galima daryti preliminarią išvadą, kad geriausiai koordinavimo funkciją galėtų atlikti regioninė ekonominės plėtros agentūra arba savivaldybių asociacija“

6. Išvados

Atlikus Panevėžio regiono specializacijos vystymo ir koordinavimo apžvalgą bei išanalizavus kitų Lietuvos ir užsienio miestų gerosios patirties pavyzdžius, paaiškėjo, kad:

- Pagal nacionalinės regioninės politikos gaires, geografiškai subalansuotam Lietuvos ekonomikos augimui pasiekti kiekvienas Lietuvos regionas turi vystyti perspektyviausias savo ekonominės plėtros kryptis, t.y. specializacijas;
- Panevėžio regionas pasirinko šešias specializacijos kryptis, tačiau jas siūloma apjungti terminu Pramonė 4.0;
- Regioninės specializacijos įgyvendinimas turėtų apimti platų veiksmų spektrą bent trijose srityse (švietimas ir mokslas, verslas, rinkodara), tačiau regiono lygmeniu nėra institucijos, turinčios pakankamai galių ir išteklių šių veiksmų įgyvendinimui koordinuoti;
- Šiuo metu specializacijos vystymą koordinuoja Panevėžio miesto savivaldybė, tačiau jos veiklos ribotos, daugiausia sutelktos į švietimo sritį, ir nesiekia toliau Panevėžio miesto;
- Dabartinis specializacijos koordinavimo modelis dėl įvairių priežasčių nėra tvarus (neužtikrina bendradarbiavimo tarp viso regiono specializacijos ekosistemos narių, nėra atsparus politiniams pokyčiams savivaldybėje, neleidžia suburti profesionalios komandos, užtikrinti veiklos efektyvumo ir kt.);
- Visos apžvelgtos organizacijos galėtų veikti paraleliai, skirtingais būdais prisidėdamos prie regiono specializacijos vystymo ir taip viena kitą papildančios;
- Geriausiai regiono specializacijos koordinavimo funkciją galėtų atlikti regioninė ekonominės plėtros agentūra arba savivaldybių asociacija, tačiau tam reikalingas regiono savivaldybių susitarimas dėl bendradarbiavimo ir įgaliojimų veikti regioniniu lygmeniu suteikimas;
- Panevėžio regiono specializacijos koordinavimo modelis turėtų įsiliesti į dabartinę regiono institucinę santvarką, bet tuo pačiu turėtų būti pakankamai lankstus prisitaikyti prie galimų regioninės politikos pokyčių ateityje.

Atsižvelgiant į analizės rezultatus, galima daryti išvadą, kad yra poreikis **išsiaiškinti, ar Panevėžio regiono specializacijos koordinavimas galėtų būti deleguotas** regioninei ekonominės plėtros agentūrai arba savivaldybių asociacijai, ir **kaip tokį žingsnį vertintų specializacijos vystymu suinteresuotos šalys**. Be to, svarbu įvertinti, **kaip būtų užtikrinamas šios organizacijos veiklos legitimumas**, koks turėtų būti jos santykis su kitomis institucijomis. Taigi reikalinga parengti **išsamų Panevėžio regiono specializacijos koordinavimo modelį**, numatantį koordinuojančios organizacijos struktūrą, funkcijas, veiklos principus ir **įveiklinimo planą**.