

Projekto „Klaipėdos universiteto vidaus valdymo sąrangos tobulinimas“, projekto kodas
Nr. VP1-2.1-ŠMM-04-K-01-018, valdymo tobulinimo koncepcijos parengimas

antro etapo ir galutinė ataskaita

Klaipėdos universiteto valdymo tobulinimo koncepcija

2011 m. gegužės 25 d.

Vilnius

SARKA, SABALIAUSKAS, JANKAUSKAS

UAB „PROVIDENTIA“

L. Stuokos-Gucevičiaus g. 9, LT-01122 Vilnius, Lietuva

Tel.: +370 5 2312211

Faks.: +370 5 2312244

TURINYS

1. Įvadas.....	3
1.1. Konceptijos bendrosios nuostatos ir vartojamos sąvokos	4
1.2. Konceptijos rengimo priežastys, ryšys su strateginio planavimo dokumentais	8
1.3. Konceptijos tikslai, uždaviniai ir siektini rezultatai.....	10
2. Universiteto organizacinės struktūros ir valdymo sistemos analizė.....	11
2.1. Teisės aktų, reglamentuojančių mokslo ir studijų institucijų veiklą, analizė	11
2.1.1. Aukštojo mokslo reformos įtaka. Naujas Mokslo ir studijų įstatymas.....	11
2.1.2. Biudžetinių įstaigų reglamentavimas.....	14
2.1.3. Viešųjų įstaigų (VŠĮ) reglamentavimas.....	15
2.1.4. Esminiai biudžetinės įstaigos ir viešosios įstaigos skirtumai	20
2.1.5. Siektini universiteto valdymo organų veiklos principai.....	22
2.1.6. KU turto valdymo, naudojimo ir disponavimo reglamentavimas	24
2.1.7. Personalo valdymo teisinių aspektų reglamentavimas.....	25
2.1.8. Ginčų nagrinėjimo tvarka.....	25
2.1.9. Naujojo KU statuto sąlygojamos permainos.....	26
2.2. Esamos universiteto valdymo sistemos analizė	26
2.2.1. Planavimo sistemos analizė.....	26
2.2.2. Organizacinės struktūros analizė.....	29
2.2.3. Vidaus kontrolės sistemos analizė.....	31
2.3. Disponuojamų išteklių valdymo reikmėms vertinimas.....	34
2.3.1. Žmogiškųjų išteklių analizė	34
2.3.2. Informacinių technologijų ir komunikacijos sistemų analizė	39
2.3.2.1. Žinių valdymas	41
2.3.2.2. Biblioteka.....	42
2.3.3. Finansinių išteklių analizė.....	44
3. Racionalios universiteto organizacinės struktūros ir jos valdymo modelio parinkimas ir pagrindimas	52
3.1. Rekomendacijos planavimo sistemos tobulinimui	52
3.2. Rekomendacijos organizacinio valdymo tobulinimui	55
3.2.1. Galimi organizacinės struktūros optimizavimo variantai, jų privalumai ir trūkumai	55
3.2.2. Rekomenduojama KU organizacinė struktūra ir jos valdymo modelis	58
3.3. Rekomendacijos vidaus kontrolės sistemos tobulinimui.....	65
3.4. Rekomendacijos dėl išteklių valdymo reikmėms optimizavimo.....	66
3.4.1. Siūlymai dėl žmogiškųjų išteklių valdymo.....	66
3.4.2. Siūlymai dėl informacinių technologijų ir komunikacijos sistemų išteklių optimizavimo..	66
3.4.2.1. Siūlymai dėl informacinių technologijų sistemų išteklių optimizavimo	66
3.4.2.2. Siūlymai dėl komunikacijos sistemų išteklių optimizavimo	73
3.4.3. Siūlymai dėl finansinių išteklių valdymo.....	76
3.5. Kitos rekomendacijos ir siūlymai	77
4. Konceptijos įgyvendinimas ir atskaitomybė (konceptijos įgyvendinimo planas)	79
4.1. Konceptijos įgyvendinimo koordinavimas.....	79
4.2. Konceptijos įgyvendinimo etapai, atsakingi asmenys ir terminai.....	79
Literatūros sąrašas	88
Priedų sąrašas	89

1. Įvadas

Klaipėdos universitetui
H. Manto g. 84, LT-92294
Klaipėda

Gerb. rektoriui
prof. habil. dr. Vladui Žulkui,

Ši antro etapo ir kartu galutinė darbų ataskaita parengta UAB „PROVIDENTIA“ pagal 2010 m. rugpjūčio 25 d. Terminuotą paslaugų teikimo sutartį NR. SUT-T-70 projektui „Klaipėdos universiteto vidaus valdymo sąrangos tobulinimas“ projekto kodas Nr. VP1-2.1-ŠMM-04-K-01-018, „Valdymo tobulinimo koncepcijos (toliau tekste – koncepcijos) rengimas“.

Teikiamų paslaugų pagal 2010 m. rugpjūčio 25 d. Terminuotą paslaugų teikimo sutartį NR. SUT-T-70 apimtis pagal techninę užduotį:

I. Pirmo etapo darbai:

1. Bendrosios nuostatos.

II. Antro etapo darbai:

2. Institucijos organizacinės struktūros ir valdymo sistemos analizė.
3. Racionalios universiteto organizacinės struktūros ir jos valdymo modelio parinkimas ir pagrindimas.
4. Koncepcijos įgyvendinimas ir atskaitomybė.

Ši antro etapo ir kartu galutinė darbų ataskaita parengta lietuvių kalba (atitinkamose koncepcijos dalyse pateikiant pavyzdžius ir priedus originalo – anglų - kalba). Atkreipiame dėmesį, kad šis dokumentas ir jame pateikiama informacija yra konfidenciali ir skirta tik Klaipėdos universiteto vadovybei bei negali būti naudojama trečiųjų šalių kitais tikslais.

Šią ataskaitą ir projekto darbus mes rengėme ir ruošėme sąžiningai ir rūpestingai bei taip, kad ji geriausiai atitiktų Klaipėdos universiteto interesus bei prisidėtų prie Klaipėdos universiteto valdymo tobulinimo struktūrinių ir administracinių pokyčių.

Pagarbiai

UAB „PROVIDENTIA“ vardu
Direktorė Nerija Sabaliauskienė

1.1. Konceptijos bendrosios nuostatos ir vartojamos sąvokos

Sąvoka / akronimas	Paaškinimas
7 „S“	McKinsey Co. kompanijos ¹ pasiūlytas 7 –ių, aliteracija susietų, svarbiausių privalomų kintamųjų sąrašas, nusakantis organizacijos esmę (S uperordinate goals, S trategy, S tructure, S ystems, S taff, S kills, S tyle).
ABC/ABM	Kaštų priskyrimas/valdymas pagal procesus/veiklas (A ctivity B ased C osting/ M anagement). EU rekomenduojama politika universitetams – realizacija iki pilnos savikainos (full costing) valdymo.
Active directory	Microsoft pasiūlytas standartas objektų (pvz., taikomųjų programų) administravimui tinkle.
BI	Verslo intelektas (B usiness I ntelligence) – programiniai sprendimai, įgalinantys aukštos sprendimų įgalinimo ir analitinės vertės vadovybei informacijos (ataskaitų, jose naudojamų rodiklių, pastarųjų ryšių, komponentų/dimensijų, istorijos, tendų ir prognozės) pateikimą. Ženkliai integruojami šiuolaikinėse ERP sprendimuose (tendencija), tačiau gali būti diegiami ir kaip savarankiškas produktas (istoriškai susiformavusi įrankių atskyrimo ir specializavimo - įvykių registravimo, saugojimo ir analizės - tradicija).
Big 4	Vienų didžiausių pasaulio audito bendrovių (visos atstovaujamos Lietuvoje) ketvertas (2010 m.): PriceWaterhouse Coopers, Deloitte & Touche, PriceWaterhouse Coopers, KPMG, Ernst & Young.
BSC	Subalansuota rodiklių sistema (B alanced S core C ard) – Harvard verslo mokyklos profesorių R.Kaplan ir D.Norton organizacijos strategijos formulavimo bei jos įgyvendinimo užtikrinimo metodologija. Valdymo ataskaitose kaip standartas realizuojama daugumoje ERP bei BI sprendimų (funkcionalumo specifikacijoje deklaruojama “BSC compatibility” savybė)
CIO	IT proceso vadovas (C hief I nformation O fficer)
CRM	Ryšių su klientais (įskaitant ir potencialius, “miegančius” ir buvusius) valdymas (C ustomer R elationship M anagement). Šio proceso palaikymas per informacinę organizacijos sistemą dažniausiai būna stambių ERP sprendimų sudėtinė,

¹ McKinsey & Company, Inc. yra viena pirmujančių vadybos konsultacijų bendrovių pasaulyje.

	kartu galinti funkcionuoti ir individualiai (svarbus ERP modulinio diegimo kriterijus), dalis.
<i>ERM</i>	Organizacijos rizikų valdymas (E nterprise R isk M anagement) – procesas, identifikuojantis organizaciją veikiančias rizikas, universiteto apetito rizikoms rėmuose valdo identifikuotas rizikas arba siūlo būdus jų vengti, tuo būdu pateikdamas užtikrinimą, jog universitetas įvykdys savo tikslus. Vakarų tradicijoje ERM pastebima tendencija virsti specializuotu, kitų kolegų veiklas dubliuojančiu padaliniu (startuojančiu nuo kokybės, ISO valdymo), kai kuriuose industrijose teisės aktais reglamentuojamas šio proceso turinys (pvz., Bazelio I, II direktyvos bankininkystei ²).
<i>ERP</i>	Organizacijos išteklių planavimo ir valdymo sistema (E nterprise R esource P lanning). Integruotas, vieną tiesos versiją garantuojantis ir kritinius bei pagalbinius procesus aptarnaujantis (per įvykių registravimą, biudžeto planavimą bei kontrolę, ataskaitų teikimą (reporting), dalinai arba pilnai – CRM, BI, duomenų sandėlio realizavimą) programinis sprendimas.
<i>EUA</i>	Europos universitetų asociacija (E uropean U niversity A ssociation)
<i>FTE</i>	Pilnu etatu dirbantis darbuotojas (F ull T ime E mployee)
<i>IM</i>	I ntant M essaging. Populiarus bendravimo ir komunikavimo metodas, realizuojamas per standartinius nemokamus (SKYPE, Windows Live messenger, ICQ, Yahoo messenger) arba specializuotus, papildomas administravimo galimybes įgalinančius, sprendimus. Universitetai paprastai naudoja pradėdant nuo bibliotekų serviso, baigiant visuotino studijų miestelių saugumo įgalinimui.
<i>IT</i>	Informacinių technologijų procesas (I nformation T echnologies)
<i>Kritinis procesas</i>	Įmonės pagrindinis procesas, kurio neatliekant ar atliekant nepakankamai kokybiškai egzistuoja ženklus konfliktas su Vertybėse, Misiijoje, Vizijoje išdėstytais teiginiais; pasekmės įmonės konkurencingumui yra ženklios, dažnai negrįžtamos ir išaiškėja pakankamai greitai; kritinius procesus reglamentuojančios politikos ir procedūros paprastai būna organizacijos know-how ir konkurencinį pranašumą bei diferenciaciją rinkoje lemiantis faktorius.
<i>KU</i>	VŠĮ Klaipėdos universitetas
<i>Pagalbinis procesas</i>	Įmonės veikla, dažniausiai sudaranti sąlygas kritinių procesų kokybiškam vykdymui. Dažnai paslaugos šių procesų vykdymui perkamos iš šalies (outsourcing). Sistemingas jų ignoravimas ar netinkamas vykdymas pagalbinius procesus paverčia kritiniais.

² Bazelis I – 1988 m. Bazelio komiteto paskelbtas minimalių kapitalo reikalavimų bankams rinkinys; Bazelis II – 2004 m. Bazelio komiteto paskelbtas susitarimas dėl bankinio sektoriaus reguliavimo rekomendacijų.

<i>Politika</i>	Įmonės vadovybės nustatyta tvarka, principas, aprašas konkrečiam verslo procesui ar funkcijai. Lojali organizacijos vertybėms. Paprastai neaiškina „kaip?“. Pasižymi prieigos lygiais ir/arba konfidencialumu. Politikų sąvadas atskleidžia organizacijos strategiją bei jos įgyvendinimo įrankius.
<i>Procedūra</i>	Instrukcija atlikti tą ar kitą veiksmą, nepaliekanti dviprasmiško elgesio galimybės. Procedūra lojali politikai, taigi, privalo turėti mažiausiai vieną nuorodą į politiką/-as. Procedūra paprastai turi priežasties – pasekmės ryšį su bent viena kita kompanijos procedūra. Paprastai neaiškina „kodėl?“. Procedūros atskleidžia organizacijos sprendimų formalizavimo, įvykių kategorizavimo bei galimos analizės laipsnį, automatizacijos lygį, rutininių – išimties įvykių atskyrimo bei apdorojimo algoritmus. Procedūrų aprašymai gali pasižymėti sudėtingumu.
<i>KTP</i>	Žinių perdavimo partnerystė (Knowledge Transfer Partnerships) – Nottingham universiteto kartu su 17 Didžiosios Britanijos institucijų išvystytas mokslo, verslo ir valstybės sinergijos modelis, tapęs vienu didžiausių įdarbinimo įrankiu Europoje.
<i>MBO</i>	Valdymas pagal tikslus (Management by Objectives) – valdymo teorija, akcentuojanti tikslų supratimo vadovybės ir darbuotojų tarpe svarbą. Mėgstama agresyviais motyvacines schemas taikančių vadybininkų tarpe. Trumpame periode gali būti efektyvi, ypač inicijuojant naują procesą, produktą, pardavimo kanalą. Ilgoje perspektyvoje, jeigu taikoma tiesmukai visos organizacijos mastu, stokoja kompleksiško (ignoruojami į tikslų sąrašą nepatekę veiksniai arba organizacijos misijos interpretavimas redukuojamas iki trumpalaikių, dažniausiai finansinių, tikslų supratimo).
<i>RFP</i>	Užklausa produkto, paslaugos tiekėjams dėl pageidavimo dalyvauti konkurse (Request For Proposal). Trumpas organizacijos ir jos poreikių apibūdinimas, įskaitant ir planuojamą plėtrą, igalinantis tiekėją paruošti preliminarų neįpareigojantį pasiūlymą ir pradėti komunikavimą. Oficialaus konkurso būtinas pirmas (audituotinas tikrinant, ar tiekėjas buvo informuotas) žingsnis.
<i>ROA</i>	Turto grąža (Return on Assets)
<i>ROI</i>	Investicijų grąža (Return on Investments). Šis finansinis rodiklis dažnai naudojamas drauge su jį papildančiais IRR, atsipirkimo trukmės ir NPV rodikliais.
<i>Help desk</i>	Specializuota IT, pardavimų, serviso procesų funkcija vartojų aptarnavimui: problemų registracijai, klasifikacijai, reakcijos ir problemų sprendimo greičio, problemų pasikartojimų analizės inicijavimui bei adekvačiam problemai IT resursų užsakymui. Help desk operatorius taip pat gali atstovauti vidinį klientą/galutinį vartotoją organizuojant „vieno

	langelio“ SLA vykdymo patikrą, pavyzdžiui – fiksuojant problemos išsprendimo pabaigos laiką. Kartu su SLA įgalina skirtingos kvalifikacijos, kainos ir laiko IT resursų planavimą.
<i>Sistemų atstatymo planas</i>	(disaster recovery plan) - pratestuota su nepriklausomais tinkamos kvalifikacijos IT specialistais IT procedūra/os sistemų (serverių, tinklo, taikomųjų programų) atstatymui po gedimo, energijos tiekimo nutrūkimo, virusų atakos teroro akto ir pan., įgalinanti atstatyti sistemą, tame tarpe - nesant įprastam jos priežiūros personalui.
<i>SLA</i>	Susitarimas dėl paslaugos lygio/kokybės (Service Level Agreement) tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo/galutinio vartotojo/jų atstovo. Įprasta IT praktika, įgalinanti formuluoti pagrįstus vartotojų (studentų, dėstytojų, mokslininkų, vadovybės) lūkesčius, jų kvalifikacinį stratifikavimą bei investicijų į darbuotojų apmokymus planavimą. Be SLA neįmanomas sistemingas ir fokusuotas į strategiją IT išteklių planavimas.
<i>SMART, SMART-er</i>	Tikslo formulavimo kriterijai (Specific, Measurable, Ambitious/Achievable, Realistic, Time-phased), “įtempiantys” organizacijos pastangas bei išteklių planavimo procesą.
<i>TCO</i>	Pilna sprendimo nuosavybės kaina (Total Cost of Ownership), metodas įvertinantis IT pirkimus. Per visą sprendimo gyvavimo ciklą naudojamų komponentų (produkto su jo savybėmis, jo instaliavimo, apmokymo, palaikymo, atnaujinimo ir pan.) formalizuota finansinė analizė, savo ruožtu dalyvaujanti kaip parametras ROI skaičiavime.
<i>TQM</i>	Visuotinis kokybės valdymas (Total Quality Management) – kokybės valdymo iniciatyva. TQM kaip galimas bet kurios organizacijos nuolatinis procesas buvo išskirtas universalioje procesų klasifikavimo schemoje jungtiniame kelių didžiųjų kompanijų projekte (IBM, Arthur Andersen), artikuliuojame 13-a pagrindinių procesų, šiuo metu Andersen Consulting detalizuotame iki 140 subprocesų ir veiklų.
<i>YTD</i>	Year to Date – Išlaidos augančiai nuo metų pradžios iki nagrinėjamo mėnesio imtinai.
<i>As-is</i>	Vertimas į lietuvių kalbą: “Taip, kaip yra”
<i>To be</i>	Vertimas į lietuvių kalbą: “Taip, kaip turėtų būti”

1.2. Konceptijos rengimo priežastys, ryšys su strateginio planavimo dokumentais

▪ Vidinės koncepcijos rengimo priežastys

- *Nepakankamas KU vadovybės esamos valdymo sistemos efektyvumas.*

Vadovybė koncepcijos rengėjams nurodė eilę požymių, liudijančių nepakankamą organizacijos valdymo efektyvumą. Tarp jų – nepakankama suformuluotų strateginių tikslų įgyvendinimo kontrolė, struktūrinių padalinių bendradarbiavimo stoka, taigi – ir sinergijos praradimas bei galima dezintegruojančių universiteto bendruomenę procesų rizika. Išoriniai regulatoriaus (valstybės) institucijų patikrinimai tampa imlūs laikui ir demotyvuoja talentingus vadovus bei specialistus, neleidžia jų potencialą koncentruoti vertę kuriančioms iniciatyvoms.

- *Universiteto strateginių tikslų atnaujinimo procedūra.*

Universitetas pradėjo strateginių tikslų periodo nuo 2011 m. iki 2015 m. atnaujinimo procedūrą.

▪ Išorinės koncepcijos rengimo priežastys

- *Aukštosios mokyklos statusą reguliuojančių teisės aktų kaita.*

2009 m. balandžio 30 d. Lietuvos Respublikos Seimui priėmus Mokslo ir studijų įstatymo naują redakciją Nr. XI-242, šio įstatymo 6 straipsnio 4 dalyje buvo aiškiai įtvirtinta, kad valstybinė aukštoji mokykla yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip viešoji įstaiga, turinti Lietuvos Respublikos Konstitucijos garantuojamą autonomiją, šio ir kitų įstatymų nustatytą specialų statusą, t.y. įstatyme buvo aiškiai įtvirtinta, kad universitetai (valstybinės aukštosios mokyklos) yra viešosios įstaigos.

2010 m. balandžio 22 d. Lietuvos Respublikos Seimas nutarimu Nr. XI-938 patvirtino naują Klaipėdos universiteto statutą, kurio 2 straipsnyje nustatoma, kad universitetas yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip viešoji įstaiga, turi antspaudą su valstybės herbu ir savo pavadinimą bei atsiskaitomąją sąskaitą banke. Nutarimas dėl statuto patvirtinimo įsigaliojo 2010 m. liepos 4 d.

Atsižvelgiant į aukščiau priimtus teisės aktus, Klaipėdos universitetas 2011 m. sausio mėn. buvo pertvarkytas iš biudžetinės įstaigos į viešąją įstaigą. Pasikeitus universiteto teisinei formai ir statute patvirtinus naują universiteto valdymo struktūrą, keičiasi universiteto valdymo organų ir struktūrinių padalinių reglamentavimas, jų kompetencija. Šia rengiama koncepcija nustatomos esamos ir naujai formuojamos valdymo struktūros tobulinimo galimybės, siekiant valdymo prasme efektyvios universiteto veiklos, labiausiai atitinkančios universiteto misiją ir strateginius tikslus.

- *Esamos išorinio vertinimo pastabos ir būtinybė apsispręsti dėl universiteto ateities ir prioritetų.*

Daugumos jaunų aukštųjų mokyklų problema – atotrūkis tarp ambicijų ir jų aprūpinimo ištekliais akademinėi veiklai. Šio projekto rėmuose nebuvo bandoma revizuoti esamo mokslo/studijų potencialo, tačiau ruošiamas pagalbiniis vadybinis įrankis vadovybei priimti skaidrų ir subalansuotą sprendimą dėl ilgalaikių investicinių/mokslo ir studijų programų aptarnaujančių vidinių procesų prioritetizavimo

- *Prognozuojami nauji išorinio vertinimo kriterijai akreditavimo sistemoje.*

Tikėtina, jog aukštosioms mokykloms bus taikoma vis daugiau kriterijų, įprastai naudojamų vertinant organizacijos efektyvumą, tarp jų - vidinių (mokslą ir studijas aptarnaujančių) procesų kokybę ir organizacijos potencialą bei mokymąsi indikuojantys kriterijai. Pvz., Liuvono komunikate (2009) pabrėžiama, jog „kokybės užtikrinimas neturėtų būti suprantamas tik kaip kokybės užtikrinimo procesų monitoringas, jis turėtų apimti visas aukštosios mokyklos kokybės užtikrinimo ir gerinimo veiklas nuo strateginio planavimo, personalo ugdymo iki studijų programų kūrimo” (<http://www.smpf.lt/index.php?id=729> <2010.11.20>).

- *Konkurencija.*

Konkurencija, visada buvusi svarbus veiksnys, išryškina vadovybės prioritetų poreikį pritraukiant bei panaudojant finansinius, laiko ir intelektualinius resursus ilgalaikiam studentų, alumni pasitenkinimo valdymui. Pažymėtina, jog informacijos sklaida internete veiksnius, kurie anksčiau būtų buvę traktuojami kaip vidiniai (tarkime, finansinių išteklių panaudojimo efektyvumas), paverčia išoriniais, tai yra – vertinamais potencialių studentų prieš pasirenkant Alma Mater. Tarp tokių veiksnių verti dėmesio Lietuvos aukštųjų mokyklų reitingai bei jų organizavimo kriterijų viešas aptarimas, darantis įtaką KU potencialios auditorijos bei studijų/mokslo resursus skirstančių politikų sprendimams.

Ryšys su strateginio planavimo dokumentais. Konceptijos rengimo metu buvo analizuojami ir derinami su rengiamais valdymo tobulinimo konceptijos pasiūlymais šie strateginio planavimo ir universiteto veiklą reglamentuojantys dokumentai bei pagrindiniai teisės aktai:

1. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (2009-04-30 Nr. XI-242, aktuali redakcija 2009-05-12);
2. Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas (1996-07-03 Nr. I-1428, aktuali redakcija 2010-01-05);
3. Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas (2010 m. sausio 21 d. Nr. XI-666, aktuali redakcija 2010-04-01);
4. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas (1998 m. gegužės 12 d. Nr. VIII-729, aktuali redakcija 2010-12-31);
5. Valstybės kontrolės įstatymas (1995 m. gegužės 30 d. Nr. I-907, aktuali redakcija 2010-06-10);
6. Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas (2002 m. gruodžio 10 d. Nr. IX-1253, aktuali redakcija 2010-07-01);
7. Klaipėdos universiteto statutas (aktuali redakcija 2010-07-04);
8. Klaipėdos universiteto perspektyvinis veiklos 2007-2013 m. planas;
9. Senato nutarimas dėl Klaipėdos universiteto strateginio plėtros plano gairių, parengtų strateginio planavimo darbo grupės, patvirtinimo;
10. Klaipėdos universiteto integruotos plėtros strategijos darbo grupės pasiūlyti universiteto strateginiai tikslai ir uždaviniai (šios konceptijos rengėjams pateikti tik 2011 m. vasario mėn.).

Aukščiau nurodyti teisės aktai ir strateginiai dokumentai reglamentuoja esamą universiteto organizacinę ir valdymo struktūrą bei nustato universiteto veiklos kryptis, todėl konceptijos rengimo metu analizuojami tiek, kiek tai susiję su konceptijos tikslais, uždaviniais ir siekiamais rezultatais. Taip pat atsižvelgiama į tai, kad universitetas buvo pertvarkytas iš biudžetinės įstaigos į viešąją įstaigą ir kaip dėl to keičiasi universiteto organizacinė struktūra bei valdymo sistema, lyginant ją su buvusia iki pertvarkymo.

1.3. Konceptijos tikslai, uždaviniai ir siektini rezultatai

Pagrindinis projekto (konceptijos) tikslas: pasiūlyti optimalią universiteto organizacinę struktūrą ir jos valdymo modelį, geriausiai atspindinčius universiteto strateginius tikslus.

Konceptijai keliami uždaviniai:

1. išanalizuoti esamą universiteto organizacinę struktūrą ir jos valdymo sistemą;
2. pateikti siūlomos organizacinės struktūros ir valdymo sistemos modelį;
3. pateikti koncepcijos įgyvendinimo planą.

Siektini rezultatai:

1. parengta universiteto valdymo tobulinimo koncepcija, apimanti pasiūlymus ir rekomendacijas universiteto organizacinės struktūros ir valdymo modelio optimizavimui;
2. parengtas valdymo tobulinimo koncepcijos įgyvendinimo planas.

2. Universiteto organizacinės struktūros ir valdymo sistemos analizė

Organizacijos valdymas šiame dokumente plačiąja prasme suprantamas kaip pasirenkamų organizacinių (politikų/tvarkų, hierarchijos), techninių (infrastruktūros, sistemų) bei žmogiškųjų išteklių (kompetencijų, lyderystės) įrankių visuma, įgalinanti patrauklių savininkams tikslų formulavimą ir/arba suformuluotų tikslų (būsena, materialūs rezultatai, veiklos tęstinumo garantija ir pan.) realizavimą/verifikavimą. Tai realizuojama per pagrindinius, vienas nuo kito priklausomus, etapus: analizę ir planavimą; vykdymą; grįžtamąjį ryšį. Visus šiuos etapus jungia organizacijai individuali kontrolės-paramos-skatinimo sistema.

Aukščiau paminėtos organizacijos pastangos, priklausomai nuo pa(si)renkamo centralizavimo laipsnio, pasiskirsto kaip valdymas proceso/atliekamų veiklų/darbų lygmenyje arba kaip korporacinių politikų forma realizuojama aukščiausios vadovybės ir aukščiausio rango tam reikalui paskirtų specialistų išimtinė prerogatyva (pvz., strateginis planavimas, investicinė, motyvacinė, atleidimo iš darbo politikos ir pan.) – tai suponuoja organizacinės struktūros, vieno iš svarbių valdymo elementų, poreikį (arba jo eliminavimą) bei jos vertikalumą.

Dažnai stiprios, vieną ar kitą kritinį procesą valdančios asmenybės sąlygoja tradiciškai strateginiam valdymui priskiriamų veiklų delegavimą (kartais – neformalizuotą norminiais dokumentais) į proceso/ų lygį. Tai vienas iš argumentų, kodėl procesų analizė, ypač esant neatsakytams klausimams viršuje, yra svarbi valdymo aspektu. Galioja ir atvirkščias reiškinys – atskirais gyvavimo periodais viršuje atsiradusi įtaka sau priskiria veiklos zonas, kurios daugumos industrijos/sectoriaus žaidėjų paprastai deleguojamos žemyn. Politinė tezė „pasiimkite laisvės tiek, kiek panešite“ inovatyviose kompanijose dažnai, nuolatinio eksperimento forma, aptinkama vadyboje, ypač – pristatant naują produktą, pardavimo kanalą, žengiant į naują rinką. Tai, su resursų koncentravimu veiklos apribojimų/“butelio kakliuko“ paieškai bei šių apribojimų įveikimui/proveržiui, akcentuojama ir populiariose vadybos teorijose (pvz., *TOC*, *MBO*).

Šiame darbe minime tik tuos globalius bei, mūsų nuomone - svarbius KU visai organizacijai valdymo aspektus, kurie daro ženkliai įtaką strateginių tikslų įgyvendinimui ir atskirai šioje koncepcijoje nagrinėjamų procesų bei juos aptarnaujančių padalinių valdymui Klaipėdos universitete. Atskiri svarbūs valdymui darantys įtaką elementai (kultūra, stilius, vertybės) bei jų vakuumas dėl projekto sutartos valdymo apimties sąvokos apribojimų (planavimas, kontrolė) bus komentuojami tiek, kiek tai atrodys minimaliai būtina kalbant apie konkrečią situaciją.

Pagrindinio KU normatyvinio dokumento – Statuto - naujausia, 2010 metų, versija mini tris valdymo „organus“ (Taryba, Senatas, Rektorius), kiti svarbiausi struktūriniai vienetai (fakultetas, institutas, katedra) dokumente įvardijami kaip „padaliniai“. Tikėtina, jog tai daugiau redakcinio stiliaus, nei pabrėžtinai turinio, klausimas. Kitu atveju reiktų pabrėžti, jog valdymo elementai yra (ir turi būti) randami minimuose padaliniuose.

2.1. Teisės aktų, reglamentuojančių mokslo ir studijų institucijų veiklą, analizė

2.1.1. Aukštojo mokslo reformos įtaka. Naujas Mokslo ir studijų įstatymas

Mokslo ir studijų įstatymo projekto aiškinamajame rašte (2008-03-18) pabrėžiama, kad Lietuvos aukštasis mokslas ir ypač šalies universitetai išgyvena aukštojo mokslo reformos laikotarpį, kuriam ideologinį pamatą padėjo 2007-06-14 pasirašytas Lietuvos parlamentinių politinių partijų susitarimas dėl mokslo ir studijų sistemos pertvarkos principų. Susitarime buvo konstatuojama:

„Lietuvos politinės partijos pripažino, kad sklandžiai veikianti, efektyvi ir konkurencinga mokslo ir studijų sistema yra esminė Lietuvos visuomenės ir ūkio klestėjimo, kiekvieno jos piliečio visaverčio gyvenimo sąlyga. Kad būtų užtikrintas tinkamas aukštojo mokslo prieinamumas, vykdomos geros kokybės studijos, kad moksliniai tyrimai atitiktų visuomenės ir ūkio reikmes, kad Lietuvos aukštosios mokyklos galėtų konkuruoti su geriausiomis Europos ir pasaulio aukštosiomis mokyklomis ir kad mokslo ir studijų sistema veiktų efektyviai, būtina nedelsiant atlikti ryžtingą mokslo ir studijų sistemos pertvarką.“

Mokslo ir studijų sistema pertvarkoma vadovaujantis išteklių koncentravimo bei efektyvaus naudojimo, autonomijos, atsakomybės ir atskaitomybės, valstybės reguliavimo racionalumo bei veiksmingumo, laisvos konkurencijos, asmeninio suinteresuotumo, mokslo ir studijų tinklo gerinimo principais.

Aktualiausia Mokslo ir studijų įstatymo redakcija, įsigaliojusi 2009-05-12, formuluoja realius sprendimus, kurių visuma turėtų užtikrinti Lietuvos mokslo ir studijų sistemos konkurencingumą, kokybę ir prieinamumą. Aiškinamajame įstatymo rašte teigiama, kad įstatymu buvo siekiama įtvirtinti šias kokybės augimui būtinas prielaidas:

- skaidrias veikimo taisykles, skatinančias mokslo ir studijų institucijas sveikai konkuruoti dėl finansavimo, prestižo, geriausių abiturientų;
- veiksmingus valdymo modelius;
- aukštųjų mokyklų didesnę savarankiškumą sprendžiant, kaip geriausiai įgyvendinti savo misiją ir tikslus;
- racionalų, nesmulkmenišką, į rezultatus orientuotą valstybinį mokslo ir studijų reguliavimą;
- objektyvų, įvairiapusišką mokslo ir studijų institucijų veiklos vertinimą.

Aukštosioms mokykloms laiduojama autonomija, apimanti akademinę, administracinę, ūkio ir finansų tvarkymo veiklą, grindžiamą savivaldos principu ir akademinę laisvę. Įstatymas apibrėžia specialų valstybinės aukštosios mokyklos kaip viešosios įstaigos statusą, leidžiantį šioms institucijoms lanksčiai veikti dinamiškoje aplinkoje.

Įstatymo aiškinamajame rašte teigiama, kad remiantis vadybos teorija ir sėkmingais Europos valstybių pavyzdžiais įstatymu siekiama esmingai pakeisti valstybinių universitetų valdymo modelį – iš socialinių partnerių ir akademinės bendruomenės narių sudarytai universiteto tarybai suteikiami įgaliojimai nesikišant į grynai akademinę sferą spręsti strateginius universiteto veiklos klausimus, rinkti ir atleisti rektorius, užtikrinti institucijos veiklos atitikimą pasirinktiems tikslams, atskaitingumą visuomenei ir kt. Universiteto tarybą numatyta sudaryti iš universiteto dėstytojų, studentų, darbuotojų parinktų asmenų bei socialinių partnerių, kuriuos aukštojo mokslo tarybos teikimu paskiria Švietimo ir mokslo ministras.

Aiškinamajame rašte pabrėžiama, kad toks universiteto valdymo modelis leidžia geriau atlikti skirtingos prigimties akademinės, strateginio valdymo ir ūkinės veiklas; viešo konkurso būdu parinkti geriausius vadovus, pasiekti produktyvų trijų svarbiausių universiteto valdymo organų – tarybos, senato ir rektoriaus – veikimą ir kompetencijų atidalijimą; išnaudoti universiteto socialinių partnerių įžvalgas ir kompetencijas sprendžiant svarbiausius universiteto raidos klausimus; užtikrinti universiteto pasirengimą ne visada lengviems pokyčiams.

Siekiant stiprinti konkurenciją tarp aukštųjų mokyklų, įstatyme įgyvendinamas „lėšos paskui studentą“ principas. Studentų galimybės gauti valstybės pilną arba dalinį finansavimą studijoms priklauso nuo jų brandos egzaminų rezultatų, o vėliau ir nuo studijų baigimo rezultatų. Įstatyme numatyta, kad pačios aukštosios mokyklos pagal savo konkrečias galimybes ir keliamus tikslus

nustato studijų kainą ir sprendžia, kiek studentų priimti kiekvienoje studijų kryptyje. Studijų įmoką sudaro skirtumas tarp studijų kainos ir valstybės skiriamų lėšų. Įstatyme numatyta, kad esant poreikiui valstybė konkurso būdu gali tiesiogiai finansuoti šaliai būtiniausių specialybių studijas. Įstatymas numato, kad privačios aukštosios mokyklos gali konkuruoti dėl galimybės gauti tokį valstybės užsakymą.

Mokslo ir studijų įstatymas ir jo aiškinamasis raštas numato, kad bus sukurta efektyvi paskolų sistema, leidžianti kiekvienam studentui palankiomis sąlygomis gauti paskolą studijų įmokai ir gyvenimo išlaidoms padengti. Įtvirtinamas lankstus mechanizmas, įgalinantis garantuoti konstitucinę teisę į nemokamą aukštąjį mokslą gerai valstybinėse aukštosiose mokyklose besimokantiems Lietuvos piliečiams. Pirmiausia, daliai gambiausių stojančiųjų visą studijų kainą nuo studijų pradžios padengia valstybė, vėliau kitai 10 procentų studentų daliai, kurie studijas baigia geriausiais rezultatais, valstybė padengia už mokymąsi sumokėtas lėšas (ar paimtą paskolą) paaiškėjus studijų baigimo rezultatams (Mokslo ir studijų įstatymo 71 str.). Geriausiai besimokančiųjų procentas proporcingai paskirstomas pagal gambiausių stojusiųjų į konkrečias studijų kryptis proporciją.

Geriausiai besimokančiųjų nustatymo tvarka panaikina egzistavusią lygiavą, kai studijuojantieji esmingai skirtingo lygio ir kokybės studijų programose vienodai pripažįstami kaip gerai besimokantys. Be to, pagal numatomą tvarką besimokantieji vertinami ne kas metai, o atsižvelgiant į mokymosi rezultatus per visą studijų laiką; taip garantuojamas objektyvesnis ir studentus mažiau nerimauti verčiantis įvertinimas.

Siekiant mokslininkų bendruomenę kuo geriau įtraukti į mokslo ir studijų formavimo procesus, numatomas įpareigojimas remti mokslininkų ir studentų asociacijas, skatinant kuo aktyvesnę jų veiklą. Lietuvos mokslo tarybai suteikiama iniciatyvos teisė rengti ir teikti vyriausybei tvirtinti svarbesnius mokslą reglamentuojančius teisės aktų projektus.

Švietimo ir mokslo ministerijos (toliau ŠMM) duomenimis (*ŠMM šaltinis: „Vieneri metai mokslo ir studijų įstatymo reformai. Nuveikti darbai-būsimi žingsniai“ 2010-05-12*) iki 2009 metų pabaigos priimti 84 poįstatyminiai aktai, kurių svarbiausius universitetui paminėsime:

- Valstybės paskolų ir valstybės remiamų paskolų studentams suteikimo, administravimo ir gražinimo tvarkos aprašas;
- Aukštojo mokslo tarybos nuostatai;
- Valstybės paskolų ir valstybės remiamų paskolų tvarka;
- Asmens, kurio studijos yra valstybės finansuojamos, studijų programos keitimo toje pačioje studijų srityje aprašas;
- Studijų sričių ir kryptių, pagal kurias vyksta studijos aukštosiose mokyklose, sąrašas ir kvalifikacinių laipsnių sąrašas;
- Socialinių stipendijų aukštųjų mokyklų studentams skyrimo ir administravimo tvarkos aprašas;
- LR valstybės biudžeto lėšų skyrimas valstybinių aukštųjų mokyklų studentams skatinamosioms stipendijoms, tikslinių skatinamųjų išmokų skyrimo ir paramos studijų kainai padengti teikimo;
- Leidimo vykdyti studijas ir/ar su studijomis susijusią veiklą išdavimo tvarka ir Paraiškos dokumentų leidimui gauti vertinimo tvarka;
- Studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarka;
- Rekomendacijos antrosios pakopos studentų papildomoms praktikoms.

Atsiranda plačios galimybės parengti ir studijuoti jungtinėse studijų programose, rengiamose kartu su užsienio universitetais. ŠMM leidinyje „Vieneri metai mokslo ir studijų įstatymo reformai. Nuveikti darbai-būsiami žingsniai“ numatyta, kad tokioms programoms rengti ir kitoms tarptautiškumo priemonėms, Švietimo ir mokslo ministerija aukštosioms mokykloms numatė 56 mln.lt. Pokyčiams aukštosiose mokyklose skatinti ir įgyvendinti pasitelkta ES struktūrinių fondų (toliau ES SF) parama, tame tarpe studijų programoms atnaujinti, dėstytojų kompetencijai didinti, studentų praktiniams įgūdžiams tobulinti, studijų sąlygų neigaliesiems gerinti, aukštųjų mokyklų infrastruktūrai atnaujinti ir kt.

Klaipėdos universitetas turėtų būti ypač aktyvus, siekiant pasinaudoti atsivėrusiomis papildomo finansavimo iš ES SF galimybėmis.

Ypač svarbu paminėti, kad pakeitus juridinį statusą iš biudžetinės į viešąją įstaigą, universitetas įgyja ženkliai didesnę autonomiją, tuo pačiu auga aukštosios mokyklos atsakomybė ir atskaitomybė. Valstybinės aukštosios mokyklos turi persitvarkyti iš biudžetinių įstaigų į viešąsias iki 2011-12-11. Įvertinant aukštojo mokslo reformos iššūkius, neišvengiamą konkurencijos tarp Lietuvos universitetų didėjimą, būtina maksimaliai optimizuoti KU valdymą, modernizuoti ir technologizuoti studijų ir mokslo procesus, administravimo ir komunikavimo sistemas.

Mokslo ir studijų įstatymu įtvirtintas reikalavimas universitetams persitvarkyti iš biudžetinių įstaigų į viešąsias įstaigas, daro tiesioginę įtaką ir universitetų visai organizacinei valdymo bei jų turto struktūrai, todėl universitetams yra labai svarbu žinoti esminius skirtumus, susijusius su viešųjų įstaigų ir biudžetinių įstaigų reglamentavimu. Detaliau aptarsime kiekvieną iš šių juridinių asmenų veiklos formų, kad išryškinti esminius skirtumus.

2.1.2. Biudžetinių įstaigų reglamentavimas

Biudžetinių įstaigų veiklą ir valdymą reglamentuoja Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas (2010 m. sausio mėn. 21 d. Nr. XI-666).

Biudžetinė įstaiga kaip veiklos forma. Biudžetinė įstaiga – ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, įgyvendinantis valstybės ar savivaldybės funkcijas ir išlaikomas iš valstybės ar savivaldybės biudžetų asignavimų, taip pat iš Valstybinio socialinio draudimo fondo, Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetų ir kitų valstybės pinigų fondų lėšų.

Pagal savo prievoles biudžetinė įstaiga atsako tik savo lėšomis. Jeigu biudžetinės įstaigos prievolėms padengti lėšų nepakanka, prievolės padengiamos biudžetinės įstaigos savininko lėšomis neviršijant biudžetinės įstaigos teisės aktų nustatyta tvarka naudojamo, valdomo ir disponuojamo turto vertės.

Biudžetinė įstaiga gali turėti ir įgyti tik tokias civilines teises ir pareigas, kurios neprieštarauja biudžetinės įstaigos nuostatams ir jos veiklos tikslams.

Tačiau biudžetinei įstaigai draudžiama:

- 1) būti kitų juridinių asmenų dalyve;
- 2) steigti atstovybes;
- 3) užtikrinti kitų asmenų prievolių vykdymą.

Ištaigos vadovas. Biudžetinės įstaigos vadovas yra vienasmenis biudžetinės įstaigos valdymo organas. Biudžetinės įstaigos vadovas pareigas pradeda eiti nuo jo priėmimo į pareigas dienos ir turi šias pareigas:

- 1) organizuoti biudžetinės įstaigos darbą, kad būtų įgyvendinami biudžetinės įstaigos tikslai ir atliekamos nustatytos funkcijos;
- 2) užtikrinti, kad būtų laikomasi įstatymų, kitų teisės aktų ir biudžetinės įstaigos nuostatų;
- 3) nustatyta tvarka priimti ir atleisti biudžetinės įstaigos darbuotojus;
- 4) tvirtinti biudžetinės įstaigos struktūrą ir pareigybių sąrašą, neviršijant nustatyto didžiausio leistino pareigybių skaičiaus;
- 5) garantuoti, kad pagal Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymą teikiami ataskaitų rinkiniai ir statistinės ataskaitos būtų teisingi;
- 6) užtikrinti racionalų ir taupų lėšų bei turto naudojimą, veiksmingą biudžetinės įstaigos vidaus kontrolės sistemos sukūrimą, jos veikimą ir tobulinimą.

Biudžetinės įstaigos vadovas gali turėti ir kitų jam biudžetinės įstaigos nuostatuose arba kituose teisės aktuose nustatytų pareigų.

Turtas. Biudžetinės įstaigos savininko jai perduotas ir biudžetinės įstaigos įgytas turtas nuosavybės teise priklauso biudžetinės įstaigos savininkui, o biudžetinė įstaiga šį turtą valdo, naudoja ir disponuoja juo teisės aktų nustatyta tvarka.

Biudžetinės įstaigos lėšų šaltiniai gali būti:

- 1) valstybės biudžeto ir (arba) savivaldybės biudžeto asignavimai;
- 2) Valstybinio socialinio draudimo fondo ir Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetų ir kitų valstybės ir savivaldybių pinigų fondų lėšos;
- 3) kitos teisėtai gautos lėšos.

Iš valstybės biudžeto arba iš Valstybinio socialinio draudimo fondo, Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetų ir kitų valstybės pinigų fondų išlaikomos biudžetinės įstaigos ir iš savivaldybės biudžeto išlaikomos biudžetinės įstaigos valstybinį auditą atlieka Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė.

2.1.3. Viešųjų įstaigų (VŠĮ) reglamentavimas

VŠĮ veiklą ir valdymą reglamentuoja Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas (1996 m. liepos 3 d. Nr. I-1428, aktuali redakcija 2010 m. sausio 5 d.). Viešųjų įstaigų įstatymas valstybinėms mokslo ir studijų institucijoms, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga, t.y. ir Klaipėdos universitetui po pertvarkymo iš biudžetinės įstaigos į VŠĮ, taikomas tiek, kiek neprieštarauja Mokslo ir studijų įstatymui.

Viešoji įstaiga kaip veiklos forma. Viešoji įstaiga – tai pagal šį ir kitus įstatymus įsteigtas pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo, taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą.

Viešoji įstaiga gali turėti ir įgyti tik tokias civilines teises ir pareigas, kurios neprieštarauja įstatymams, viešosios įstaigos įstatams ir veiklos tikslams.

Viešajai įstaigai neleidžiama:

- 1) gauto pelno skirti kitiems veiklos tikslams, negu nustatyta viešosios įstaigos įstatuose;
- 2) neatlygintinai perduoti viešosios įstaigos turtą nuosavybėn, pagal patikėjimo ar panaudos sutartį viešosios įstaigos dalininkui ar su juo susijusiam asmeniui, išskyrus teisės aktų nustatytas išimtis;
- 3) skolintis pinigų už palūkanas iš savo dalininko ar su juo susijusio asmens;
- 4) užtikrinti kitų asmenų prievolių įvykdymą.

Viešoji įstaiga turi teisę verstis įstatymų nedraudžiama ūkine komercine veikla, kuri yra neatsiejamai susijusi su jos veiklos tikslais. Viešoji įstaiga turi teisę steigti filialus ir atstovybes Lietuvos Respublikoje ir užsienio valstybėse. Viešosios įstaigos filialų ir atstovybių skaičius neribojamas.

Viešosios įstaigos dalininkas yra fizinis ar juridinis asmuo, kuris šio Įstatymo ir įstatų nustatyta tvarka yra perdavęs viešajai įstaigai įnašą ir turi šio Įstatymo ir įstatų nustatytas dalininko teises, taip pat asmuo, kuriam dalininko teisės yra perleistos įstatų ar įstatymų nustatyta tvarka.

Viešosios įstaigos dalininkas turi šias neturtines teises:

- 1) dalyvauti ir balsuoti viešosios įstaigos visuotiniuose dalininkų susirinkimuose;
- 2) susipažinti su viešosios įstaigos dokumentais ir gauti viešosios įstaigos turimą informaciją apie jos veiklą;
- 3) kreiptis į teismą su ieškiniu prašydamas panaikinti viešosios įstaigos visuotinio dalininkų susirinkimo ir kitų viešosios įstaigos organų sprendimus, taip pat pripažinti negaliojančiais valdymo organų sudarytus sandorius, jeigu jie prieštarauja imperatyviosioms įstatymų normoms, viešosios įstaigos įstatams arba protingumo ar sąžiningumo principams;
- 4) kreiptis į teismą su ieškiniu prašydamas uždrausti viešosios įstaigos valdymo organams ateityje sudaryti sandorius, prieštaraujančius viešosios įstaigos veiklos tikslams ar pažeidžiančius viešosios įstaigos valdymo organo kompetenciją;
- 5) kitas įstatymuose ir įstatuose nustatytas neturtines teises.

Viešoji įstaiga įgyja civilines teises, prisiima civilines pareigas ir jas įgyvendina per savo valdymo organus.

Viešoji įstaiga turi turėti organą – visuotinį dalininkų susirinkimą ir vienasmenį valdymo organą – viešosios įstaigos vadovą.

VŠĮ vadovas. Viešosios įstaigos vadovas organizuoja viešosios įstaigos veiklą ir veikia viešosios įstaigos vardu santykiuose su kitais asmenimis, sudaro ir nutraukia darbo sutartis su viešosios įstaigos darbuotojais. Viešosios įstaigos vadovas atsako už finansinės atskaitomybės sudarymą, visuotinio dalininkų susirinkimo sušaukimą, duomenų ir dokumentų pateikimą juridinių asmenų registrai, pranešimą dalininkams apie įvykius, turinčius esminės reikšmės viešosios įstaigos veiklai, viešosios įstaigos dalininkų registravimą, informacijos apie viešosios įstaigos veiklą pateikimą visuomenei, viešos informacijos paskelbimą, kitus veiksmus, kurie yra vadovui numatyti teisės aktuose bei viešosios įstaigos įstatuose.

Viešosios įstaigos įstatuose gali būti numatytas ir kolegialus viešosios įstaigos valdymo organas, taip pat kiti kolegialūs organai. Kolegialių viešosios įstaigos organų narių skaičius, kompetencija, šių organų sudarymo ir atšaukimo tvarka nustatoma viešosios įstaigos įstatuose. Kolegialūs viešosios įstaigos organai veikia pagal jų patvirtintus darbo reglamentus. Už veiklą viešosios įstaigos kolegialiuose organuose šių organų nariams neatlyginama, jei viešosios įstaigos įstatuose nenustatyta kitaip.

Visuotinis dalininkų susirinkimas:

- 1) keičia viešosios įstaigos įstatus;
- 2) priima sprendimą pakeisti viešosios įstaigos buveinę;
- 3) nustato paslaugų, darbų bei produkcijos kainas ir tarifus ar jų nustatymo taisykles;
- 4) skiria ir atleidžia viešosios įstaigos vadovą, nustato jo darbo sutarties sąlygas;
- 5) sudaro kolegialius organus, jei tokie numatyti viešosios įstaigos įstatuose;
- 6) tvirtina metinę finansinę atskaitomybę;
- 7) nustato informaciją, kuri pateikiama visuomenei apie viešosios įstaigos veiklą;
- 8) priima sprendimą dėl viešajai įstaigai nuosavybės teise priklausančio ilgalaikio turto perdavimo, nuomos, perdavimo pagal panaudos sutartį ar įkeitimo;
- 9) priima sprendimą dėl viešosios įstaigos reorganizavimo ir reorganizavimo sąlygų tvirtinimo;
- 10) priima sprendimą pertvarkyti viešąją įstaigą;
- 11) priima sprendimą likviduoti viešąją įstaigą ar atšaukti jos likvidavimą;
- 12) skiria ir atleidžia likvidatorių, kai šio Įstatymo nustatytais atvejais sprendimą likviduoti viešąją įstaigą priima visuotinis dalininkų susirinkimas;
- 13) nustato viešosios įstaigos vidaus kontrolės tvarką;
- 14) priima sprendimą dėl viešosios įstaigos audito ir renka audito įmonę;
- 15) sprendžia kitus šiame Įstatyme ir viešosios įstaigos įstatuose visuotinio dalininkų susirinkimo kompetencijai priskirtus klausimus.

Visuotiniame dalininkų susirinkime sprendžiamojo balso teisę turi visi viešosios įstaigos dalininkai. Vienas dalininkas visuotiniame dalininkų susirinkime turi vieną balsą, jei viešosios įstaigos įstatuose nenustatyta kitaip. Viešosios įstaigos vadovas ir kitų organų nariai, jeigu jie nėra dalininkai, gali dalyvauti visuotiniame dalininkų susirinkime be balso teisės. Visuotiniame dalininkų susirinkime dalininkų pritarimu gali dalyvauti ir kiti asmenys.

Kasmet per keturis mėnesius nuo viešosios įstaigos finansinių metų pabaigos turi įvykti eilinis visuotinis dalininkų susirinkimas. Viešosios įstaigos vadovas eiliniame visuotiniame dalininkų susirinkimui privalo pateikti viešosios įstaigos metinę finansinę atskaitomybę ir praėjusių finansinių metų viešosios įstaigos veiklos ataskaitą.

Viešosios įstaigos auditas atliekamas, kai visuotinis dalininkų susirinkimas priima sprendimą atlikti auditą ir išrenka audito įmonę. Auditas atliekamas teisės aktų, reglamentuojančių auditą, nustatytais atvejais ir tvarka. Valstybės ir savivaldybių kontrolės institucijos turi teisę įstatymų nustatyta tvarka tikrinti viešosios įstaigos veiklą.

Viešosios įstaigos vidaus kontrolės tvarką nustato visuotinis dalininkų susirinkimas.

Turtas. Viešosios įstaigos nuosavą kapitalą sudaro:

- 1) dalininkų kapitalas;
- 2) pelnas (nuostolis);
- 3) perkainojimo rezervas;
- 4) rezervai iš pelno.

Viešosios įstaigos dalininkų kapitalas yra lygus dalininkų įnašų vertei. Viešosios įstaigos dalininkai ir jų įnašų vertė yra įrašomi viešosios įstaigos dokumentuose, o dalininkui išduodamas jo įnašų vertę patvirtinantis dokumentas. Jeigu dalininkas papildomai perduoda viešajai įstaigai įnašus, perduoda ar

kitaip perleidžia dalininko teises kitam asmeniui, turi būti atitinkamai pakeičiami įrašai viešosios įstaigos dokumentuose ir pakeičiami įnašų vertę patvirtinantys dokumentai.

Dalininkų įnašai gali būti pinigai, taip pat pagal Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymą įvertintas materialusis ir nematerialusis turtas.

Viešojoje įstaigoje gali būti sudaromi rezervai iš pelno, gauto iš ūkinės komercinės veiklos, susietos su įstaigos įstatuose nustatytais veiklos tikslais, taip pat perkainojimo rezervas.

Rezervai iš pelno sudaromi, keičiami, naudojami ir panaikinami visuotinio dalininkų susirinkimo sprendimu. Iš perkainojimo rezervo negali būti mažinami viešosios įstaigos nuostoliai.

Viešoji įstaiga lėšas, gautas kaip paramą, taip pat kitas negražintinai gautas lėšas naudoja jas perdavusio asmens nurodytiems (jei perduodamas šias lėšas asmuo davė tokius nurodymus) tikslams. Viešoji įstaiga tokias lėšas privalo laikyti atskiroje sąskaitoje ir sudaryti išlaidų sąmatą, jei tai numatyta teisės aktuose arba lėšas perdavęs asmuo to reikalauja. Viešoji įstaiga negali priimti lėšų, jei jas perduodantis asmuo nurodo šias lėšas naudoti kitiems tikslams, negu nustatyta viešosios įstaigos įstatuose.

Viešosios įstaigos gautas pelnas gali būti naudojamas tik viešosios įstaigos įstatuose nustatytiems viešosios įstaigos veiklos tikslams siekti. Viešosios įstaigos pelnas negali būti skiriamas dalininkams, viešosios įstaigos organų nariams, darbuotojų premijoms.

Tačiau universitetų, nors ir turinčių viešosios įstaigos statusą, veiklą reglamentuoja taip pat Mokslo ir studijų įstatymas, todėl universitetui, lyginant jį su tipine VŠĮ, yra taikomi šie papildomi reikalavimai bei ribojimai:

- Universiteto **dalninikas yra valstybė**, universiteto Statutą (pagrindinį universiteto veiklos dokumentą) tvirtina Seimas;
- Valstybinio universiteto **dalninikais negali būti privatūs ir viešieji juridiniai asmenys**, todėl net ir ateityje universiteto dalininku negali tapti joks privatus ar viešasis juridinis asmuo, kuris, pavyzdžiui, sutiktų finansuoti universiteto tam tikrus projektus ar programas;
- Išlieka reikalavimas, kad **daugiau kaip pusė universiteto dėstytojų turi būti mokslininkai ir(arba) pripažinti menininkai**;
- Universiteto valdymo organai, jų sudėtis, funkcijos ir atsakomybė yra reglamentuojama ne tik universiteto kaip VŠĮ įstatuose, bet ir Mokslo ir studijų įstatyme. **Universitetas turi turėti kolegialius organus: tarybą ir senatą, taip pat vienasmenį valdymo organą – rektorių**. Kai tuo tarpu tipinei VŠĮ pakanka turėti vieną kolegialų valdymo organą – visuotinį dalininkų susirinkimą ir vienasmenį valdymo organą – viešosios įstaigos vadovą (VŠĮ 9 str. 3 d.);
- Studentų (vadinamųjų „klientų“) interesams universiteto valdymo organuose atstovauja **studentų atstovai**, todėl studentai turi galimybę tiesiogiai pareikšti savo nuomonę tam tikrais svarstytais klausimais;

- **Universiteto** kaip aukštosios mokyklos **veikla yra vertinama** ir jeigu 2 metų laikotarpiu pakartotinai neigiamai įvertinama veikla, gali būti panaikinamas leidimas vykdyti studijas ir su jomis susijusią veiklą. Mokslo veiklos ir studijų kokybė užtikrinama per mokslo ir studijų institucijų vidines kokybės užtikrinimo sistemas, išorinį studijų programų vertinimą ir akreditavimą, išorinį mokslinės veiklos vertinimą ir išorinį mokslo ir studijų institucijų įvertinimą arba akreditavimą;
- Mokslo ir studijų institucijos **turi turėti administraciją**, būtina institucijos ir institucijos padalinių administracinėms funkcijoms atlikti, taip pat administracijos ir kitų darbuotojų, reikalingų institucijos studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros, ūkinės veiklos uždaviniams įgyvendinti;
- Į mokslo ir studijų institucijų dėstytojų ir mokslo darbuotojų, išskyrus mokslininkus stažuotojus ir kviestinius dėstytojus bei mokslo darbuotojus ir antrą kartą iš eilės laimėjusius konkursus toms pačioms dėstytojo ar mokslo darbuotojo pareigoms, **asmenys priimami viešo konkurso būdu 5 metų kadencijai**. Konkurso aukštosios mokyklos dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigoms eiti organizavimo tvarką nustato aukštoji mokykla;
- **Dažį mokslo ir studijų institucijų lėšų sudaro valstybės biudžeto lėšos**. Dažį universitetų turto sudaro valstybės perduotas turtas, universiteto valdomas patikėjimo teise;
- **Valstybės kontrolė** gali atlikti aukštųjų mokyklų auditą;
- **Keisti valstybinės aukštosios mokyklos teritorijos ribas ar valstybės pastatų valdytojus gali tik Vyriausybė**, įvertinusi valstybinės aukštosios mokyklos tarybos nuomonę. Jei valstybinio universiteto taryba nesutinka, teritorijos ribas ar valstybės pastatų valdytojus gali keisti Seimas;
- Valstybinės aukštosios mokyklos **neturi teisės investuoti į neribotos civilinės atsakomybės juridinius asmenis ir jų steigti**. Ribotos civilinės atsakomybės juridinius asmenis valstybinės aukštosios mokyklos gali steigti ir į juos investuoti aukštosios mokyklos tarybos nustatytais sąlygomis ir tvarka tik tuo atveju, kai toks steigimas ar investavimas yra susijęs su valstybinės aukštosios mokyklos vykdoma studijų organizavimo ar mokslinių tyrimų veikla ir būtinas šiems tikslams pasiekti;
- Valstybinėms aukštosioms mokykloms **draudžiama jų valdomu turtu užtikrinti trečiųjų asmenų prievoles**;
- Valstybinės aukštosios mokyklos **turi teisę skolintis**, tai yra pasirašyti paskolų sutartis, lizingo (finansinės nuomos) sutartis ir kitus išsipareigojamuosius skolos dokumentus, **laikydamosi Lietuvos Respublikos atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo nustatyto bendro valstybinėms aukštosioms mokykloms skolinimosi limito**. Švietimo ir mokslo ministerija paskirsto šį skolinimosi limitą valstybinėms aukštosioms mokykloms. Valstybinės aukštosios mokyklos už prisiimtus skolinius išsipareigojimus atsiskaito Švietimo ir mokslo ministerijai jos nustatyta tvarka. Valstybinė aukštoji mokykla negali įkeisti daugiau kaip 20 procentų nuosavybės teise valdomo materialiojo turto, kad užtikrintų

skolinių išipareigojimų laikymąsi. Nekilnojamojo turto įkeitimo sandoriams turi būti gautas Vyriausybės arba jos igalios institucijos sutikimas Vyriausybės nustatyta tvarka;

2.1.4. Esminiai biudžetinės įstaigos ir viešosios įstaigos skirtumai

Mokslo ir studijų įstatyme įtvirtinta švietimo reforma, pagal kurią nustatyta, kad visos aukštosios valstybinės mokyklos turi būti pertvarkomos iš biudžetinių įstaigų į viešąsias įstaigas, yra siekiama valstybinėms aukštosioms mokykloms garantuoti autonomiją ir numatyti didesnę atskaitomybę visuomenei bei savarankiškumą valdant, naudojant ir disponuojant savo nuosavu turto. Viešoji įstaiga kaip teisinė juridinio asmens veiklos forma lyginant ją su biudžetine įstaiga užtikrina didesnę juridinio asmens savarankiškumą ir autonomiją ir tai aiškiai atsiskleidžia per šių dviejų veiklos formų esminius skirtumus.

Iki valstybinėms aukštosioms mokykloms persitvarkant į viešąsias įstaigas, joms taikomas Biudžetinių įstaigų įstatymas. Šio įstatymo 10 str. 1 d. nustato, kad biudžetinės įstaigos savininko jai perduotas ir biudžetinės įstaigos įgytas turtas nuosavybės teise priklauso biudžetinės įstaigos savininkui, t. y. pati biudžetinė įstaiga nuosavybės teise negali turėti turto, visas jos valdomas, naudojamas ir disponuojamas turtas priklauso biudžetinės įstaigos savininkui. Tuo tarpu valstybinėms aukštosioms mokykloms persitvarkius iš biudžetinių į viešąsias įstaigas, taikomos Mokslo ir studijų įstatymo VIII skyriaus nuostatos, reglamentuojančios šių aukštųjų mokyklų turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo pagrindinius principus ir tvarką. Šio įstatymo 79 str. 1 d. 5) punkte įtvirtintas ūkinės veiklos autonomijos principas. Šis principas reiškia, kad valstybinei aukštajai mokyklai suteikiama ūkinės veiklos laisvė, siejama su jos atsakomybe už aukštosios mokyklos misijos įgyvendinimą. Valstybinės aukštosios mokyklos (analizuojamu atveju universitetai) naudojami savo teritorijos ir pastatų neliečiamumo teise. Tuo tarpu valstybinis turtas universitetams perduodamas toliau valdyti patikėjimo teise, sudarant turto patikėjimo sutartį ne ilgesniam kaip 20 metų terminui. Sprendimą dėl valstybei nuosavybės teise priklausančio turto investavimo į universitetus priima Vyriausybė (96 str. 2 d.). Į valstybės turta, perduotą pagal patikėjimo sutartį, negali būti nukreipiamas išieškojimas pagal universiteto prievoles, įskaitant prievoles, atsiradusias ši turta valdant, naudojant ir juo disponuojant. Tačiau įstatymas aiškiai išskiria turta, kuri universitetai valdo, naudoja ir disponuoja nuosavybės teise:

- 1) valstybės investuotas turtas;
- 2) pajamos, gautos kaip mokestis už studijas, taip pat pajamos iš ūkinės, mokslinės veiklos ir teikiamų paslaugų;
- 3) lėšos ir kitas turtas, kurie gauti kaip parama pagal Labdaros ir paramos įstatymą;
- 4) kitos piniginės lėšos, išskyrus valstybės biudžeto lėšas;
- 5) iš valstybės biudžeto lėšų ir iš 2–4 punktuose numatytų lėšų įgytas turtas, išskyrus nekilnojamąjį turta, įgytą už Europos Sąjungos paramą, valstybės biudžeto ir valstybės fondų lėšas;
- 6) dovanotas turtas;
- 7) paveldėtas turtas;
- 8) turtinės teisės, atsirandančios iš intelektinės veiklos rezultatų (mokslo ar meno kūrinų ir pramoninės nuosavybės teisių objektų – išradimų patentų, dizaino, prekių ženklų ir puslaidininkinių gaminių topografijų, kitų intelektinės nuosavybės objektų);
- 9) pajamos, turtas ar kita nauda, gauti valdant, naudojant 1–8 punktuose nurodytas lėšas ar kitą turta ir disponuojant jais.

Tačiau, kaip jau analizuota, valstybinės aukštosios mokyklos neturi teisės investuoti į neribotos civilinės atsakomybės juridinius asmenis ir jų steigti; draudžiama jų valdomu turto užtikrinti trečiųjų asmenų prievoles; turi teisę skolintis, tai yra pasirašyti paskolų sutartis, lizingo

(finansinės nuomos) sutartis ir kitus išipareigojamuosius skolos dokumentus, laikydamosi Lietuvos Respublikos atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo nustatyto bendro valstybinėms aukštosioms mokykloms skolinimosi limitu.

**Mokslo ir studijų institucijos kaip
biudžetinės įstaigos**

**Mokslo ir studijų institucijos kaip viešosios
įstaigos**

Disponavimas turtu

BĮĮ 10 str. 1 d.: Biudžetinės įstaigos savininko jai perduotas ir biudžetinės įstaigos įgytas turtas nuosavybės teise priklauso biudžetinės įstaigos savininkui, o biudžetinė įstaiga šį turtą valdo, naudoja ir disponuoja juo teisės aktų nustatyta tvarka (patikėjimo teise). Atskiro nuosavo kapitalo neturi.

VĮĮ 13 str. 1 d.: Viešosios įstaigos nuosavą kapitalą sudaro:

- 1) dalininkų kapitalas;
- 2) pelnas (nuostolis);
- 3) perkainojimo rezervas;
- 4) rezervai iš pelno.

t. y. viešosios įstaigos turtas nuosavybės teise priklauso pačiai viešajai įstaigai, kuri jį valdo, juo disponuoja įstatuose, teisės aktuose nustatyta tvarka.

Valstybinis auditas ir vidaus auditas

BĮĮ 12 str.:

1. Iš valstybės biudžeto arba iš Valstybinio socialinio draudimo fondo, Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetų ir kitų valstybės pinigų fondų išlaikomos biudžetinės įstaigos ir iš savivaldybės biudžeto išlaikomos biudžetinės įstaigos valstybinį auditą atlieka Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė.

Valstybės kontrolės įstatymas 14 str. 2. d.:

Vienu iš valstybinio audito subjektu pripažįstamos ir įmonės bei kiti juridiniai asmenys, kuriems valstybės ar savivaldybės institucija suteikė lėšų arba perdavė turto (vadinasi, valstybės kontrolė toliau gali vykdyti ir VŠĮ Klaipėdos universiteto valstybinį auditą).

Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo 6 str.:

2. Viešuosiuose juridiniuose asmenyse, išskyrus 6 str. 1 dalyje nurodytus viešuosius juridinius asmenis (Respublikos Prezidento institucijoje, Seimo kanceliarijoje, Ministro Pirmininko tarnyboje ir ministerijose, savivaldybėse), vidaus audito tarnyba turi būti įsteigta, jeigu juose patvirtinta ne mažiau kaip 200 pareigybių (etatų), įskaitant jiems pavaldžių arba jų valdymo sričiai priskirtų viešųjų juridinių asmenų patvirtintas pareigybes (etatus).

3. Viešojo juridinio asmens vadovo arba kolegialaus valdymo organo sprendimu, jeigu steigimo dokumentuose arba viešųjų juridinių asmenų veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose yra numatyta tokia viešųjų juridinių asmenų valdymo organų kompetencija, gali būti įsteigta centralizuota vidaus audito tarnyba.

4. Tuo atveju, kai šio straipsnio 2 dalyje nurodytuose viešuosiuose juridiniuose asmenyse yra patvirtinta mažiau kaip 200 pareigybių (etatų), juose steigėjo (steigėjų) arba Vyriausybės sprendimu gali būti įsteigta vidaus audito tarnyba arba vidaus auditą atlieka viešojo juridinio asmens steigėjo vidaus audito tarnyba.

Todėl, atsižvelgiant į 6 str. 2 d., KU ir toliau turi veikti vidaus audito tarnyba.

Šaltinis: sudaryta autorių.

2.1.5. Siektini universiteto valdymo organų veiklos principai

Analizuojant valdymo tobulinimo galimybes ypač svarbu išskirti ir apibrėžti, kokiais veiklos principais turi veikti KU valdymo organai.

Mokslo ir studijų įstatymo preambulėje yra nustatyta mokslo ir studijų misija – padėti užtikrinti šalies visuomenės, kultūros ir ūkio klestėjimą, būti kiekvieno Lietuvos Respublikos piliečio visaverčio gyvenimo atrama ir paskata, tenkinti prigimtinį pažinimo troškimą. Lietuvos mokslo ir studijų politika laiduoja mokslo ir studijų kokybę, visų šalies piliečių lygias teises įgyti aukštąjį išsilavinimą ir sąlygas geriausiems dirbti mokslinį darbą, siekti mokslinio ir kūrybinio tobulėjimo, rūpinasi mokslo ir studijų sistemos atitiktimi visuomenės ir ūkio poreikiams, remia jos atvirumą ir integraciją į tarptautinę mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo erdvę. Darni mokslo ir studijų sistema grindžia žinių visuomenės plėtotę, žiniomis grįstos ekonomikos stiprėjimą ir darnų šalies vystymąsi, dinamišką ir konkurencingą šalies ūkio gyvenimą, socialinę ir ekonominę gerovę; ugdo kūrybingą, išsilavinusią, orią, etiškai atsakingą, pilietišką, savarankišką ir verslią asmenybę, puoselėja civilizacinę Lietuvos tapatybę, palaiko, plėtoja ir kuria šalies ir pasaulio kultūros tradicijas.

Klaipėdos universitetas (KU) savo veikla turi prisidėti prie šios misijos įgyvendinimo. Siekiant šio tikslo svarbu užtikrinti, kad KU valdymo organai veiktų kuo efektyviau ir skaidriau, būtų tinkamai valdomi interesų konfliktai. Visa tai stiprina visuomenės pasitikėjimą ne tik pačia organizacija, bet ir visa mokslo ir studijų sistema apskritai. Todėl labai svarbu, kad KU valdymo organai ir jų nariai savo veikloje vadovautųsi visuotinai pripažintais geros praktikos principais, tokiais kaip pavyzdžiui Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) parengti Bendrovių valdymo principai, Europos Sąjungos rekomendacijos bendrovių valdymo tobulinimo srityje.

Bendrovių valdymo principai akcentuoja valdymo organų atskaitingumą, interesų konfliktų valdymą, vengimą, kolegialių valdymo organų veiklos optimizavimą, informacijos atkleidimo ir skaidrumo reikalavimus. Visi KU valdymo organai turėtų glaudžiai bendradarbiauti siekdami KU veiklos tikslo ir misijos įgyvendinimo, kuo didesnės naudos ne tik pačiai organizacijai, bet ir visuomenei apskritai. Todėl svarbu, kad KU savo veiklą vykdytų socialiai atsakingai ir kaip galima skaidriau. Todėl Bendrovių valdymo principų įgyvendinimas KU valdymo sistemoje yra labai svarbus.

Išskirtume šiuos bendrovių valdymo principus, kuriuos būtų galima taikyti ir KU:

- **Informacijos atskleidimas ir skaidrumas**

KU valdymo organai turėtų užtikrinti savalaikį ir tikslų visos svarbios informacijos, susijusios su organizacija, atskleidimą, įskaitant finansinę informaciją ir informaciją apie KU valdymą. Griežti informacijos atskleidimo reikalavimai yra pagrindinė priemonė siekiant įgyti ir išlaikyti visuomenės pasitikėjimą. Griežti skaidrumo reikalavimai taip pat didina visuomenės supratimą apie organizacijos struktūrą, jos veiklą, politiką ir rezultatus.

Informacijos atskleidimo reikalavimai turėtų apimti:

1. Finansinės informacijos atskleidimą;
2. KU veiklos tikslų atskleidimą. Pageidautina, kad be bendrųjų veiklos tikslų būtų atskleistas ir organizacijos požiūris aplinkosaugos, socialinės atsakomybės atžvilgiu. Tai padeda visuomenei susidaryti pilną vaizdą apie organizaciją ir jos santykį su visuomene, kurioje ji veikia;

3. Valdymo organų narių atlyginimų politikos ir informacijos apie valdymo organų narius, jų kvalifikaciją atskleidimas;
4. Valdymo struktūros ir politikos atskleidimą.

Informacija turėtų būti parengta ir atskleista laikantis aukštų kokybės reikalavimų. Turi būti užtikrintas vienodas, savalaikis ir nebrangus priėjimas prie paskelbtos informacijos visiems suinteresuotiems asmenims.

▪ **Valdymo organų narių atsakomybė**

KU valdymo organai turi veikti sąžiningai, rūpestingai ir siekti organizacijos tikslų. KU valdymo sistema turėtų užtikrinti tinkamą vadovavimą organizacijai, efektyvią valdymo organų priežiūrą, tinkamą pusiausvyrą ir funkcijų pasiskirstymą tarp organizacijos valdymo organų. KU valdymo organai ir jų nariai turi veikti išimtinai KU interesais. Valdymo organai turi veikti sąžiningai visų kitų susijusių asmenų atžvilgiu, tai yra darbuotojų, kreditorių, klientų, ir vietinės bendruomenės. Aplinkosauginių ir socialinių standartų laikymasis yra taip pat pageidautinas šiame kontekste. Valdymo organai turi veikti siekdami bendrų tikslų, negali atstovauti atskirų grupių interesų, turi elgtis su visais sąžiningai ir lygiai.

Valdymo organai turi taikyti aukštus etikos standartus. Būtent valdymo organai nustato organizacijos etinę aplinką. Todėl aukšti etiniai standartai turi būti ilgalaikis bendrovės tikslas kaip priemonė sukurti patikimos organizacijos įvaizdį.

Siekiant aiškiai apibrėžti organizacijos valdymo organų tikslus, teises ir pareigas, naudinga parengti organizacijos elgesio kodeksą. Organizacijos elgesio kodeksas yra svarbus apibrėžiant organizacijos valdymo organų ir administracijos darbuotojų teises ir pareigas, nustatant rėmus, kaip turi būti elgiamasi konkrečiose dažniausiai pasitaikančiose konfliktinėse situacijose. Be to, turi būti nustatytos taisyklės, kaip derinti valdymo organų narių privačius interesus.

Valdymo organai turėtų stebėti ir valdyti galimus valdymo organų narių interesų konfliktus. Svarbu turėti efektyvią vidinę priežiūros sistemą, kuri užtikrintų tinkamą organizacijos turto naudojimą ir užkirstų kelią piktnaudžiavimui. Dažnai šios funkcijos yra priskirtinos organizacijos vidaus auditoriui.

Valdymo organų nariai turėtų būti skiriami apibrėžtam laikotarpiui, su galimybe būti individualiai perrenkamais maksimaliais nustatytais leidžiamais terminais tam, kad būtų užtikrintas būtinas profesinės patirties augimas ir pakankamai dažnas jų statuso pakartotinis patvirtinimas. Kai siūloma paskirti valdymo organo narį, turėtų būti nurodyta konkreti jo kompetencija tiesiogiai susijusi su darbu organizacijoje.

Organizacijos kolegialius valdymo organus turėtų sudaryti toks narių skaičius, kad atskiras asmuo ar nedidelė asmenų grupė negalėtų dominuoti šiems organams priimant sprendimus. Organizacijoje nustatyta kolegialių valdymo organų darbo tvarka turėtų užtikrinti efektyvų šių organų darbą ir sprendimų priėmimą, skatinti aktyvų valdymo organų narių bendradarbiavimą.

▪ **Interesų konfliktų valdymas**

KU valdymo sistema turėtų skatinti organizacijos valdymo organų narius vengti interesų konfliktų bei užtikrinti skaidrų ir efektyvų organizacijos valdymo organų narių interesų konfliktų atskleidimo mechanizmą. Valdymo organų nariai turi prievole informuoti [vadovą], jeigu jie turi verslo, šeimos ar kitų ryšių, kurie gali paveikti jo sprendimus dėl konkrečių sandorių ar kituose organizacijos reikaluose. Jeigu asmuo atskleidžia turintis esminių interesų, gera praktika reikalauja, kad tas asmuo nebūtų įtrauktas į sprendimų priėmimą tais klausimais.

Rekomenduojama, kad sandoriai, sudaromi tarp organizacijos ir jos dalininko (-ų), priežiūros ar valdymo organų narių, ar kitų organizacijos valdymui įtaką darančių ar galinčių daryti fizinių ar juridinių asmenų, būtų tvirtinami kolegialaus organo.

KU valdymo organų nariai turėtų vengti situacijos, kai jų asmeniniai interesai prieštarauja ar gali prieštarauti organizacijos interesams. Jeigu tokia situacija vis dėlto atsirado, valdymo organo narys turėtų per protingą terminą pranešti vadovui apie tokią interesų prieštaravimo situaciją, nurodyti interesų pobūdį ir, jeigu įmanoma, vertę.

Aukščiau nurodyti geros valdymo praktikos principai turėtų būti aiškiai ir tiesiogiai įtvirtinti vidiniuose KU dokumentuose (tvarkose, taisyklėse, pareiginiuose nuostatuose, „narystės“ sutartyse ir pan.), sudarant valdymo organų nariams efektyvias teisines priemones ir mechanizmus jų atsakingai, profesionaliai ir etiškai veiklai pagal priskirtas funkcijas bei užtikrinant tinkamą funkcijų pasiskirstymą tarp valdymo organų.

Be to, KU būtinas profesionalus, aiškiai sureglamentuotas turto (įskaitant KU turimas ir gaunamas lėšas) valdymas, užtikrinantis šių Mokslo ir studijų įstatymo 79 straipsnyje įtvirtintų principų įgyvendinimą:

1) visuomeninės naudos. Šis principas reiškia, kad turtas turi būti valdomas, naudojamas ir disponuojama juo rūpestingai, siekiant ugdyti išsilavinusią, mokslui, kultūros vertybėms ir naujausioms technologijoms imlią asmenybę ir visuomenę, laisvai kurti, kaupti ir skleisti mokslo žinias ir kultūros vertybes, puoselėti civilizacinę Lietuvos tapatybę;

2) efektyvumo. Šis principas reiškia, kad KU, turtą valdydamas, naudodamas ir disponuodamas juo, turi siekti didžiausios naudos visuomenei;

3) racionalumo. Šis principas reiškia, kad turtas turi būti tausojamas ir protingai, tikslingai, tinkamai tvarkomas;

4) atskaitingumo visuomenei. Šis principas reiškia, kad KU įgyvendindamas jam Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduojamą autonomiją, kultūros, mokslo, tyrinėjimo, dėstymo laisvę ir savarankiškai tvarkydamas jam patikėtą turtą, yra atskaitingas visuomenei už valdomo, naudojamo ir disponuojamo turto kiekybinius ir kokybinius pokyčius;

5) ūkinės veiklos autonomijos. Šis principas reiškia, kad KU suteikiama ūkinės veiklos laisvė, siejama su jo atsakomybe už aukštosios mokyklos misijos įgyvendinimą.

2.1.6. KU turto valdymo, naudojimo ir disponavimo reglamentavimas

Aiškūs ir tikslūs KU turto valdymo, naudojimo ir disponavimo sureguliuojimas užtikrintų Mokslo ir studijų įstatymo 83 straipsnio nustatytą disponavimo KU nuosavybės teise valdomu ir naudojamu turtu ribojimų laikymąsi. Įstatymo lygmenyje nustatomi šie ribojimai:

1) Sandoriai, kurių pagrindu trečiųjų asmenų nuosavybėn perleidžiamas KU nekilnojamasis turtas, sudaromi vadovaujantis rinkos kainomis, nustatytomis pagal Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymą, gavus Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos sutikimą Vyriausybės nustatyta tvarka.

2) KU neturi teisės investuoti į neribotos civilinės atsakomybės juridinius asmenis ir jų steigti. Ribotos civilinės atsakomybės juridinius asmenis KU gali steigti ir į juos investuoti KU tarybos nustatytomis sąlygomis ir tvarka tik tuo atveju, kai toks steigimas ar investavimas yra susijęs

su valstybinės aukštosios mokyklos vykdoma studijų organizavimo ar mokslinių tyrimų veikla ir būtinas šiems tikslams pasiekti.

3) KU draudžiama jų valdomu turtu užtikrinti trečiųjų asmenų prievolės.

4) KU turi teisę skolintis, tai yra pasirašyti paskolų sutartis, lizingo (finansinės nuomos) sutartis ir kitus išsipareigojamuosius skolos dokumentus, laikydamosi Lietuvos Respublikos atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo nustatyto bendro valstybinėms aukštosioms mokykloms skolinimosi limito. Švietimo ir mokslo ministerija paskirsto šį skolinimosi limitą valstybinėms aukštosioms mokykloms. Valstybinės aukštosios mokyklos už prisiūmtus skolinius išsipareigojimus atsiskaito Švietimo ir mokslo ministerijai jos nustatyta tvarka. Valstybinė aukštoji mokykla negali įkeisti daugiau kaip 20 procentų nuosavybės teise valdomo materialiojo turto, kad užtikrintų skolinių išsipareigojimų laikymąsi. Nekilnojamojo turto įkeitimo sandoriams turi būti gautas Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos sutikimas Vyriausybės nustatyta tvarka.

Turtas turėtų būti sureguliuotas, parengiant ir patvirtinant KU turto, valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarką (taisykles), aiškiai reglamentuojant lėšų ir kito turto tvarkymo tvarką; atskirų turto rūšių valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarką; investavimo ir paramos skyrimo tvarką; intelektinės nuosavybės, taip pat patikėjimo teise valdomo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarką ir pan.

2.1.7. Personalo valdymo teisinių aspektų reglamentavimas

Darbo teisės srityje KU turėtų aiškiau sureguliuoti KU darbuotojų funkcijas, pareigas, atsakomybę, darbo tvarką, darbo apmokėjimo nustatymo principus, akademinės etikos reikalavimus; darbuotojų priėmimo ir atleidimo tvarką; nusistatyti taisykles dėl darbo ir poilsio laiko pasiskirstymo; nustatyti bei konkretizuoti darbo drausmės ir elgesio taisykles; užsitikrinti komercinių paslapčių, intelektinės nuosavybės saugumą; sureguliuoti nekonkuravimo santykius tiek esant darbo santykiams, tiek jiems pasibaigus. Todėl rekomenduotina pasirengti vidinius teisės aktus, standartinius su darbo santykiais susijusių sutarčių projektus, kurie būtų naudojami tiek sudarant sutartis su naujais darbuotojais, tiek papildant, keičiant, detalizuojant esamas darbo sutartis. Tokiomis sutartimis ir/ar vidiniais teisės aktais galėtų būti: pavyzdinės darbo sutartys su dėstytojais, darbuotojais, vadovu; patobulintos ir atnaujintos pareigybinės instrukcijos; priedai prie darbo sutarčių su nekonkuravimo ir komercinių paslapčių saugojimo išsipareigojimais; visiškos materialinės atsakomybės sutartys; darbo tvarkos taisyklės; darbuotojų atestavimo ir vertinimo tvarka; pavyzdiniai įsakymai personalo klausimais; akademinės etikos kodeksas; konkursų pareigoms eiti organizavimo tvarka ir pan.

2.1.8. Ginčų nagrinėjimo tvarka

Tiek personalo, tiek kitų teisinių santykių su darbuotojais detalizavimas ir aiškus reglamentavimas, leistų KU išvengti laiko ir finansinių išteklių reikalaujančių ginčų. Tačiau iškilus bet kokiems galimiems ginčams su darbuotojais ar studentais, KU turėtų turėti aiškia ginčų nagrinėjimo tvarką, ginčų komisijos sudarymo ir skyrimo tvarką, patobulintas apeliacinių komisijų, nagrinėjančių apeliacijas dėl studentų egzaminų, baigiamųjų darbų vertinimo ir pan. Ginčus nagrinėjančios komisijos turėtų turėti savo darbo reglamentus, komisijų posėdžių protokolo ir priimamų sprendimų

formas, leidžiančius užtikrinti laiko sąnaudų efektyvumą juos pildant bei padedančius išvengti ginčų dėl netinkamo procesinio įforminimo.

2.1.9. Naujojo KU statuto sąlygojamos permainos

Lietuvos Respublikos Seimas, atsižvelgdamas į Klaipėdos universiteto senato 2010 m. kovo 5 d. sprendimą, 2010 m. birželio 22 d. priėmė nutarimą Nr. XI-938 “Dėl Klaipėdos universiteto statuto patvirtinimo”.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad KU Statute plačiai įvardijami universiteto tikslai ir uždaviniai, o tai iš vienos pusės atveria dideles pasirinkimo galimybes norintiems studijuoti, iš kitos pusės, įpareigoja KU suteikti vienodai kokybiškas paslaugas visomis pasirinktomis kryptimis.

Statutas atspindi visas šiuo metu KU plėtojamą mokslo ir studijų kryptis bei universiteto valdymo organams numato papildomas pareigas dėl intelektualinės ir materialinės bazės tobulinimo ir plėtros. Statute neišskiriami veiklos ir plėtros prioritetai, kurie tikėtina turėtų atsispindėti tolimesniuose strateginiuose universiteto dokumentuose.

Kitas vienas esminių Statuto pokyčių susijęs su universiteto valdymo reglamentavimu. Universiteto valdymo organai yra Universiteto taryba (toliau – Taryba), Universiteto senatas (toliau – Senatas) ir Universiteto rektorius (toliau – rektorius).

Klaipėdos universiteto **tarybą** sudarys 9 nariai, iš kurių 4- universiteto atstovai, kiti – socialiniai partneriai. Tikimasi, kad suteikus Tarybai ženkliai daugiau strateginių sprendimų teisės bei labiau įtraukiant socialinius partnerius į svarbių sprendimų priėmimo procesą, universiteto veiklos kokybė turėtų gerėti.

Senatas yra Universiteto akademiinių reikalų valdymo organas. Senatą sudaro 40 narių, iš kurių 31 yra Universiteto darbuotojas, 8 – studentų atstovai ir Universiteto rektorius.

Rektorius yra vienasmenis Universiteto valdymo organas, veikia jo vardu ir jam atstovauja. Rektorių viešo konkurso būdu renka, skiria ir atleidžia Taryba.

Rektoratas yra rektoriaus vadovaujama kolegiali patariamoji institucija. Rektoratą sudaro rektorius, prorektorai, fakultetų dekanai, institutų direktoriai ir Universiteto studentų sąjungos deleguotas narys. Į rektorato posėdžius rektorius gali kviešti ir kitus asmenis.

Statutas reglamentuoja ir kitus universiteto struktūrinių padalinių valdymo, studijų ir mokslo organizavimo principus, studentų atstovavimą ir kt. Pabrėžtina, kad Statute aiškiai reglamentuojamas KU struktūrinių padalinių veiklos organizavimas per atitinkamo lygmens savivaldos organus, o tai turi užtikrinti aktyvų KU bendruomenės dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose.

2.2. Esamos universiteto valdymo sistemos analizė

2.2.1. Planavimo sistemos analizė

Remiantis Klaipėdos universiteto darbuotojų pateikta informacija, galima teigti, kad universitete yra kuriami strateginio planavimo sistemos pagrindai, suformuoti jos svarbiausieji elementai, apibrėžtos funkcijos ir veikimo principai. Už sistemos efektyvų funkcionavimą paskirti

atsakingi asmenys bei universiteto administracijos struktūriniai padaliniai, kurie nurodyti universiteto vidaus teisės akte „Klaipėdos universiteto strateginio planavimo tvarkos aprašas“ (KU rektoriaus įsakymas Nr. 1-03, 2008-04-18). Tuo pačiu rektoriaus įsakymu buvo atnaujinta Universiteto strateginio planavimo grupė (vadovu paskirtas prorektorius R. Didžiokas), kuriai buvo pavesta organizuoti ir koordinuoti strateginio planavimo veiklą bei prižiūrėti strateginių planų įgyvendinimą.

Vadovaujantis patvirtintu tvarkos aprašu Klaipėdos universitete rengiamas ir kasmet atnaujinamas vidutinės trukmės (trejų metų) Strateginis veiklos planas (SVP), taip pat rengiamas ir esant reikalui atnaujinamas ilgalaikis strateginio planavimo dokumentas - Klaipėdos universiteto plėtros strateginis planas (PSP), kuriame išdėstyta Klaipėdos universiteto vizija, ilgalaikiai prioritetai, tikslai, uždaviniai ir veiksmai strategijai įgyvendinti. Šiuo metu vadovujamasi 2007 – 2013 m. perspektyviniu veiklos planu, kuris patvirtintas 2006-11-10 Senato nutarimu Nr. 11-26.

Universiteto strateginio planavimo grupė (SPG) – nuolat veikianti darbo grupė, rektoriaus įsakymu sudaryta iš dešimties universiteto darbuotojų, į grupę įtraukti ir visi prorektorai. Grupės susirinkimus inicijuoja grupės vadovas. Grupės posėdžiai yra atviri, į juos paprastai kviečiami universiteto struktūrinių padalinių Plėtros koordinatoriai, taip pat padalinių vadovai. Atsižvelgiant į pasikeitusią teisinę aplinką, aptartą aukščiau bei į sparčiai kintančią socialinę – ekonominę aplinką, SPG 2009 - 2010 m. atliko universiteto veiklos išorės ir vidaus aplinkos įvertinimą ir nutarė siūlyti atnaujinti 2006-11-10. Senate patvirtintą 2007-2013 m. perspektyvinių plėtros planą. Grupė parengė ir pateikė Senatui svarstyti atnaujinto strateginio plėtros plano gaires laikotarpiui iki 2020 m., kurioms Senatas pritarė (Senato 2010-06-18 nutarimas Nr. 11 – 68).

Universiteto biudžetas taip pat priskiriamas prie svarbių veiklos planavimo dokumentų. Planuojant biudžetą, vadovujamasi ŠMM patvirtintu trimečiu Strateginiu veiklos planu. Taip pat siekiama, kad jis atspindėtų ilgalaikius strateginius tikslus ir uždavinius.

Formuojant biudžetą, jį vykdant iki universiteto pertvarkymo į viešąją įstaigą buvo vadovujamasi LRV 2002-06-06 nutarimo Nr.827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ 2010-08-25 nauja redakcija nutarimu Nr.1220, 2007-04-04 nutarimu Nr.337 „Dėl mokslo ir studijų institucijų, vadovų, jų pavaduotojų, akademinų padalinių vadovų, jų pavaduotojų, mokslinių sekretorių, mokslo darbuotojų, kitų tyrėjų ir dėstytojų darbo apmokėjimo sąlygų aprašo patvirtinimo“, 1993-07-08 nutarimo Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulino“, KU Senato 2010-02-09 nutarimu Nr. 11-57 „KU darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“, 2001-05-14 nutarimu Nr.543 „Dėl LR valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžeto sudarymo ir vykdymo taisyklių patvirtinimo“ ir kt. Universitetą pertvarkius į viešąją įstaigą, biudžetinėms įstaigoms taikyti teisės aktai turėtų būti nebetaikomi universiteto veikloje bei rengiant planavimo dokumentus.

Klaipėdos universiteto specialistų teigimu, universiteto biudžetas formuojamas paraleliai „iš viršaus“ ir „iš apačios“ su tikslu, kad patvirtintus biudžetą nebūtų toleruojami neigiami nukrypimai. Biudžeto rengimas „iš viršaus“ turėtų reikšti jo skaičiavimą pagal bendruosius normatyvus, o „iš apačios“ – pagal pastarųjų 2 metų lėšų poreikį studijoms, mokslui, infrastruktūrai ir administravimui.

Prieš formuojant KU biudžetą, KU senate tvirtinamos Biudžeto formavimo gairės. Gairėse numatytos sąlygos skirtos palaikyti Universiteto padalinių savarankiškumą, kartu ir administracijos atsakomybę, kad savarankiško padalinio biudžeto nevykdymo atveju taupymo ar kitos konkrečios priemonės būtų taikomos tik šiam padalinui. Gairės numato didesnę savarankiškumą studijų padaliniams, kurių studijų programų struktūra, srantai, dėstytojų ir studentų santykis atitinka valstybinio finansavimo ir studijų mokesčių dydžiams, taip pat mokslo padaliniams, kurių mokslinės veiklos rezultatai atitinka mokslo darbuotojų darbo užmokesčio reikmes. Gairėmis siekiama skatinti

savarankiškų padalinių motyvaciją turėti daugiau studentų, vykdyti mokslinius fundamentinius ir taikomouosius tyrimus, dalyvauti projektinėje veikloje, taupyti dalį infrastruktūrai skirtų lėšų.

Išsamesnį biudžeto planavimo įvertinimą pateiksime tolesniuose skyriuose, kalbėdami apie finansinių išteklių valdymą.

Pažymėtina aplinkybė, kad Klaipėdos universiteto užsakymu be šio KU valdymo tobulinimo koncepcijos rengimo projekto, lygiagrečiai buvo įgyvendinamas ir KU universiteto integruotos plėtros strategijos rengimo projektas. Pastarojo projekto rezultatai buvo laukiami mūsų ekspertų grupės, kadangi vienas iš valdymo koncepcijos tikslų: pasiūlyti naują universiteto organizacinės struktūros modelį, geriausiai atspindintį universiteto strateginius tikslus. Kolegų UAB „Grand Partners“ parengtą **Klaipėdos universiteto integruotos plėtros strategijos** projektą gavome tik 2011 metų vasario mėn., todėl dalį tyrimo, susijusio su strateginiu planavimu, universiteto plėtros prioritetų formavimu, atlikome savarankiškai, pasitelkiant KU Senato narių, rektorato, fakulteto dekanų, institutų direktorių ir studentų anketavimą, kai kurių specialistų apklausą ir pokalbius. Taip pat, atkreiptinas dėmesys, kad dėl projektų įgyvendinimo lygiagretumo kai kurios darbų analitinės dalys atsispindi abiejuose projektuose, todėl matydami, kad jos išsamiai išnagrinėtos kolegų, kaip pavyzdžiui žmogiškųjų išteklių analizė, esamos struktūros, ilgalaikio turto ir pan., mes savo darbe nekartosime šių duomenų, bet reikalui esant jais pasiremsime.

Siekiant nustatyti KU Senato narių, vadovų, fakultetų dekanų, institutų direktorių poziciją įvairiais strateginiais universiteto plėtros ir veiklos klausimais, minėtiems asmenims buvo įteiktos mūsų darbo grupės parengtos anketos „Klaipėdos universiteto fakultetų ir institutų veiklos analizė“ ir beveik su visais (išskyrus Senato narius) asmeniškai susitikta detalesniam pokalbiui. Pažymėtina, kad tik iš vieno Senato nario gavome užpildytą anketą, tačiau kita minėta respondentų grupė (prorektorai, fakultetų dekanai ir institutų direktoriai) aktyviai ir nuoširdžiai dalinasi savo nuomone, teikė siūlymus ir kritines pastabas (anketų tipai pateikiami prieduose). Dėl etinių sumetimų komentuodami kai kuriuos anketų rezultatus, neminėsime kritinių pastabų ir siūlymų autorių, nes daugelis jų pažymėjo užpildytas anketas konfidencialumo žyma, todėl ir prieduose pateiksime tik anketų pavyzdžius. Analizuodami KU strateginio planavimo organizavimą ir dar neturėdami UAB „Grand Partners“ siūlymų dėl universiteto misijos, vizijos, prioritetų ir strateginių tikslų, klausėme respondentų apie jų požiūrį į galimą KU perspektyvą, išskirtinumą Lietuvos universitetų tarpe ir Baltijos jūros regione.

Svarbu pažymėti, kad absoliuti dauguma dekanų ir institutų direktorių mano, kad KU turėtų išsiskirti savo stipriosiomis pusėmis ir jas plėtoti. Kaip prioritetinės vystomos kryptys, pirmiausiai minimos **mokslo ir studijų kryptys, susijusios su jūrų tema** tokios, kaip **jūrinė industrija, jūrų ekonomika, jūrų inžinerija, jūrų transportas** ir kt.; kita kryptis galėtų būti *aplinkosaugine – pajūrio regiono ir jūros ekologija ir aplinkosauga, alternatyvi energetika* ir kt. Kiti prioritetai galėtų būti susiję su *regiono etnokultūra ir specifinėmis meno kryptimis*.

Analizuojant strateginio planavimo procesą universitete ir apibendrinant diskusijas apie prioritetų nustatymą, akivaizdu, kad dominuoja du požiūriai: 1) aiškūs nedviprasmiškai įvardinti prioritetai būtini, kad universitetas turėtų savo veidą ir išskirtinumą; 2) universitetas turėtų atitikti klasikinio universiteto statusą, tai yra plėtoti visas esamas studijų ir mokslų kryptis vienodai, neišskiriant prioritetinių krypčių ir tenkinti visus galimus norinčiųjų studijuoti poreikius. Tuomet kai mūsų aukščiau paminėtų anketavimo respondentų absoliuti (išskyrus Senato narius) dauguma pasisakė už pirmąjį požiūrį, t.y, kad būtina aiškiai įvardinti prioritetus, bus įdomu stebėti, kokį kelią pasirinks KU bendruomenė.

Norėtusi paraginti universiteto vadovybę svarstant įvairius pasiūlymus dėl KU strategijos kūrimo, kviesti į diskusijas visas šios aukštosios mokyklos interesų grupes (klientus), t.y studentus,

absolventus, pramonės ir verslo bendruomenės atstovus, mokslo bendruomenę, žinomus ir daug nuveikusius miestui ir šaliai autoritetus bei kitus socialinius partnerius, kuriems svarbi Lietuvos vakarų regiono aukštosios mokyklos ateitis.

Taip pat norėtume akcentuoti, kad ir pačiame universitete būtina aktyvinti strateginio planavimo proceso organizavimą, sukuriant efektyvų mechanizmą dėl universiteto bendruomenės įtraukimo į idėjų teikimo, jų svarstymo, diskusijų inicijavimo ir kitų taikomų bendradarbiavimo modelių, taip prisidedant prie bendros partnerystės kultūros formavimo ir atsakomybės už savo Alma Mater ugdymo.

UAB „Grand Partners“ mums nurodyti **Klaipėdos universiteto integruotos plėtros strategijos darbo grupės** siūlymai svarbiausiais Klaipėdos universiteto strateginiais klausimais.

MISIJA: Klaipėdos universitetas yra Lietuvos – jūrinės valstybės ir Baltijos jūros regiono mokslo, menų ir studijų polifunkcinis centras, rengiantis aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir puoselėjantis humanistines vertybes, prioritetinį dėmesį lygiagrečiai skiriantis jūriniam tyrimams ir technologijoms; Baltijos jūros regiono istorijai, kultūroms ir kalboms, švietimui, sveikatai ir socialinei gerovei, ekonomikai ir politikai, komunikacijoms; vakarų Lietuvos ir Klaipėdos miesto darniai plėtrai; integruoto mokslo, studijų ir verslo jūrinio slėnio formavimui.

VIZIJA: Vakarų Lietuvos universitetas – daugiasritis, tarpdalykiškumą išplėtojęs, integruotas į tarptautinius aukštojo mokslo tinklus, nacionalinis ir Baltijos regiono jūrų mokslo ir studijų lyderis, Mažosios Lietuvos kultūrinio paveldo puoselėtojas, visą gyvenimą trunkančio mokymosi centras.

Ilgalaikis strateginis tikslas: nuolat gerinant sąlygas mokslinei, akademiniai ir meninei veiklai, pasiekti, kad 2020 m. Klaipėdos universitetas būtų geriausių Baltijos jūros regiono šalių universitetų tarpe.

Vidutinės trukmės strateginiai plėtros tikslai (laikotarpiui iki 2015 metų):

Pirmas tikslas - Plėtoti biomedicininis, fizinius ir technologijos mokslus ir studijas, sukurti ir vystyti nacionalinį jūros mokslų ir technologijų centrą.

Antras tikslas - Užtikrinti lygiavertę humanitarinių ir socialinių mokslų ir studijų plėtrą, puoselėti meninę kūrybą ir menų studijas.

Trečias tikslas - Pertvarkyti ir patobulinti universiteto valdymą, užtikrinti tinkamą pagrindinių veiklų finansavimą.

Rekomendacijose be pasiūlymų planavimo sistemai išsakysime savo nuomonę dėl galimų prioritetinių kryptų plėtojimo.

2.2.2. Organizacinės struktūros analizė

Klaipėdos universitetas (KU) įkurtas 1991 m. Įkuriant universitetą jį sudarė trys fakultetai. Per 19 metų Universitetas buvo struktūriškai išplėtotas. Universitetą dabar sudaro 7 fakultetai, 2 studijų ir 3 universitetiniai mokslo institutai (žiūrėti priedą Nr.9 – Klaipėdos universiteto organizacinės struktūros schema): Gamtos ir matematikos mokslų fakultetas (GMMF), Humanitarinių mokslų

fakultetas (HMF), Menų fakultetas (MF), Jūrų technikos fakultetas (JTF), Pedagogikos fakultetas (PF), Socialinių mokslų fakultetas (SMF), Sveikatos mokslų fakultetas (SvMF), Jūreivystės institutas (JI), Baltijos regiono istorijos ir archeologijos (BRIAI), Baltijos pajūrio aplinkos tyrimo ir planavimo (BPATPI), Mechatronikos mokslo institutai (MMI), Tęstinių studijų institutas (TSI). Fakultetuose yra 59 katedros ir 3 studijų centrai. Mokslinė veikla plėtojama minėtuose 5 tarpfakultetiniuose mokslo ir studijų institutuose ir 16 fakultetinių mokslo centrų. KU kartu su Ūkio ministerija yra įkūrę Klaipėdos mokslo ir technologijų parką, kuris padeda bendradarbiauti mokslui ir verslui.

Klaipėdos universitetas įsikūręs išskirtiniame ekonominiu, kultūriniu ir geopolitiniu požiūriais Lietuvos pajūrio areale. Per šį arealą Lietuva sąveikauja su Baltijos jūros regiono šalimis, palaiko ryšius su kitais pasaulio kraštais.

Klaipėdos universitete svarbią vietą užima mokslinių tyrimų ir meninės veiklos kryptys, kurių neplėtoja kiti Lietuvos universitetai. Tai - jūrų aplinkotyra ir jūrų transporto inžinerija, hidrologija ir okeanografija, jūrų ekonomika, Mažosios Lietuvos ir Baltijos jūros regiono istorija ir kalbos, ekologinė inžinerija, kraštovaizdžio architektūra, uosto technologijų valdymas, uosto statinių inžinerija ir kt.

Ankstesniuose skyriuose analizuodami teisinę bazę ir KU naująjį statutą išvardiname visas universiteto valdymo grandis ir pagrindinius skirtumus nuo senos sistemos. Papildomai paminėsime, kad KU administraciją sudaro keturiems prorektoriams pavaldžių sričių departamentai, skyriai, centrai, institutai, savarankiški mokslo ir studijų padaliniai bei rektoriui tiesiogiai pavaldūs informacijos ir ryšių su visuomene, personalo, tarptautinių ryšių, personalo skyriai, finansų ir ekonomikos direkcija, raštinė, vidaus audito tarnyba ir biblioteka. Gilindamiesi į esamą KU valdymo sistemą ir organizacinę struktūrą, išsamiai išanalizavome visų šių struktūrų pareigybių aprašus, funkcijas ir nuostatus.

Rengdami koncepciją ypatingą dėmesį skyrėme politikoms, tvarkoms ir procedūroms, tačiau, mūsų nuomone, moderni, intelektinius produktus kurianti, organizacija privalo atsižvelgti ir koreguoti savo struktūras, jų plokštumą/vertikalumą atsižvelgdama į asmenybes (visu pirma – jų stipriąsias puses), kurias pakviečia dirbti į kritines vizijos įgyvendinimui pareigybes.

Europos universitetai – lyderiai – demonstruoja stebėtiną, Lietuvos valstybiniam universitetams nebūdingą, lankstumą fiksuodami atskirų vadovybės pareigybių įgaliojimus.

PAVYZDYS

*Freiburg-o Universiteto (Die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg), Vokietija, 500 metų tradicijos dera su nuolatinėmis valdymo efektyvumo paieškomis organizacinę struktūrą modifikuojant pagal dirbančių lyderių kompetencijų ir galimo valdymo procesams dedikuoti laisvo laiko krepšelį: Prof.dr.Heiner Schanz savo CV 2004-2008 m. nurodydamas pagrindinį užsiėmimą, mini mokslinę ir pedagoginę veiklą, tačiau prie „kitos veiklos“ tame pačiame universitete priduria ir „**antraeiles (!) - prorektorius komunikacijai ir žinių valdymui**“ - pareigas, kurias užėmė 8 mėnesius. Šiuo metu minėtas profesorius yra universiteto prorektorius akademinėi veiklai, jau „pilnu“ etatu be žinių valdymo, kuruojantis ir kitus procesus.*

Šaltinis: <http://www.uni-freiburg.de/universitaet/organisation/rektorat/cv_heiner_schanz> 2010.12.20

Lankstus, besikeičiantis universitetas, nebūtinai turi prarasti pagrįstą centralizavimo laipsnį ir su juo potencialiai siejamus privalumus: masto ekonomiją, vieningus veiklos efektyvumo matavimo standartus ir kt. Paminėtina, jog Europos universitetų asociacijos (EUA) institucinio vertinimo išvados, skirtos Riomerio Universitetui, fiksuodamos didelį universiteto valdymo centralizavimo laipsnį, nevertina pastarojo neigiamu (arba vien tik neigiamu) aspektu, tiesa, paminėdama sparčios plėtros bei asmenybių vadovybėje išlygas:

paklūsta MRU vadovybei. Iš pirmo žvilgsnio gali labai nustebinti didelis valdymo ir vadovavimo centralizavimas. Iš tiesų toks centralizavimas tenkina visus sistemoje veikiančius dalyvius: ekspertų grupė nepastebėjo jokio nereikalingo biurokratizmo.

Toks vadovavimo būdas, atrodo, yra veiksmingas ir priimtinas dėl santykinio Universiteto jaunumo ir išpūdingos nuolatinės plėtros. Dabar MRU turi 6 fakultetus ir 39 katedras. Visa

....

sistemos sėkmė labai priklauso nuo to, kokie asmenys dirba atitinkamuose postuose. Sunku pasakyti, ar organizacija taip pat sėkmingai veikė, jeigu joje dirbtų kiti žmonės.

Šaltinis: Europos universitetų asociacijos (EUA) institucinio vertinimo išvados.
<http://www.mruni.eu/mru_lt/dokumentai/apie_mru/dokumentai/2006eua_ataskaita.pdf> 2010-01-10

Išsami KU valdymo schemas, organizacinės struktūros bei kai kurių pažangių Europos universitetų valdymo sistemos analizė suteikė pagrindo mūsų pasiūlymams, teikiamiems darbo rekomendacijų dalyse.

2.2.3. Vidaus kontrolės sistemos analizė

Atlikta vidaus audito ir rizikų valdymo analizė rodo, kad vidaus audito procesas, istoriškai inicijuotas priežiūros institucijų ir pavaldus rektoriui, šiuo metu neremia KU misijos ir vizijos įgyvendinimo nei per tradiciškai universitetams priskiriamų rizikų (žr. Priedas Nr. 1) identifikavimą, monitoringą bei jų valdymo progreso ataskaitas, nei per skaidrų komunikavimą su procesų vadovais ir universiteto bendruomene.

Per 3 mėnesius (2010 m. spalio-gruodžio mėn.) mes negavome jokio atsakymo į paprastus ir aiškius, tačiau svarbius klausimus vidaus audito tarnybai, komunikuotus raštu per projekto sutartą kontaktinį asmenį – prorektorius plėtrai referentę. Kartu gavome kitų padalinių vadovų komentarus, jog vidaus audito tarnyba universiteto bendruomenei, imtinai iki Senato, nepaaiškina savo veiklos prioritetų, neaudituoja metinės veiklos finansinių rezultatų arba toks auditas nežinomas Senato nariams.

Pora per kitus KU vadovus gautų vidaus audito ataskaitų (ūkio bei IT padalinių veiklos tyrimas), nors ir pritariant atskiriems, mūsų nuomone, teisingiems punkтам (pav., dėl neleistino resursų išskaidymo IT, pareigybių turinio neatitikimo deklaracijoms), nerodo monitoringo progreso ir nekeičia mūsų bendros išvados apie padalinio konjunktyvines, asmeninio išlikimo nuostatas. Savo nuomonę ir išvadas galėtume pagrįsti šiuo pavyzdžiu: pasitelksime IT padalinio vidaus audito jėgomis atliktą tyrimą.

Žemiau - teiginys iš 2010-11-12 Nr.76 vidaus audito tarnybos rašto infrastruktūros prorektoriui, finalizuojantis IT audita:

„... esant finansinių nepriteklių laikmečiui tikslinga Universitete peržiūrėti ir pasitvirtinti naujus kompiuterių bei jų įrangos nusidėvėjimo normatyvus, orientuotus į ekonomišką turto tvarkymo režimą ir tuo tikslu nustatyti 6 metų nusidėvėjimo normatyvą.“

Šaltinis: KU Vidaus audito ataskaita. IT skyriaus veiklos ir valdymo auditas. 2010.XI.12

Vidaus audito padalinio sau priskirta kompetencija IT atliktame tyrime rekomenduoti konkrečias siektinas proceso rodiklių reikšmes yra neprofesionali, nes **rekomendacija jokia forma nesusiejama nei su KU strateginiais tikslais, nei su IT proceso tikslais, dabartine šių tikslų įgyvendinimui būtinų resursų analize, proceso galimybėmis ar rizikomis, nei su lyginamąja**

industrijos analize. Tam, kad turėti bazę panašiam siūlymui (bet kuriuo atveju – tai ne audito funkcija), buvo būtina pateikti informaciją su žemiau išvardintomis dimensijomis:

- IT parko dabartinis amžius ir nusidėvėjimas pagal grupes (dimensijos: nešiojami/ne, bendro naudojimo/ne, dirbantys tinkle/ne, dedikuoti serveriai ir turintys specializuotus aparatinius sprendimus, retų modelių, tai yra – sunkiau tarpusavyje sukeičiami kompiuteriai).
- pogarantinio aptarnavimo sprendimas kiekvienai iš skirtingų tiekėjų grupių (IT pirkimų politika, reakcijos laikai, paslaugos ir atsarginių dalių kainodara); dabartiniai PC metiniai aptarnavimo kaštai
- dabartiniai darbo vietų reikalavimai reakcijos į gedimus bei remonto greičiams – aptarnavimo kaštai pagal pagrindines reakcijos greičių grupes
- darbo vietoje naudojamos programinės įrangos reikalavimai procesoriaus greitaveika.
- darbo vietoje naudojamos programinės įrangos reikalavimai tinklo/modemų (atskirai grupuojant PC pagal neturinčius vidinių modemų) greitaveikai.
- darbo vietoje naudojamos programinės įrangos reikalavimai išorinei atminčiai.
- darbo vietos reikalavimai monitorių skiriamajai gebai bei PC video plokščių moralinis nusidėvėjimas šiuo požiūriu (atskirai - perkamų monitorių maksimalios galimos rezoliucijos nepanaudojimo analizė).
- turimų atsarginių/funkcionalumo praplėtimą ir pagal SLA sutartą rezervavimo laipsnį įgalinančių disponuojamų atsarginių dalių analizė.
- vartotojų vertinimų, nusiskundimų ir lūkesčių dėl naudojamos technikos būklės analizė lyginant su atitinkamais tikslais.

Apskritai, jeigu IT padalinys turi vadovą, kodėl jo nuomonė/nuomonės nebuvimas šiuo, „ekonomiškumo“ klausimu nepridedama/-as. Tačiau visi aukščiau minimi faktoriai vidaus audito tarnybos išvada dėl siūlomo 6 metų nusidėvėjimo tikslingumo nebuvo vertinami. Be to, kad 6 metai nebūtina reiškia „ekonomiškiau“ nei 3 metai, tai indikuoja ne ką kitą, kaip **nešališkumo, vieno iš svarbiausių audito principų, nesilaikymą.**

Vertinant minėtą pavyzdį, darytina prielaida, kad panašių neprofesionalių rekomendacijų audito tarnyba gali teikti ir kitiems specifiniams klausimams spręsti, kaip pvz., Filosofijos katedros vedėjas analogiško audito tyrimo išvadose gautų audito rekomendaciją: nustatyti kiek minučių filosofijos istorijos kurse tikslinga skirti pvz. Kantui?

Iš kitos pusės (tos, kurią auditui derėtų pamatyti), minėtuose dviejuose tyrimuose sunku suvokti priežastis, kodėl vidaus auditas nemato nepatenkinamos IT proceso valdymo (IT politikų, visų pirma įgalinančių organizacijos konkurencinius pranašumus, procedūrų vakuumas, projektų prioritetai) būklės, kuri akivaizdi atlikus apklausą (žr. Priedas Nr. 3. KU IT vadovo atsakymai į anketos klausimus) arba kodėl auditas neužčiuopia ūkio direktoriaus dvišaldystės – pastarąją sužinome asmeniškai iš prorektoriaus infrastruktūrai.

Todėl audito tarnybai vertėtų remtis išorinio audito paslaugas teikiančių kompanijų patirtimi: organizacijai įrodant, jog verslo rezultatas gaunamas sistemingo planavimo išdavoje, audito kompanija siūlo kitą, labiau selektyvią, audito apimtį. Audito kompanijos – lyderės visuomet artikuluoja verslo (juridinių asmenų) rizikų audito, kaip antipodo visaapimančiam auditui, pirmenybę toms organizacijoms, kurios investuoja į integruotus, autoritetingų IT šaltinių pripažįstamus kaip saugius, ERP (taigi, audituotinus mažesniais kaštais, dažnai - net nuotoliniu būdu tiesiai iš audito bendrovės) sprendimus ir demonstruoja pasiryžimą tęstiniam, nedviprasmiškai išmatuojamam progresui, suprantamam visų pirma kaip reagavimą į pastabas. Dėl abiejų šalių (išorinio audito ir organizacijos) kartu vykdomo rizikų eliminavimo mažėja būtinos fiziškai audituoti veiklos dalis, taigi, audito kaštai sėkmingai valdomi priimtinaje organizacijai intervale.

Tam, kad iliustruoti, kaip galėtų atrodyti audito tarnybos nesunkiai komentuojamas ir kelių procesų jungtinėmis pastangomis realizuojamas **universiteto procesų rizikų valdymas su jo viešu raportavimu akademinėi bendrijai**, pridėdame, mūsų nuomone, geros praktikos pavyzdį: Nottingham universiteto (Didžioji Britanija) rizikų registrą – žr. Priedas Nr. 2 University of Nottingham rizikų registras.

Kadangi mūsų pareiga ne tik iliustruoti, bet ir siūlyti sprendimą, kyla klausimas – kas turėtų tuo [rizikų valdymo procesų] užsiimti KU? Vakarų (ypač amerikietiška) organizacijų valdymo tradicija procesų kokybei užtikrinti siūlo specializuotas funkcijas, vėliau peraugančias į atskirus padalinius. Šis požiūris turi savo privalumų: vienoje vietoje sukonzentruojamos tam tikros, specifinės žinios, sudėtingų verslo procesų atveju – net įrankiai (testavimo, patikimumo/bandyimų įranga) įgalina lengvesnį tam tikrų kompetencijų planavimą. Pavyzdžiui, panašu, jog Europoje finansinėms institucijoms įsigalintys Bazelio II reikalavimai ERM vykdymui kaip savarankiškam procesui liks ilgalaikė norma. Pagrindiniai požiūrio minusai du: pirmas, kiekviena specializuota veikla reikalauja naujos biurokratijos, pastaroji – vietos org.schemoje, atlyginimų, socialinių garantijų, įtakos ir pripažinimo. Antras, mūsų nuomone, ženklėsnis – procesų kokybės problemos nesprenžiamos ten, kur jos kyla – net tais atvejais, kai tai galima padaryti be didelių kaštų. Visi greitai pajunta malonumą išsivalyti pareigines instrukcijas nuo bet kokių kokybės problemų sprendimų deleguojant tai naujam padaliniiui, kuris noriai pastarąsias prisiima, augindamas „politinius raumenis“. Netiesiogiai organizacija supriešinama – **mes** dirbame, **jie** atsako už kokybę. Atskiri šaltiniai teigia, jog pastarasis momentas prisidėjo prie JAV konkurencingumo Japonijos atžvilgiu praradimo VII-VIII dešimtmetyje, galop paskatino peržiūrėti organizacijos strateginio valdymo sampratą – atsirado naujos metodologijos, įskaitant BSC, vienu iš atraminių principų paskelbusi lozungą „organizacijos strategijos įgyvendinimas – visų rūpestis!“.

Kaip buvo minėta, aukštųjų mokyklų valdymo praktika yra labai individuali ir, be strategijos, ženkliu nei verslo kompanijose, priklauso nuo organizacijos vertybių, organizacijos brandos, plėtros tempo, propaguojamo inovatyvumo, tuo metu dirbančių lyderių kompetencijų, kartais – tiesiog sekimo madingomis tendencijomis.

PAVYZDYS

*Vilniaus Universitete įkurtas **kokybės vadybos centras**, startavęs nuo studijų kokybės, greitai persiorientavo ir šiuo metu savo veiklos zona skelbia – nei daug, nei mažai – praktiškai visų likusių padalinių veiklų audita, kitaip tariant, pretenduoja į **visuotinį kokybės valdymą** (pavadinimas pagal TQM, žr. prie vartojamų sąvokų), tiesa, kol kas šio proceso dar neįvardindamas:*

Pagrindiniai uždaviniai:

- rengti bei koordinuoti **ivairių** Universiteto ir jo **padalinių veiklos sričių kokybės užtikrinimo ir gerinimo organizacinių formų, metodų ir procedūrų įgyvendinimą bei plėtojimą;**
- inicijuoti rezultatyvios ir efektyvios veiklos savianalizės sukūrimą ir užtikrinti jos funkcionavimą;
- inicijuoti stebėsenos (monitoringo) sistemos, įgalinančios gauti objektyvią informaciją apie studijų, mokslo ir paslaugų kokybės užtikrinimą kūrimą ir koordinuoti jos funkcionavimą;
- inicijuoti, kurti ir plėtoti veiklų kokybės užtikrinimo modelį instituciniu lygmeniu, atsižvelgiant į europines ir pasaulines aukštojo mokslo konkurencinės aplinkos bei plėtros tendencijas ir geriausiųjų užsienio universitetų patirtį;

Šaltinis: <http://www.kvc.cr.vu.lt/site/?q=node/1>

Pasiūlymai dėl vidaus kontrolės sistemos tobulinimo pateikti rekomendacijų dalyje.

2.3. Disponuojamų išteklių valdymo reikmėms vertinimas

2.3.1. Žmogiškųjų išteklių analizė

Bendra KU padalinių darbuotojų ir etatų skaičiaus dinamika buvo nustatyta remiantis KU atsakingų darbuotojų duomenimis.

Žemiau esančiose diagramose 1.1 - 1.3 pateiktos darbuotojų skaičiaus bei etatų skaičiaus kitimo tendencijos pagal atskirus KU padalinius 2008 – 2010 m.

Iš diagramų matome, kad kas metai darbuotojų skaičius visuose padaliniuose mažėjo, tik HMF, SMF, BPATPI, BRIAI, JI ir MMI 2009 metais nežymiai augo, tačiau 2010 m. praktiškai visuose padaliniuose darbuotojų skaičius gana ženkliai sumažėjo. Tęstinių studijų institute (TSI) darbuotojų skaičius praktiškai nepakito per 2008-2010 metus.

Etatų skaičius taip pat proporcingai kito darbuotojų skaičiui.

Lyginant darbuotojų skaičių ir etatų skaičių, pastebima tendencija, kad visuose padaliniuose (išskyrus TSI) darbuotojų skaičius yra didesnis nei etatų skaičius. Tikėtina išvada, kad dauguma darbuotojų dirba nepilnais etatais.

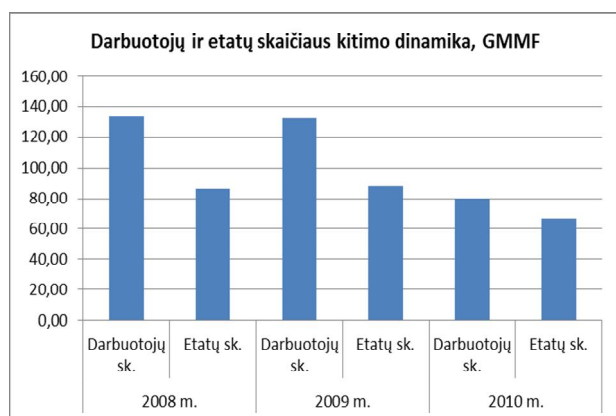


Diagrama 1.1.

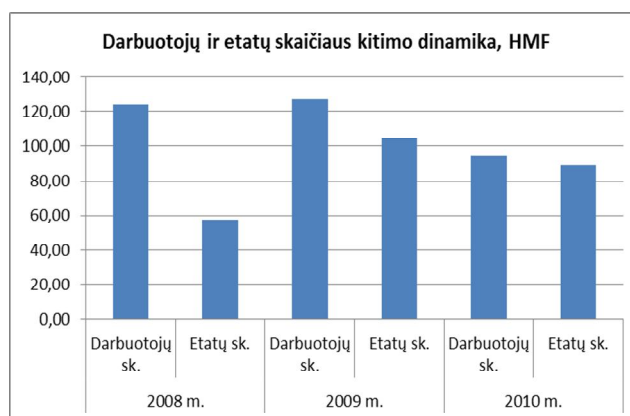


Diagrama 1.2

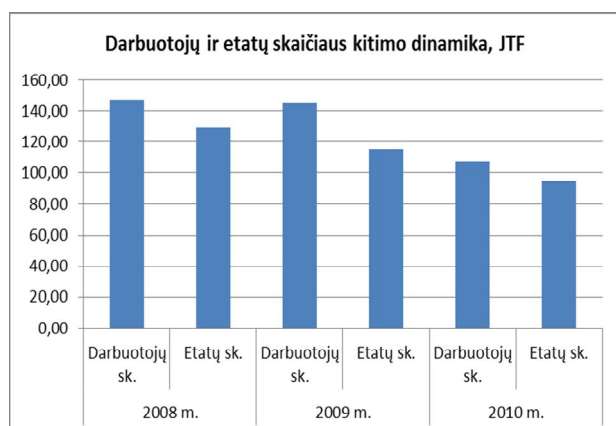


Diagrama 1.3.

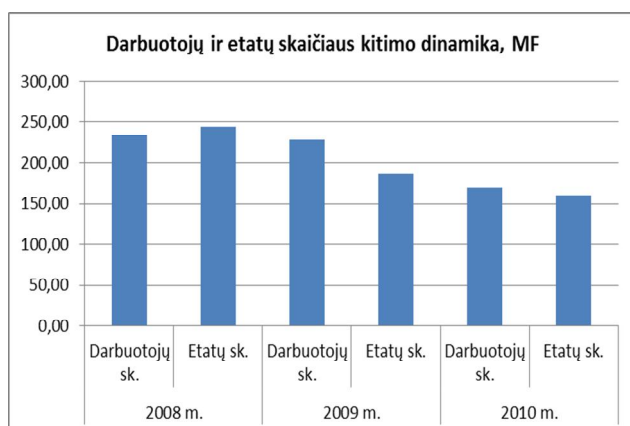


Diagrama 1.4

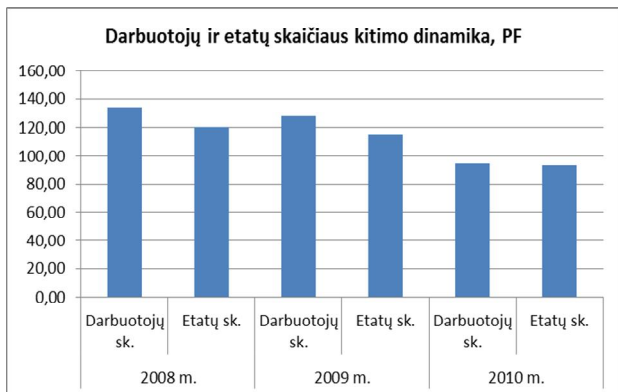


Diagrama 1.5

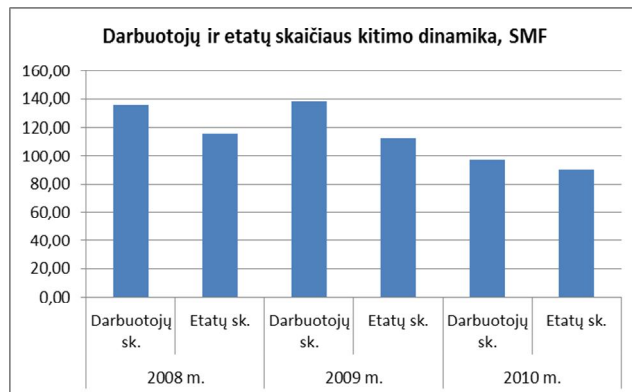


Diagrama 1.6

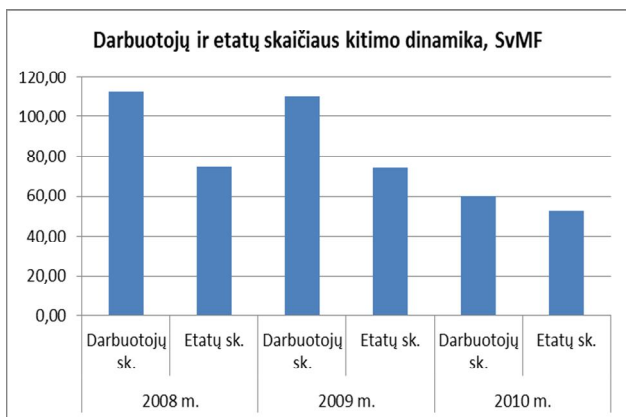


Diagrama 1.7

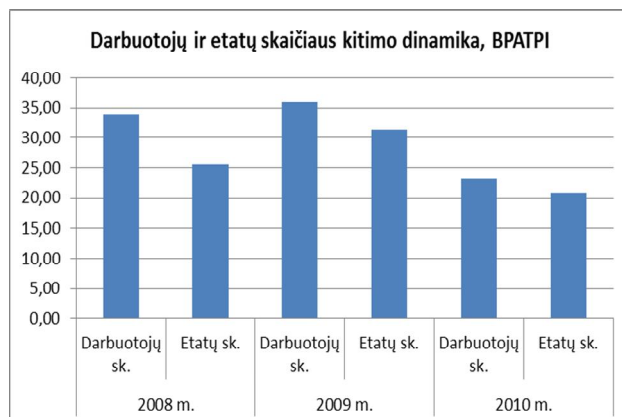


Diagrama 1.8

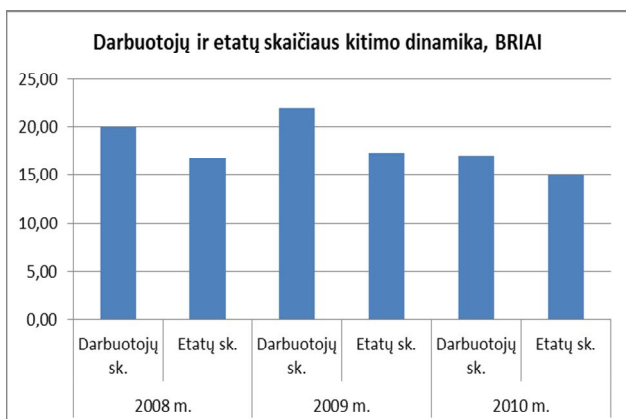


Diagrama 1.9

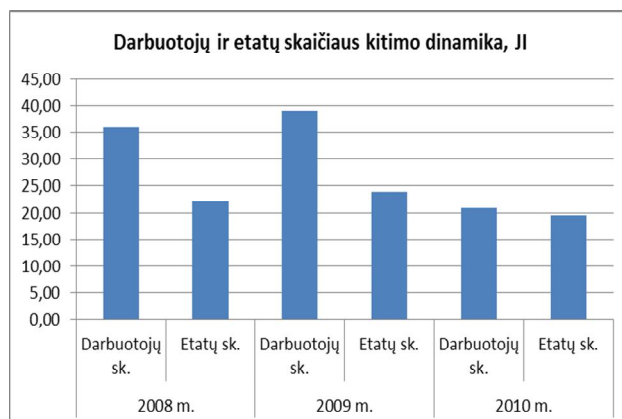


Diagrama 1.10

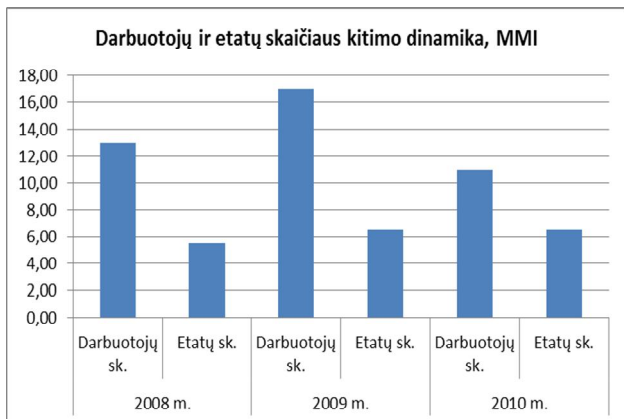


Diagrama 1.11

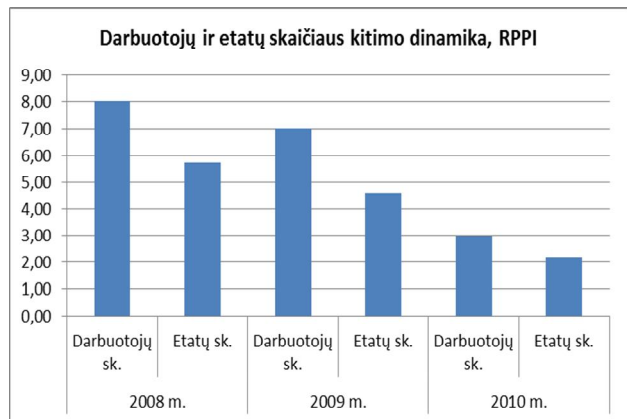
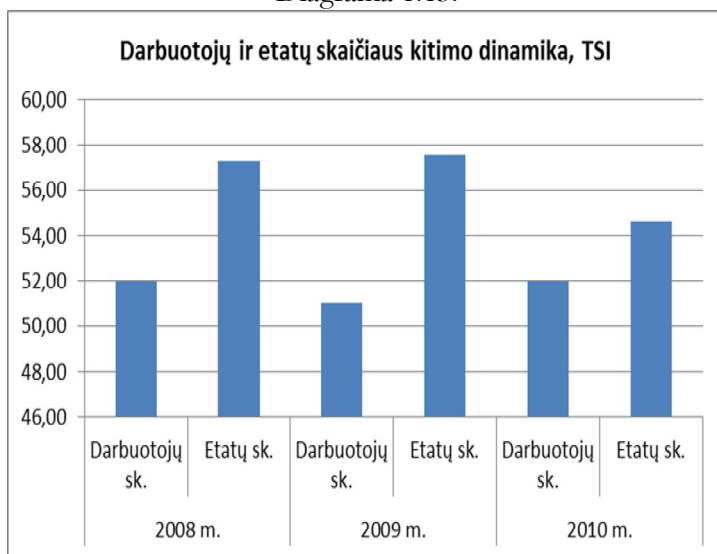


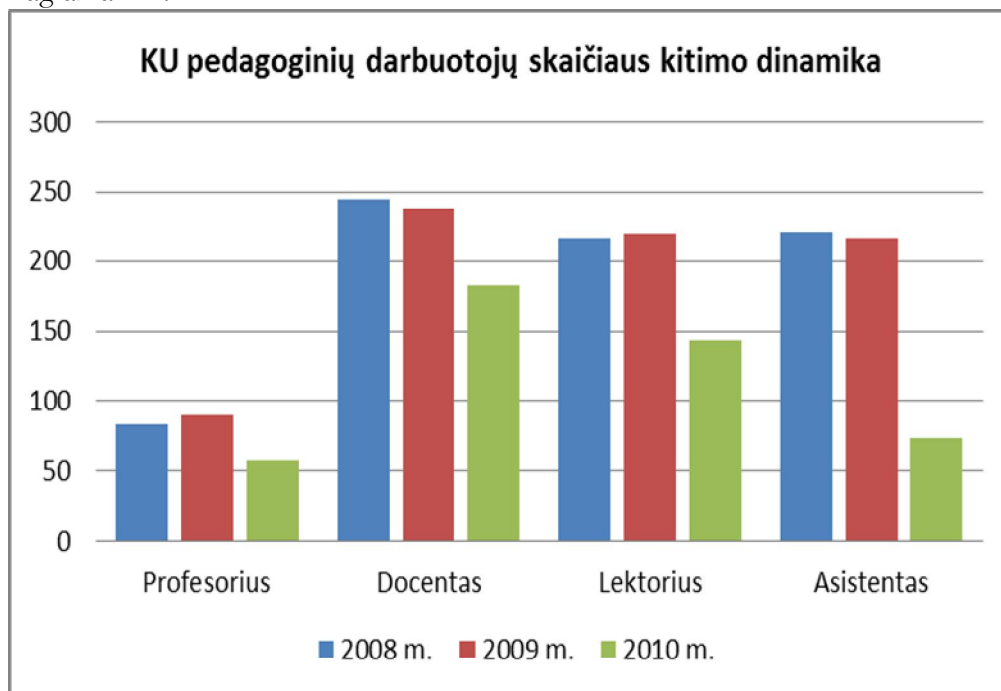
Diagrama 1.12

Diagrama 1.13.



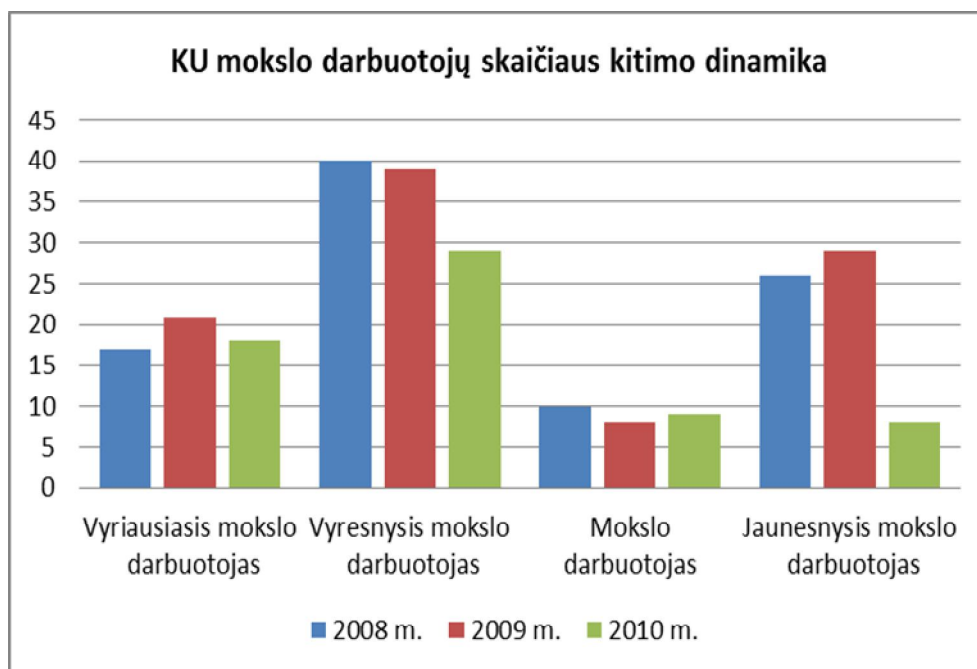
Diagramose 1.14. ir 1.15. pateikta KU mokslo ir pedagoginių darbuotojų skaičiaus kitimo dinamika.

Diagrama 1.14



Iš diagramos 1.14. matome, kad pedagoginių darbuotojų skaičius 2008 – 2009 metais praktiškai nekito. 2010 m. visų grupių pedagoginių darbuotojų skaičius sumažėjo, ypač asistentų, daugiau nei 50 proc.

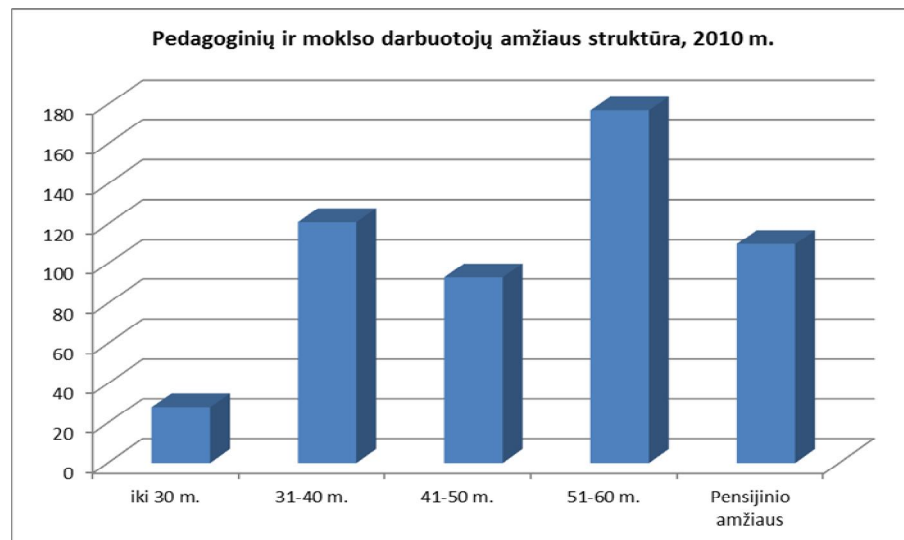
Diagrama 1.15



Diagramoje 1.15 matome, kad vyriausiųjų mokslo darbuotojų ir mokslo darbuotojų skaičius 2008 – 2010 m. kito labai nežymiai. Vyresniųjų mokslo darbuotojų skaičius tendencingai sumažėjo. Jaunesniųjų mokslo darbuotojų skaičius 2009 m. nežymiai išaugęs, 2010 m. sumažėjo apie 3 kartus.

Diagramoje 1.16. pateikta KU mokslo ir pedagoginių darbuotojų amžiaus struktūra 2010 metų duomenimis. Iš diagramos matome, kad didžiąją KU akademinio personalo dalį sudaro vyresniojo ir pensijinio amžiaus darbuotojai.

Diagrama 1.16.



Atlikus bendro pobūdžio Klaipėdos universiteto personalo analizę, apklausiant atskirų padalinių darbuotojus žodžiu, galima suformuluoti tokias išvadas:

- Pedagoginis personalas priimamas į darbą paprastai ne mažiau kaip vienai kadencijai (5 metams) konkurso tvarka, neatsižvelgiant į paruošto dėstyti modulio populiarumą, aktualumą ir studentų susidomėjimą juo. Taigi, jei po metų ar kelių dėstomas dalykas studijų programoje nebuvo pasirinktas arba nesurinktas reikiamas studentų skaičius į atitinkamą programą, dėstytojas neturi teisės būti atleistas iš darbo, nors jo dėstomo dalyko tą semestrą (ar metus) nėra.
- KU neturi nustatytų bendrųjų reikalavimų dėstytojų organizavimui ir metodų taikymui. Kiekvienas dėstytojas subjektyviai sudaro studijų dalyko (modulio) programą, formaliai užpildydamas studijų dalymo (modulio) aprašymo kortelę. Dėstytojų procesas ir taikomi metodai paskaitų metu dažniausiai nėra tikrinami, vertinami ir kontroliuojami.
- Nėra jaunų dėstytojų skatinimo sistemos. Darbo užmokestis tiesiogiai priklauso nuo mokslinio laipsnio ir darbo stažo, jauni dėstytojai nėra skatinami dirbti pedagoginį darbą. Dėl to jaunų dėstytojų motyvacija žema ir, pasitaikius galimybei, jie atsisako dėstyti, renkami patrauklesnius darbo metodus: mokslinį darbą, projektines veiklas ir pan.
- Nėra inovatyvių metodų taikymo dėstytojų dalykams reikalavimų, praktikos ir skatinimo priemonių. Todėl dėstytojai nėra suinteresuoti keisti tradicinių dėstytojų metodų, kuriuos studijų procese naudoja 5 – 20 metų. Subjektyviai naudojami studijų metodai, kurie dažnai yra primityvūs (rašymas kreida lentoje arba diktavimas ir

konspektavimas) ir nepatrauklūs studentams, nenaudojant modernių IT technologijų priemonių, interneto ir informacijos perdavimo nuotoliniu būdu.

- Šiuo metu KU moksliniams darbuotojams patvirtinti kvalifikaciniai reikalavimai yra nesubalansuoti ir neskatina bei nemotyvuoja mokslinių darbuotojų aktyviai vykdyti mokslinių, taikomųjų ir eksperimentinių tyrimų inicijavimo ir jų kokybiško atlikimo, kitos galimos mokslinės veiklos.

Studijų programų/modulių įgyvendinimas šiuo metu neparemiamas pakankama tam reikalingų/panaudotinių ir realiai panaudojamų intelektinių bei IT resursų nefinansine (laiko, kompetencijų, bendradarbiavimo tarp procesų) ir finansine minėto proceso kaštų analize. Katedros/institutų skyriai, Statute įvardijami kaip svarbiausia universiteto grandis, neap rūpinamos lyginamaisiais indėlio į rezultatą rodikliais: kaip universaliais produkto kūrimo (pav., time to market; time to profitability), taip ir kitais, svarbiais aukštojo mokslo industrijoje (pav., disciplinų, iki magistratūros lygmens realizuojamų nuotolinio mokymo kanalais, skaičius; dėstytojų, nuotoliniu būdu vykdančių auditorines paskaitas, tame tarpe – iš užsienio, skaičius ir lyginamasis svoris; doktorantūros moduliui būtinų kompetencijų išsklotinė bei jų dinamika ir palyginimas su tikslu; DU % doktorantūros studijoms versus tikslas; modulių užsienio kalba % etc.)

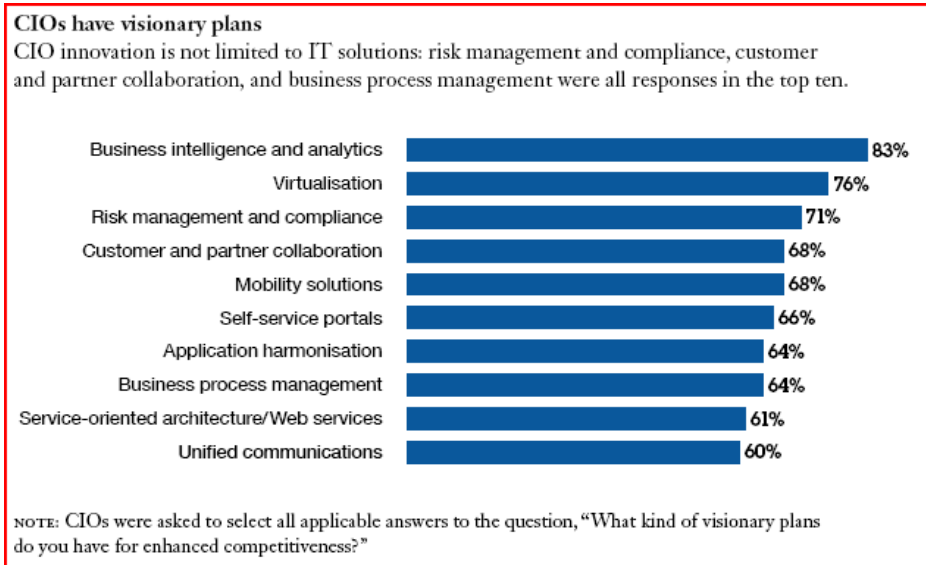
- Klaipėdos universitetas neturi aiškios personalo formavimo, paieškos, atrankos ir apmokymų bei motyvavimo politikos, neturi aiškiai reglamentuojamų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir kompetencijos tobulinimo programų bei atsiskaitymo ir kontrolės procedūrų.

Pažymėtina, kad šiuo metu žmogiškųjų išteklių procesas yra daugelio atvejų suprantamas tik kaip priėmimo ir atleidimo, teisinių, su minėta veikla susijusių ginčų organizavimo bei darbo laiko tabelių pildymo bei informacijos perdavimo apskaitai skyriaus darbas.

Darbuotojų priėmimo skiltyje KU tinklapyje radome trečiųjų šalių įdarbinimo skelbimų, bet neradome apskritai nei vieno (!) KU skelbimo – taigi ir indikacijų, jog šiuo metu esamas kompetencijų krepšelis arba esamų susitarimų kaina netenkina vadovybės. ~~Prorektoriaus studijoms~~ Paaiškinimo, jog trečiųjų šalių pasiūlymai naudingi studentams, negalime vertinti kaip nuoseklią ir apgalvotą, rašytinę politiką paremtą, intelektinių resursų (užpildančių pagrindinį pelno/nuostolio kaštų eilučių turinį) paieškos praktiką.

2.3.2. Informacinių technologijų ir komunikacijos sistemų analizė

Deja, tenka atkreipti dėmesį, kad proceso valdymas yra absoliučiai nepatenkinamoje būklėje. Pagal IBM globalaus IT tyrimo rezultatus, top 10-mt svarbiausių CIO prioritetų išdėliojamos šia tvarka (anglų k.):



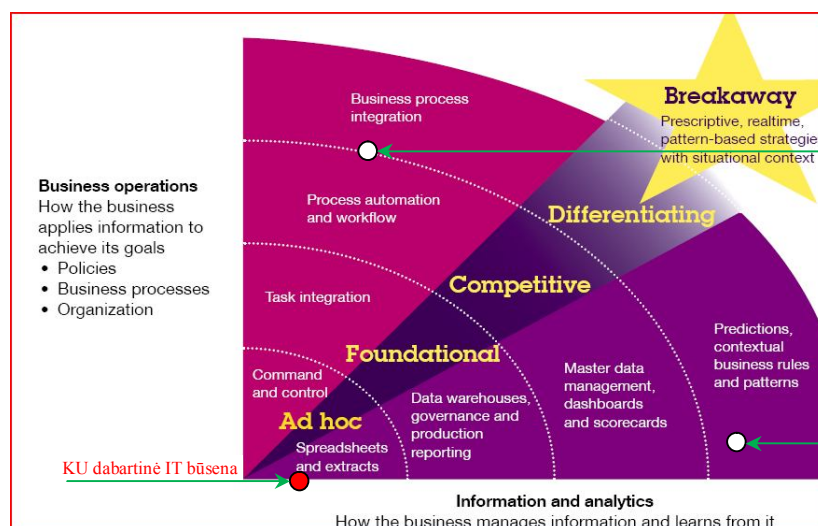
Šaltinis: IBM. Insights from the Global Chief Information Officer Study, 2009

Nei aukščiau minėtų iššūkių, nei kitokia, vadovybei suprantama, seka sudėliotų IT prioritetų mums nepavyko gauti.

Vadovybė neturi aiškaus recepto, kaip išspręsti susidariusią situaciją, kada padalinio vadovas jaučiasi esąs laisvas nuo pareigos formuluoti IT strategiją bei garantuoti jos įgyvendinimą, tačiau teismo sprendimu grąžintas į savo pareigas.

Pagrindinė IT savęs izoliavimo pasekmė – strateginės IT rolės, užtikrinant galimus konkurencinius KU pranašumus, praradimas ir tik laiko klausimas, kada tai bus nedviprasmiškai indikuota kaip studentų, kitų, ne KU, aukštųjų mokyklų pasirinkimo svarbus kriterijus.

Žemiau – IBM siūloma informacijos panaudojimo laipsnio ir kokybės etapų seka su mūsų dabartinės situacijos vertinimo pavyzdžiais (apskritimais), kartu tai (kaip ir dauguma iliustracijų šiame dokumente) ir rekomendacija judėti siūloma trajektorija:



žr. Priedas Nr. 8
 Leeds Universitetas. Bendradarbiavimas tarp

žr. Priedas Nr. 2
 University of Nottingham rizikų registras

Šaltiniai:

IBM Institute for business value. Breaking away with business analytics and optimization, 2009. Leeds Universitetas, 2010; Nottingham Universitetas.

2.3.2.1. Žinių valdymas

“In knowledge work the task is not given; it has to be determined. What are the expected results from this work?” is the key question in making knowledge workers productive.

Peter Drucker

Komunikavimo sistema, atstovaujama komunikavimo padalinio, labiau tinka išorės recipientų aptarnavimui, nei bendradarbiavimo vertybėmis grįsto komunikavimo įgalinimui KU. Valdiška, asinchroninė informacijos perdavimo tradicija: „aš reikalauju – tu teiki informaciją“ (el.paštas, spausdintas tekstas) turėtų būti papildyta informacijos **keitimosi** tradicija, taigi, interaktyviais ar pusiau interaktyviais įrankiais (forumai, pokalbių/komentarų langai svetainėje, IM, telefonas, www/video konferencinis ryšys), pastarieji šiuo metu normatyviniame ir planavimo/tikslų lygmenyje nepropaguojami. Siūlome koreguoti komunikavimo modelį, akcentuojant ir paaškinant ne tik prievoles bet su KU vertybėmis ir misija koreliuojančias komunikavimo galimybes, šio proceso teikiamus pozityvius rezultatus.

11. IRVS turi teisę bet kada kreiptis į Informacijos teikėjas 1 ir prašyti reikiamos informacijos.

12. Informacijos teikėjas 1 ir Informacijos teikėjas 2, IRVS paprašius, reikiamus duomenis turi suteikti ne vėliau, kaip per 3 darbo dienas.

13. Informacijos teikėjas 1 informaciją apie konkretaus Universiteto padalinio veiklą (informacija apie padalinį, kuri pateikiama Universiteto tinklalapyje bei jos pasikeitimus ir padalinių organizuojamus renginius, konferencijas, projektus ir t. t.) turi pateikti IRVS iki kiekvieno mėnesio 28 dienos el. p.: irvs@ku.lt

Šaltinis: Informacijos sklaidos KU taisyklės, 2007-10-11.

Manome, padalinio norminiuose dokumentuose tikslinga pabrėžti ne tik (ir ne tiek) savo padalinio autonomiškumą ir mąstymo „konteinerizaciją“ užtikrinančias teises, bet ir efektyvaus bendradarbiavimo tarp padalinių ir procesų svarbą, per politikos, tvarkos reglamentuojant realiai veikiančią arba nebrangiai aktyvuojamą komunikavimo įrankį, kuris papildytų dabar galiojančius reikalavimus pateikti informaciją kartą per savaitę, mėnesį ar kitą periodą.

PAVYZDYS

Alna įmonių grupėje veikė politika, reikalaujanti darbo vietose MSN Messenger programą laikyti nuolat įjungta. Daugelyje įmonių, bibliotekų IM (SKYPE, Windows live messenger, ICQ, Yahoo messenger etc) naudojimas, net su tam tikromis išlygomis saugumui, vertinamas kaip ženkliai efektyvesnis komunikavimo būdas nei el. paštas, ir net dažnai efektyvesnis nei ryšys telefonu. Tarp IM funkcijų, neabejotinai didinančių asmeninį ir kolektyvinį produktyvumą, paminėtinos grupinio/konferencinio ryšio galimybė bei indikacija, kada potencialus pašnekovas yra darbo vietoje arba užsienės.

Informacijos, cirkuliuojančios KU, gavimas (įskaitant vienos tiesos versiją, klaidingos informacijos prevenciją, naudojimo šaltinius) turėtų būti integrali reikalavimų vieningai informacinei sistemai, dalis. Šios sistemos pagrindinių komponentų (vartotojų aspektu) aptarimas turėtų būti koordinuojamas IT skyriaus per ERP/CRM, BI, duomenų sandėlio/archyvavimo sprendimo,

pašto/“messenger“-io ir dokumentų/nurodymų valdymo bei kontrolės VIENINGŲ reikalavimų rengimą.

Minėto projekto, be kita ko, apibrėžiančio valdymo ataskaitų turinį, formatą, periodiškumą, šaltinius, svarbus darbinės grupės narys turėtų būti ir IRVS vadovas/ė.

2.3.2.2. Biblioteka

Būnant KU kartais apimdavo nuojauta, jog esame ne krizės apimtoje, bet klestinčioje šalyje. Nes tik labai išlaidžios organizacijos gali sau leisti šių reiškinį nepriklausomą vienas nuo kito egzistavimą vienu metu:

- a) Prorektorius infrastruktūrai turi rimtus planus dėl bibliotekos naujo pastato (puikus maketas), ir jos ateities funkcionavimo viziją;
- b) Bibliotekos vadovė skundžiasi, jog nėra kviečiama į vadovybės pasitarimus dėl bibliotekos ateities ir apie prorektorius planą nieko negali pasakyti
- c) IT resursai, nepavaldūs IT padalinio vadovui, funkcionuoja bibliotekoje.
- d) KU leidykla finansavo leidinį ir siūlo įsigyti:

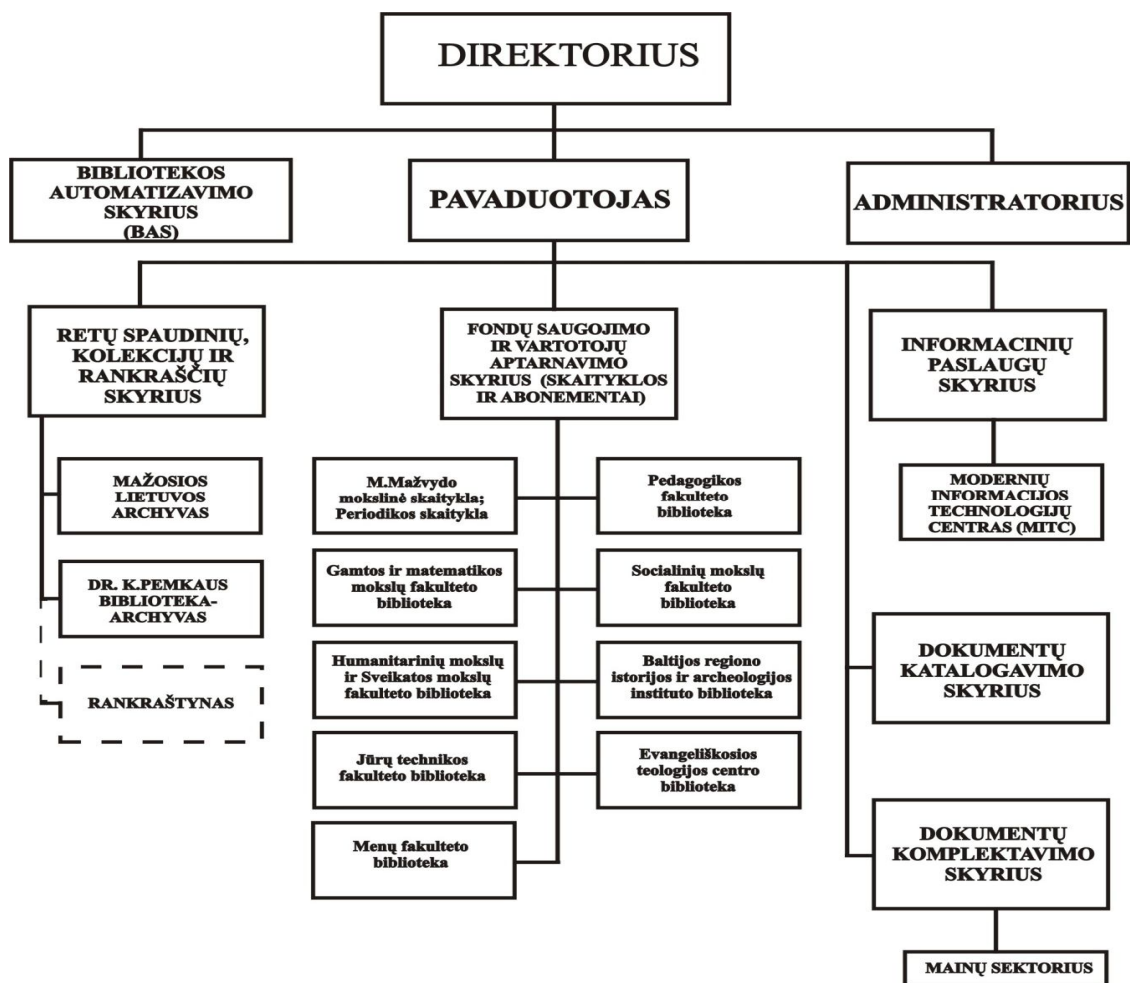
Johannsen, C. G., Pors N. O. *Pokyčių ir kokybės valdymas bibliotekose*. 204 psl. ISBN 9955-18-062-5, (kaina 15,00Lt)

Šaltinis: http://www.ku.lt/leidykla/parduodamos_knygos.pdf <2010.12.30>

Susitikimo su bibliotekos vadove metu išaiškėjusios pagrindinės KU bibliotekos problemos:

- tarp atskirų bibliotekos skyrių dideli atstumai;
- bibliotekos kompiuterinė technika sena ir nebetinkama, yra atnaujinti tik keli kompiuteriai atskiruose fakultetuose (pvz., Sveikatos mokslų fakultete);
- niekas iš bibliotekos nedalyvauja ir nėra kviečiamas į rektorato posėdžius, todėl trūksta informacijos apie priimtus sprendimus, biblioteka nesupažindinama su priimtais sprendimais; negauna reikalingos informacijos iš buhalterijos;
- trūksta patalpų knygoms; atskiro archyvo kaip tokio nėra;
- bibliotekos vadovė neturi jokios informacijos apie KU planuojamą statyti biblioteką universiteto miestelyje. Sprendimai dėl šios bibliotekos įrengimo, išdėstymo ir pan. nėra derinami su biblioteka.

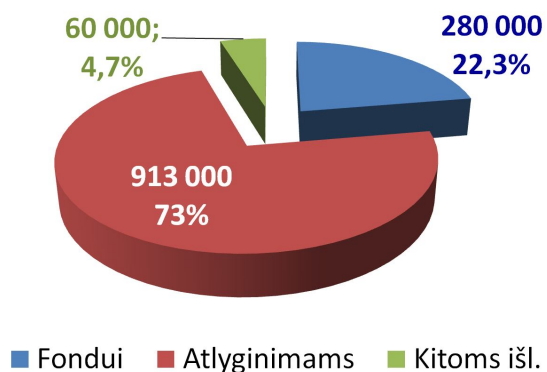
2010 sausio 1 d. KU Bibliotekoje dirbo: 42 darbuotojai, kurie užėmė 42,5 etato. 25 iš jų aptarnauja vartotojus, net 9 – vadovai: direktorė, direktorės pavaduotoja, administratorė ir 6 skyrių vadovai.



KU bibliotekos struktūra.

Šaltinis: KU bibliotekos pristatymas, 2010 m.

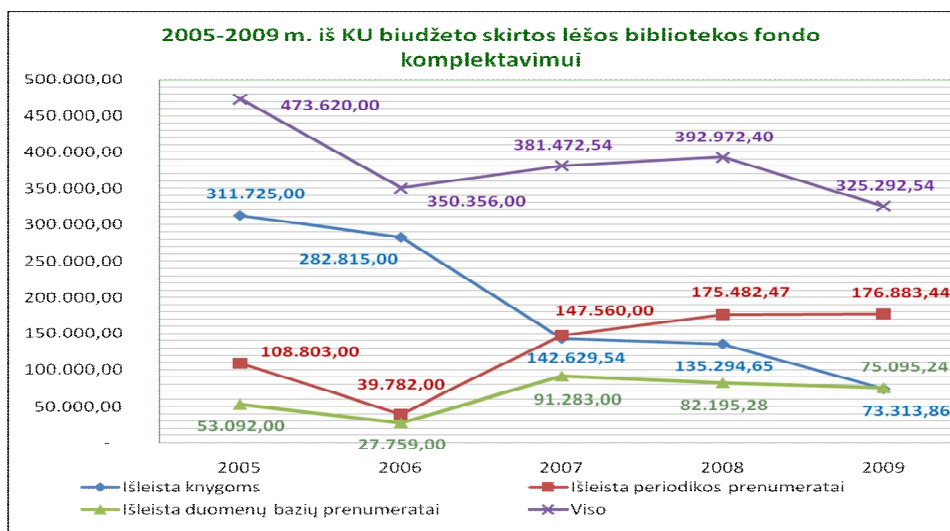
2010 metams KU bibliotekai skirtų lėšų (1 253 000 Lt) paskirstymas:



Šaltinis: KU bibliotekos pristatymas, 2010 m.

Bibliotekos struktūra turėtų būti tobulinta, persvarstant, ar bibliotekai iš tiesų reikalinga turėti net 9 vadovaujančias pareigas, didinančias bibliotekos išlaidas atlyginimams, ir ar efektyviai paskirstyti etatai bei darbuotojų skaičius atskiruose skyriuose.

Iš KU biudžeto bibliotekai skiriamos lėšos turi mažėjimo tendenciją:



Šaltinis: KU bibliotekos pristatymas, 2010 m.

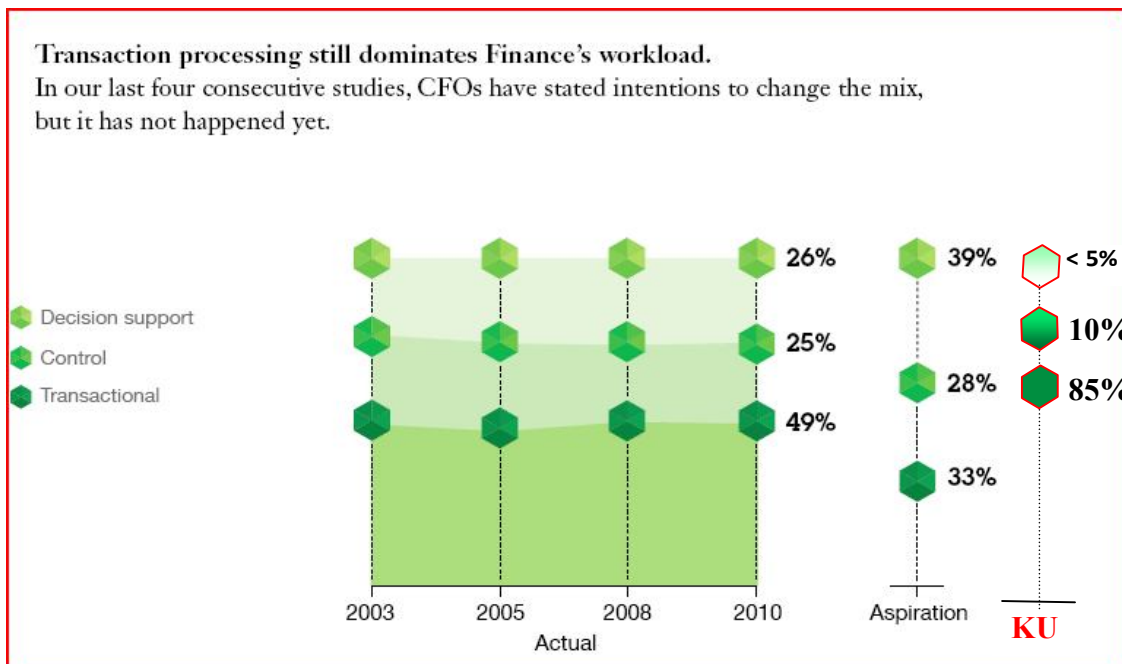
Pasiūlymai dėl informacinių technologijų ir komunikavimo sistemų tobulinimo pateikti tolimesnėse koncepcijos rekomendacijų skyriuose.

2.3.3 Finansinių išteklių analizė

Šioje dalyje panagrinėsime finansų ir apskaitos valdymo procesą tiek kiek mums pavyko gauti medžiagos iš atsakingų KU darbuotojų.

Finansų ir apskaitos procesas KU atstovaujamas darbuotojų etatais. Apskaitos procesai nėra integruoti su pagrindinėmis operacijomis, kai kurias veiklas (pvz.. darbuotojų laiko apskaita) aptarnauja popierinė komunikacija ir daugkartinis tos pačios pirminės informacijos įvedimas. Finansų vadovė yra chaotiškų IT sprendimų ir nepagrįstai didelės sprendimų centralizacijos bei perteklinės rankinės (technologijų nepalaikomos), todėl neefektyvios, kontrolės įkaitė. Politikų lygmenyje sveikintinas atsisakymas nuo grynų pinigų operacijų bei pastangos minimaliai, deja, dar nepatenkinamai, reglamentuoti investicinių pirkimų (didžiausią šalia DU pinigų srautų judėjimo šaltinį) procesą.

Šiuo metu finansų direktorės pareigų turinio struktūroje dominuoja įvykių registravimo, operacijų vykdymo (transakcinės), duomenų tvarkymo, situacijos apgynimo atgaline data prieš išorės kontrolės institucijas, bet ne sprendimų įgalinimo ar analizės veiklos. Tai yra ženkliai blogesnė situacija, nei dominuojantis (taip pat, anot IBM tyrimo, nepatenkinamas) pasaulinis trendas:



Šaltiniai: IBM Global CFO survey, 2010
 Interviu su KU finansų direktore ir ataskaitų analizė

Tai nebūtinai reiškia, jog finansų vadovas neturi noro ar kompetencijų dirbti kitaip (iširti tai nebuvo mūsų tikslas), tačiau ilgesnėje perspektyvoje nieko nekeičiant sąlygos būtent šią būseną per neišvengiamą demotyvaciją (lyginant su analogišku finansų vadovo darbo vietos turiniu kitose organizacijose) ir kvalifikacijos praradimą.

Rektorate mums pateiktas pavyzdys apie gebėjimą tiksliai nuspėti (<=>suplanuoti?) studentų į atskiras programas skaičių, taigi, nemaža dalimi ir garantuotą finansavimą, nors ir daro išpūdį, turėtų būti papildytas labiau tvariomis planavimo procedūromis (pvz., marketingo pastangų – valandomis, spaudos lankais, SMS tikslinėms vartotojų grupėms, nemokamų žaidybinių/švietimo akcijų, TV laidų apie povandeninę archeologiją minutėmis) – taigi, ir formalizuotos, paremtos statistine analize, atskirų studijų produktų pasirinkimo tikimybės priklausomai nuo tam skiriamų tikslinių ir/arba bendrai Alma Mater įvaizdį remiančių kaštų. Tuo taip pat norime pasakyti, jog be komandinio žaidimo dvasios tam tikri, labai specifinius finansinius atsakymus generuojantys, uždaviniai apskritai sunkiai realizuojami, nes, pvz., neįmanoma visų šiuolaikinių marketingo procese naudojamų įrankių sudėti į finansų analitiko pareiginę instrukciją/aprašą – idant pastarasis reglamentuotų, kaip turi atrodyti ABC reikalavimus atitinkantis buhalterinis sąskaitų ir dimensijų prie jų planas. Dėl to, stilius, dvasia (žr. 7 S koncepciją), kuris siūlo, skatina bendradarbiavimą tarp procesų ir tarnybų arba siūlo indiferentišką galimam bendradarbiavimui elgseną, finansų valdymo proceso vadovo turėtų būti labiau suprastas kaip svarbus net kalbant tik apie egoistišką, tačiau santykinai efektyvų (jeigu toks galėtų būti), sau pavaldaus proceso valdymą.

Šiuo požiūriu siūlome KU vadovybei priimti daugiau neformalios, ne vien raštiškais įgaliojimais, bet realia kompetencija pripažįstamos ir asmeniniu pavyzdžiu demonstruojamos, lyderystės. Ir atvirksčiai, holistiškai matantis procesą finansų vadovas bendradarbiaus su kolegomis įtikinėdamas jų pavaldume esančių nefinansinių įvykių registravimo vieningoje sistemoje būtinybę, taigi, potencialiai užtikrins vieną svarbiausių biudžeto sudarymo prielaidų: **resursų planavimo/biudžeto sudarymo procesą matyti ne stambesniame nei fakto registravime naudojamų smulkiausių komponentų lygyje.** Formaliai tai yra svarbus mūsų pasiūlymas

(netiesiogiai valdantis ir žemiau komentuojamą neteisėtą resursų ekspropriacijos visuose planavimo ir plano įgyvendinimo lygiuose sindromą).

Klasikinio biudžeto sudarymo ir vykdymo rizikos neįveiktos ir KU. Santykyje Valstybė-KU valstybės lėšas buvo ir tebėra bandoma „įsisavinti“ metų pabaigoje – „use it or loose it“ (motyvas – likutį reikia gražinti į biudžetą – turėtų būti peržiūrėtas).

Lygmenyje Rektoratas-Fakultetai situacija liudija biudžeto kaip galimo solidaus irankio kompromitacija: centrinėmis tarnybomis nepasitikima, šios fakultetų neaprūpina plano-fakto analize ir naudoja žeminančią leidimo pasinaudoti savo lėšomis gavimo arba negavimo procedūrą. IT padalinio vadovas atsakė dar radikaliau nei vieno fakulteto dekanas, besiskundžiantis ketvirčiu (!) vėluojančiu fakto palyginimu su biudžetu :

eil.nr.	Klausimas	Atsakymai
7	Biudžetas/decentralizacija	
	a Kodėl fakultetų/institutų vadovai su jo vykdymu supažindinami tik kas ketvirtį? (jūsų vertinimas)	nesupažindinami
	b Kodėl patvirtinto biudžeto rėmuose vėl reikalinga sprendimų autorizacija iš	

Šaltinis: KU IT vadovo atsakymai į šio projekto komandos klausimus, 2010.XI.

Manome, jog centrinėms tarnyboms suteiktas laisvės laipsnis revizuoti patvirtintą fakultetams biudžetą privalo būti nedelsiant sumažintas.

Iki sutartos materialumo ribos patvirtinto biudžeto lėšos fakultetų/institutų vadovams privalo būti garantuojamos pirmu pareikalavimu **be jokių** naujų parašų ar kitais būdais primetamų derinimų. Tokia startinė riba (pirmiems finansiniams 2011-iesiems metams) galėtų būti bendrai sutarta ir rektorius patvirtinta padaliniui priklausančio metinio biudžeto dalis (pvz., 1/12) esant neviršytam YTD biudžetui (esant klasikinio biudžeto kontrolei). Tai reikštų, be kita ko, jog likvidžių aktyvų (atsiskaitomoji sąskaita, depozitai pagal pirmą pareikalavimą, vienos nakties indėliai ir kt.) **privalomas dydis** (norma KU mastu) turi būti pagrįstas vadovams suprantama ir jų remiama politika bei jai pavaldžia pinigų srautų prognozavimo procedūra, tikimybiškai įvertinančia resursų nepakankamo arba viršijančio normą tikimybę. Ši procedūra turi būti ne tik finansų skyriaus nuosavybė, bet ir vadovų komandos aptarimo bei, pageidautina, konsensuso, objektas. Beje, jokia iš čia nagrinėjamų ar siūlomų struktūrų tam [bendradarbiavimui tarp skirtingų procesų vadovų resursų planavimo etape] netrukdo, kaip netrukdo ir esama KU valdymo struktūra.

Eilė svarbių vertybių ir jų sąlygojamų veiksmų (komandinio darbo, bendradarbiavimo ir dalijimosi žiniomis, supratimo, jog vienas procesas negali laimėti, kai kito proceso vadovas paliekamas be informacijos) gali ir turi būti aktyvuojami šiuo metu vadovybėje esančių pareigūnų pastangomis ir ad hoc pakankamais disponuojamais įgaliojimais.

Manome, jog ignoruojant šiuos bazinius pasiūlymus neįmanomas kitas, ne mažiau svarbus, žingsnis: organizuoti patikimą planavimą ilgesniam nei kalendoriniai metai horizontui bei siekti susijusių su finansinio planavimo procesu kitų procesų kokybės: pradedant studijų tvarkaraščiais baigiant fakultetų/institutų vadovų ir talentingų specialistų motyvacija būti Universiteto struktūroje bei siekti strateginių investuotojų dėmesio. Vadovai, nepasitikėdami finansų tarnyba, esant ir nesant reikalui didins būtinų lėšų poreikį, rezultate laimės didžiausią politinį „raumenį“ (bet ne lėšų efektyvaus, tai yra – atitinkančio strategiją - panaudojimo potencialą) turintys padaliniai. Kaip neigiamą pavyzdį, galime minėti humanitarinio fakulteto PC klasės „įsigijimo“ istoriją, kuri yra gana simptomatinė, nes atspindi veiksmų desperaciją, o tai nieko bendra neturi su planavimu, kartu ji vienam asmeniui – finansų direktorei – formuluoja net ir labai dideliu talentu nepagrįstą atsakomybės laipsnį už viso ūkio normalų funkcionavimą, kai pas nieką, išskyrus finansų vadovą, vadovybė neišvelgia gebėjimų racionaliai tvarkyti piniginių lėšų pagrįstą dalį.

Atkreiptinas dėmesys, kad KU neturi politikos, reglamentuojančios būtinų vadovybei ataskaitų sąrašo pagal įvairius naudojimosi kriterijus. Dideliame spektre ataskaitų, nėra esminių, kurios padėtų vadovams stebėti ypač svarbius organizacijai rodiklius, komentuojančius strategijos įgyvendinimą, trumpalaikių-ilgalaikių tikslų, finansinių-nefinansinių rodiklių, dalininkų interesų sėkmės balansą ir kt. Savo rekomendacijose siūlysimė KU įvesti **valdymo ataskaitas**, indikuojančias organizacijai svarbių tikslų, išreiškiamų rodikliais, realizavimo būklę, bei sufleruojančias sprendimus. Šiuo metu minimi reikalavimai netenkinami, nors vadovybė neabejotinai ieško KU tikslų įgyvendinimo būdų ir įrankių, ataskaitose organizacija nėra nei SMART, nei SMART-er kelyje, raportavimo procesai savitiksliai - šį savo teiginių iliustruosime vienos ataskaitos, pateiktos apžvalgoje **Klaipėdos universiteto finansų valdymas ir apskaita (2007-2009m. laikotarpiu)**, pagrindu.

Žemiau cituojamas valdymo dokumentas, pabrėždamas, jog kalba apie „pagrindinius rodiklius“, netenkina nei vieno iš aukščiau paminėtų kriterijų, neigalina vadovų savarankiškumo, skaitytojų laikas leidžiamas veltui ir nesiūloma sprendimų:

	metai/fakultetas	2004	2005	2006	2007	2008	2009
GMMF	uždirtbos lėšos		643,1	814,8	945,7	962,8	1202,3
	studentų sk.	890	895	866	817	812	760
	DU faktas, tūkst.Lt	1.426,1	1.496,8	1.640,1	1.740,1	2.377,7	2.309,6
	Šildymas	19,9	20,7	27,1	32,8	48,5	43,6
	Elektra	40,2	40,7	47,5	52,7	59,4	69,5
	Vanduo	1,6	4,1	5,3	5,8	6,0	4,4
HMF	uždirtbos lėšos		304,3	388,8	426,8	438,9	751,7
	studentų sk.	736	757	716	688	727	721
	DU faktas, tūkst.Lt	1.800,1	2.004,4	2.022,7	2.080,2	2.643,7	2.332,2
	šildymas	18,2	19,2	24,8	29,9	44,9	39,7
	elektra	36,7	37,3	43,4	48,3	54,3	63,2
	vanduo	1,6	3,8	4,8	5,3	5,4	3,9
SvMF	uždirtbos lėšos		1.180,1	1.528,5	1.602,4	1.775,0	2.056,3
	studentų sk.	952	1.093	1.154	1.140	1.124	1.063
	DU faktas, tūkst.Lt	795,6	942,6	1.048,4	1.317,3	1.805,4	1.788,8
	šildymas	5,1	5,4	6,9	8,5	12,6	11,1
	elektra	10,4	10,5	12,2	13,6	15,3	17,7
	vanduo	0,6	1,2	1,3	1,5	1,8	1,2
JTF	uždirtbos lėšos		860,2	1.107,0	1.357,1	1.636,3	1.934,5
	studentų sk.	1.004	1.081	1.084	1.163	1.179	1.137
	DU faktas, tūkst.Lt	1.618,1	1.732,7	1.853,0	2.113,0	2.702,4	2.329,9
	šildymas	93,8	91,9	104,5	101,3	129,7	158,5
	elektra	28,8	34,0	40,2	40,3	41,8	42,8
	vanduo	12,5	17,5	17,8	17,4	12,4	14,7
MF	uždirtbos lėšos		362,4	391,6	476,2	479,7	580,1
	studentų sk.	555	535	531	483	480	430
	DU faktas, tūkst.Lt	2.933,6	3.138,8	3.308,4	3.573,7	4.067,7	3.383,0
	šildymas	175,3	191,1	202,2	201,2	252,1	319,2
	elektra	75,9	78,1	93,5	96,4	100,9	103,7
	vanduo	23,0	21,0	18,6	17,6	21,7	21,2
PF	uždirtbos lėšos		2.589,2	2.318,5	2.147,4	2.134,7	2.934,2
	studentų sk.	1.970	1.728	1.638	1.529	1.447	1.381

	DU faktas, tūkst.Lt	2.233,1	2.228,7	2.296,8	2.294,9	2.714,8	2.401,9
	šildymas	111,6	110,9	115,3	107,8	132,9	181,2
	elektra	29,8	43,8	45,9	53,3	49,1	50,6
	vanduo	15,4	8,7	12,7	18,1	11,8	8,8
SMF	uždirbtos lėšos		3.347,1	3.262,4	3.177,4	4.102,7	4.275,2
	studentų sk.	1.717	1.720	1.876	1.866	1.994	1.841
	DU faktas, tūkst.Lt	1.795,8	1.722,1	1.791,9	1.971,4	2.677,5	2.415,5
	Šildymas	81,3	127,5	114,2	101,7	123,6	129,3
	Elektra	35,6	34,2	37,4	40,4	42,4	46,5
	Vanduo	2,6	3,5	5,2	3,4	4,5	4,4
JI	uždirbtos lėšos		210,6	248,8	256,5	251,2	255,3
	studentų sk.	308	320	333	276	304	271
	DU faktas, tūkst.Lt	452,1	438,3	467,9	511,8	667,3	627,1

Šaltinis: Klaipėdos universiteto finansų valdymas ir apskaita (2007-2009m. laikotarpiu)

Be to, minėtoje ataskaitoje taisytina:

- Studijų padalinių tikslų ataskaitoje nebuvimas – reikalingi „vertėjai“ ir pagalbines priemones: ar skaičiai (daugumą jų sunku vadinti rodikliais) ataskaitoje artėja prie tikslų, ar nuo jų tolsta ar pastariesiems nedaro jokios įtakos? Santykinų rodiklių – vien absoliučios reikšmės retai būna informatyvios – nebuvimas sąlygoja milžiniškas brangiausių organizacijos išteklių – vadovybės - neefektyviai leidžiamo laiko sąnaudas.
- Sąvokos „uždirbtos lėšos“ potencialiai strategiškai suponuojamas ydingas ir klaidingų prioritetų pasirinkimo prasme pavojingas turinys, priešpastatant finansavimo šaltinius, ypač nerodant didžiausio - biudžetinių lėšų. Ar tikslas yra atsisakyti biudžetinių asignavimų? Ar tai nėra (ar negali būti) lygiai taip pat reikšminga, **uždirbama**, finansavimo dalis? Koks „uždirbtų“ lėšų % nuo visų lėšų priimtinas? Čia – neaišku, reikia peržiūrėti eilę dokumentų tam, kad rasti suponuojančią atsakymą informaciją. **Valdymo ataskaitos negali būti tapatinamos su mokestinėmis ar atitikti tik asignavimų valdytojų ataskaitų istoriškai susiklosčiusio lygmens.**
- Komunalinių išlaidų vaidmuo išpūstas iki strateginio be jokios „TO BE“ krypties. Jeigu nieko nenorime ar negalime keisti, kodėl komunaliniai skaičiai užima puslapį teksto? Ką jie sako šioje ataskaitoje, ypač kai atskiruose perioduose (atskiriems padaliniais) komunalinės išlaidos krenta augant studentų ir/arba „uždirbamų“ pajamų dydžiams arba atvirksčiai? Ar apie šias išlaidas užsimenama Alma Mater vizijoje? Ar komunalinės išlaidos yra eilučių „studentų sk.“, „uždirbtos lėšos“ faktorius arba atvirksčiai? Nėra igalinančių sprendimus ir susirinkimus bei pagalbinių būtinybę eliminuojančių duomenų - komunalinių kaštų faktorių: centralizuoto/lokalaus energijos tiekimo dimensija, tarifai ir natūrinių sąnaudų (m³, kWh, Gkcal) dinamika ploto/tūrio vienetui, igalinantys profesionalius komentarus dėl lyginamojo energetinio efektyvumo (kuris, pvz., paašškintų investicijų į KU miestelio katilinę kokybę), disciplinos bei su tuo susijusių projektų? **Turto valdymas, esant tokiai analizės ir planavimo tradicijai, kaip procesas gali būti sėkmingai greičiau organizuotas išorės resursais**, sau pasiliekan tik reikalavimų vieningo dizaino, privalomos/leistinos naudojimo paskirties formulavimą bei su turto valdymo operatoriumi sutartų SLA vykdymo monitoringą.
- Visiškai nutylimi potencialiai tikrai pagrindiniai rodikliai, turintys lemti KU išteklių planavimo logiką: pvz., doktorantų % tikslo ir fakto dinamika bei tam būtinų faktorių (pvz., akademinio personalo kokybė) situaciją atspindintys rodikliai. Svarbus ne absoliutus, ABSOLIŪČIAI NIEKO NEPASAKANTIS, bendras DU dydis, bet pvz., koks % DU tenka potencialiai neakredituotinioms programoms, koks % tenka KU vizijai igalinti (šalia,

o ne kur nors kitur, raportuojant vizijos realizavimo išėigą atspindinčius rodiklius), kiek mocos fondo vis dar tenka kolegijos lygio teikiamoms paslaugoms ir koks % DU lieka kaip nekuriantis jokios pridėtinės vertės nei padaliniams, nei studentams. Tai vadovybei būtų vertingas rodiklis, nes skatintų diskusiją apie valdymo ir planavimo kokybę, vieningą ir strategiją aptarnaujančią informacinę sistemą bei verstų vadovų komandą nuolat atsigręžti į klientus.

Konstruktyvi reakcija į šią kritiką būtų **valdymo ataskaitų** inventorizacija (dažnai efektyviai apjungiamo su visų cirkuliuojančių dokumentų, visų pirma popierinių, auditu ir perteklinių, dubliuojančių informacijos srautų eliminavimu) atskirianti tai, kas svarbu (tarnauja strategijos verifikavimui ir/arba įgyvendinimo monitoringui), nuo to, kas nebūtina. Sąvoka “šiek tiek statistikos“ turi užleisti vietą **privalomam rodiklių ir kartu naudotinių dimensijų sąrašui** su jo atspindėjimo valdymo ataskaitose datomis (IT, apskaitos, vieningos informacinės sistemos projektai). UAB „Providentia“ turi nemažai išteklių potencialiam valdymo ataskaitų optimizavimo projektui.

Universitete šiuo metu nėra integruotos išteklių planavimo sistemos (ERP) vizijos. Metodas, kada ją organizacijoms siūlydavo vien tik finansų vadovas (nes analizė būdavo suprantama daugiau kaip pasekmių, tai yra – finansų - analizė ir pasiruošimas naujam finansiniam planavimo periodui), vis labiau nuvertėja, nebent tai būtų išskirtinai plačių pažiūrų, žinių ir patirties bendradarbiaujant su kitais išteklius vartojančiais procesais, finansų vadovas. Manome, jog Universiteto **nebendravimo tarp procesų kultūra mažina jo konkurencines ateities galimybes** ir didina fragmentiškų planavimo ar planavimo atkarpų įrankių be aiškių tęstinumo, integracijos, saugumo garantijų atsiradimo tikimybę sprendimus inicijuojant atsietai nuo kritinių verslo procesų geriausios praktikos pavyzdžių.

Ataskaitose pastebimas minimalus regulatoriaus (valstybės) reikalavimų tenkinimas apsiribojant sąnaudų rodymu piniginiu principu iškraipo finansinių rezultatų interpretavimą akademinėi bendruomenei, apsunkina komunikavimą su potencialiais investuotojais ar verslo partneriais bei savaime gali būti dvejetainio įrašų principo apskaitoje pažeidimo rizika, dažnai valstybės kontrolierių aptinkama tikrinant biudžetines įstaigas. Tikėtina, jog 2010 metais buhalterijos skelbiamas realizuotas perėjimas prie artimesnio tarptautiniams apskaitos standartams modelio valdys šias rizikas.

PAVYZDYS. *Philip Morris rytų ir centrinės Europos centro Lužanoje (Šveicarija), deklaruojančio milijardines apyvartas metinis mokestinis auditas trunka iki 4 valandų (įrašų skaitliukų sekų ERP sistemoje patikra, atrankinė atskirų įrašus pagrindžiančių dokumentų kontrolė, politikų ir procedurų pasikeitimo nuo paskutinio tikrinimo analizė), į laiką įskaitant ir pietus restorane su regiono finansų vadovu.*

Mums nepavyko pamatyti ataskaitų (tame tarpe – ir po klausimo uždavimo KU strateginei planavimo grupei), kuriose planas/biudžetas būtų lyginamas su faktu, todėl nenorime spekuliuoti apie planavimo „as-is“ situaciją. Negalime patvirtinti, jog strateginio planavimo grupės pateiktos ataskaitos tezę, jog planavimas vyksta „iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią“, yra tikrovė, nes atskirų KU vadovų atsiliepimai, kuriais netikėti nėra pagrindo, buvo priešingi – valdymo centralizacijos temoje trūksta subalansuoto požiūrio.

Projekto metu mūsų grupė dėjo pastangas KU vadovybei padėti artikuliuoti strateginius tikslus per ABC šablono paruošimą. Kodėl mūsų nuomone tai svarbu ir svarbu ne tik kaip įrankis dabartinei vadovybei tvirtinant veiklos prioritetus?:

Pirmiausia, *Activity based costing* (ABC) šalia kitų kaštų priskyrimo pagal vykdomas veiklas iniciatyvų (*marginal contribution, full costing*) įgalina vadovybės sprendimų priėmimą per veiklų ženkliai tikslesnį finansinį vertinimą kartu išryškinant veiklas, kurių galima atsisakyti ne mechaniškai mažinant

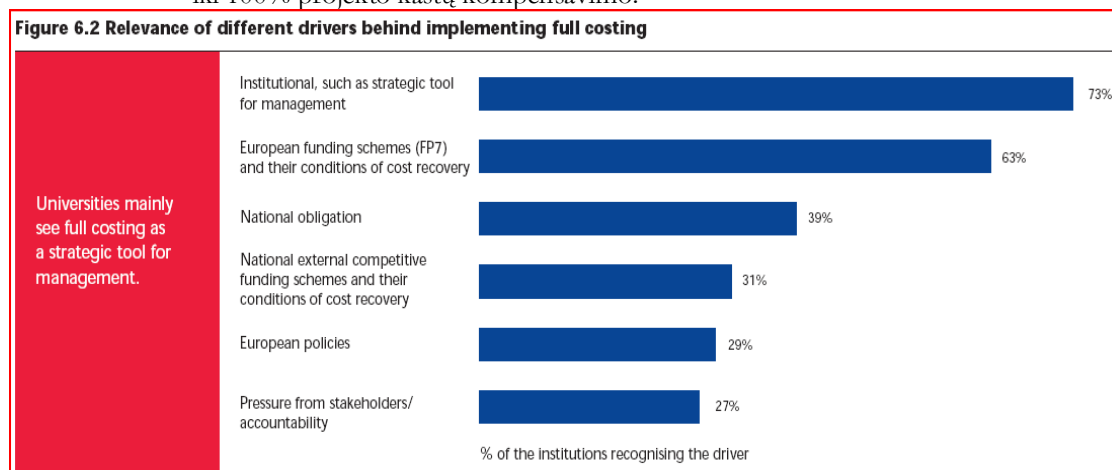
darbo užmokestį ar etatus, bet susiejant šiuos veiksmus su produktų ir/arba klientų pelningumu. Tai ypač aktualu ir efektyvu intelektines paslaugas teikiančiose organizacijose, kur darbo užmokesčio lyginamasis svoris kaštų eilutėse yra didelis:

		Costs of Personnel	Non pay operating costs	Depreciation
High percentage of personnel costs requires special attention in full costing.	University of Coimbra	73%	20%	7%
	Friedrich-Alexander University of Erlangen-Nuremberg	68%	32%	
	Graz University of Technology	67%	27%	6%
	University of Twente	65%	30%	5%
	National University of Ireland	65%	34%	1%
	University of Warsaw	65%	26%	9%
	IŞIK University	63%	31%	6%
	University of Liverpool	61%	35%	4%
	Catholic University of Leuven	60%	40%	
	Uppsala University	60%	34%	6%
	University of Tartu	53%	41%	6%
	University Carlos III of Madrid	51%	39%	10%
Tomas Bata University in Zlin	44%	48%	8%	

Šaltinis: Financially sustainable universities. EUA publications, 2008

Pakanka paminėti, jog Europos Universitetų Asociacija (EUA), vienijanti 46 šalių Europos universitetus ir nacionalines rektorių konferencijas universitetams primygtinai rekomenduoja „full costing“ kaip keliais pjūviais naudingą iniciatyvą:

- Yra tiesioginis ryšys tarp universiteto realios autonomijos bei full costing realizavimo ir atvirkščiai – pilnos savikainos neturėjimas ženkliai sumažina autonomiją, kartu, deja – ir norą minėtą sistemą diegti!
- Universitetai, gaunantys europinę paramą pagal FP7 programą ir įdiegę full costing gali tikėtis iki 100% projekto kaštų kompensavimo.



Šaltinis: Financially sustainable universities. EUA publications, 2008

Pilnos savikainos diegimo nauda, kaip ją artikuliuoja EUA:

STRATEGINĖ

Strateginis požiūris į finansų planavimą

Nuoseklus požiūris vertinant esamas ir naujas veiklas

Sisteminas metinis požiūris į savikainos valdymą

- Finansinių ir akademinų sprendimo priėmimų integracija
- VADYBINĖ
 - Geresnis mokslininkų supratimas apie mokslinių kaštų prigimtį
 - Geresnis akademinų sprendimų finansinių pasekmių supratimas
 - Aiškesnis vidinis „reporting“-as ir geresnis resursų paskirstymas
- FINANSINĖ
 - Solidi bazė kainodarai bei derėjimuisi su išorės fondatoriais
 - Didesnis kaštų atgavimo %
 - Geresnis ir efektyvesnis resursų paskirstymas
- ATSKAITOMYBĖ
 - Įgalina atskaitomybę tarp viešų ir privačių fondatorių
 - Įgalina tikslų apibrėžimą ir matuoja rezultatą
 - Vadovybės rezultatą matuojamas efektyvumu, ekonomija ir našumu
 - Didina pasitikėjimą
- „BENCHMARKING-o“
 - Rezultatai pagrįstai nuoseklūs lyginant su sektoriaus duomenimis

Jau minėtas sistemų integracijos nebuvimas paprastai sąlygoja nepagrįstai didelius reikalavimus eilinio buhalterio darbo vietai (turint vartotojo teises daugiau nei būtina funkcijų, išmanyti neišbaigtų sprendimų peripetijas bei „kūrybiškai“ taikyti įstatymo normą), kurie buvo pastebimi XX amžiaus 9-tame dešimtmetyje – kitu atveju tai galėtų būti viso labo tik operatorius, dabar tai – vyresnioji buhalterė. Galbūt tai, o gal noras apginti atlyginimų tarifus prieš reguliatorių sąlygoja nepriimtina, nes griaušančią akcininkų (dalininkų, savininkų) vertinimą ir lyginamąją analizę, situacija, kai buhalterijos etatuose nerandame nei vienos eilinės buhalterės.

Vyr. finansininkės įtraukimas į verslo projektų komandas su galima papildoma motyvacija gali pažeisti konservatyvumo, sąnaudų atitikimo pajamoms apskaitoje principus ir sąlygoti neteisingą vaizdo pateikimą steigėjams bei akcininkams (dalininkams), tai pat – reguliatoriaus (valstybės) sankcijų rizikas.

3. Racionalios universiteto organizacinės struktūros ir jos valdymo modelio parinkimas ir pagrindimas

3.1. Rekomendacijos planavimo sistemos tobulinimui

Išsamiai susipažinę su strateginio planavimo proceso organizavimu KU, įvairių respondentų tikslinių grupių apklausų rezultatais dėl poreikio išryškinti aukštosios mokyklos vystymosi prioritetus, galėtume pažymėti, kad daugelis išreiškė poziciją, kad Klaipėdos universiteto unikalumas ir perspektyvos vis tik labiausiai susiję su jūrine specifika, todėl manytume nereikėtų bijoti tai aiškiau įvardinti universiteto vizijoje ir tiksluose. Galvotume, kad Klaipėdos universitetas turėtų garsėti pirmiausiai kaip jūrinės pakraipos universitetas. Tokiu atveju universitete turėtų būti vystomas mokslas ir studijos tokiose mokslo ir studijų kryptyse, kaip :

- jūrinės technologijos ir jūrų aplinkos inžinerija;
- Jūrų transporto inžinerija;
- jūrų uostų technologijos;
- jūros augalų ir gyvūnų ekologija ;
- jūrų chemija, biologija,
- inžinerinė geologija, okeanologija;
- pajūrio aplinka ir klimatologija;
- jūrų ekonomika ir jūrų teisė;
- kt.

Paminėjome tik ryškiausią universiteto privalumą galimą išskleidimą. Dėl šios ir kitų strateginių krypčių turėtų būti pasiektas susitarimas. Norėtusi paraginti universiteto vadovybę svarstant įvairius pasiūlymus dėl KU strategijos kūrimo, kviesti į diskusijas visas šios aukštosios mokyklos interesų grupes (klientus), t.y studentus, absolventus, pramonės ir verslo bendruomenės atstovus, mokslo bendruomenę, žinomus ir daug nuveikusius miestui ir šaliai autoritetus bei kitus socialinius partnerius, kuriems svarbi Lietuvos vakarų regiono aukštosios mokyklos ateitis.

Taip pat norėtume akcentuoti, kad ir pačiame universitete būtina aktyvinti strateginio planavimo proceso organizavimą, sukuriant efektyvų mechanizmą dėl universiteto bendruomenės įtraukimo į idėjų teikimo, jų svarstymo, diskusijų inicijavimo ir kitų taikomų bendradarbiavimo modelių, taip prisidedant prie bendros partnerystės kultūros formavimo ir atsakomybės už savo Alma Mater ugdymo.

KU strategijoje turėtų būti skiriamas tinkamas dėmesys organizacijos vertybių sistemai ir atitinkamai vertybėms aptarti. UAB „Grand partners“ projekte siūlomoje **misijos** formuluotėje galima suprasti kokių vertybių siūloma laikytis: „*savo išskirtinėmis vertybėmis laikydamas mokslo, studijų ir menų vientisumą, jūrinės valstybės idėjos propagavimą, rūpinimąsi regiono kultūrine tapatybe, vykdo.*“, tačiau manytume, kad tokio fragmentinio vertybių paminėjimo universiteto strategijoje nepakanka. Be to, siūlytume išplėsti organizacijos vertybių sąrašą ir papildyti jį būtina aukšta kompetencija ir profesionalumu, universiteto bendruomenės ugdymo svarba, interesų grupių įtraukimo į universiteto gyvenimą būtinumu ir kt.

Pažymėtina, kad strategijos ir tikslų įgyvendinimo stebėseną yra ypač svarbi kiekvienai organizacijai. Kalbėdami apie viešąjį juridinį subjektą – universitetą, persitvarkiusį iš biudžetinės įstaigos į viešąją įstaigą, įvertiname, kad tokio statuso įstaigos įgyvendindamos strateginį planavimą vadovaujasi Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta Strateginio planavimo metodika, tačiau dažnai detalai reglamentuotas procesas praranda gyvybingumą ir pavirsta patvirtintų programų rengimo ir atsiskaitymo formų pildymu. Palaipsniui ir pats procesas gali išsigimti ir neduoti naudos nei vadovams (savininkams, dalininkams), atsakingiems už tikslų pasiekimą, nei universiteto bendruomenei, nei aukštosios mokyklos „klientams“.

Papildomai siūlome įvesti šiuolaikinėje vadyboje taikomą valdymo ataskaitų mechanizmą, galėsiantį atspindėti strategijos įgyvendinimo efektyvumą. Valdymo ataskaitos, indikuojančios organizacijai svarbių tikslų, išreiškiamų rodikliais, realizavimo būklę, bei sufleruojančios sprendimus, šiuolaikinėje vadyboje vertinamos bene kaip svarbiausias strategijos komunikatorius ir jos įgyvendinimo instrumentas - nemažai kompanijų ir organizacijų valdymo ataskaitas ir jų turinį apibrėžiančias procedūras strategijos realizavimo įgalintojų sąrašė pozicionuoja net aukščiau nei žmogiškąjį kapitalą. Efektyvios valdymo ataskaitos pasižymi šiomis savybėmis, kurias rekomenduojame pradėti naudoti kaip kriterijus:

- 1) **Ataskaitų gavimo greitis.** Šia sąvoka suprantamas laiko tarpas nuo analizuotino rodiklio reikšmę formuojančių įvykių datos, laiko iki vadovo galimybės matyti ir analizuoti rodiklio reikšmę bei ją lemiančius svarbiausius komponentus (įskaitant laiką nuo komandos inicijavimo klaviatūroje iki ataskaitos pageidaujama forma pateikimo). Valdymo informacija turi skirtingą būtinybės reaguoti į ją pobūdį: pvz., dalis rodiklių gali būti analizuojama tik kartą per mėnesį, dalis jų, ypač reikšmėms pasiekus tam tikrą, vadovybės aiškiai nubrėžtą (rizikų arba galimybių) zoną, privalo būti vadovybės interpretuojama NEDELSIANT. Rekomenduotume naudoti rodiklį „Procentas ataskaitų, pasiekiamų online“, tai reiškia – per x sekundžių inicijavus komandą klaviatūroje. **Šiuo metu KU neturi politikos, reglamentuojančios būtinų vadovybei valdymo ataskaitų sąrašą, ataskaitų klasifikavimą šiuo [gavimo greičio] aspektu skirtingoms vartotojų grupėms.** Ataskaitų gavimo greitis tiesiogiai koreliuoja su požiūriu į vieningą informacinę sistemą (integracijos laipsnis, viena tiesos versija, rankinio darbo eliminavimas ir procesų automatizacija ir pan.) buvimu, tam tikromis apskaitos proceso politikomis ir procedūromis. Valdymo ataskaitų gavimo greitis, po turinio analizės, dažnai būna tarp pirmų 3-jų išorės konsultantų/audito klausimų siekiant nustatyti organizacijos valdymo efektyvumą. Pažymėtina, jog pvz. BSC metodologija gimė nemaža dalimi kaip kritika pertekliniam ir vienpusiškam tik nuolat pavėluotai padėti fiksuojančių – finansinių - rodiklių vartojimui. **Šiuo metu valdymo ataskaitų gavimo greitis arba nenustatytas, arba nepatenkinamas jį lyginant su gera tarptautine praktika.**

PAVYZDYS

Philip Morris International, Klaipėdoje atstovaujamas Philip Morris Lietuva, 1995 m. suformulavo užduotį: verslo rezultatus visos kompanijos mastu NewYork-e matyti 2-ą kito mėnesio dieną. Tikslas pasiektas per pora metų.

Sanoma Wsoy koncernas, Lietuvoje atstovaujamas Rautakinija įmonių grupės, 2008 m. suformulavo ilgalaikį tikslą – strateginę mėnesio informaciją turėti einamo mėnesio(!) 25-ą dieną (apie tikslo pasiekimą nežinoma).

Be to, nežinomas (nes nepaskirtas) „vizionierius“ padėčiai taisyti. Procesų, istoriškai disponuojančių didžiausiu apdorotinos ir pateiktinos informacijos kiekiu, vadovai nėra įpareigoti keisti situaciją.

2) **Vartotojų, pirmiausia vadovų, savitarnos lygis** inicijuojant ataskaitų gavimą ir interpretuojant ataskaitų turinį. Efektyvi rodiklių monitoringo sistema, realizuojama per atitinkamą ERP/BI sprendimą įgalina pakankamą vadovų savitarnos laipsnį, tuo būdu eliminuodama nereikalingus tarpininkus tarp registruotino įvykio bei vadovo - įvykių interpretatoriaus: sekretores, analitikus, ad hoc programuotojus. Dalis vadovo savarankiškumą realizuojančių valdymo savitarnos požymių:

- *Drill-down* – vertikali galimybė nuo bendrą vaizdą (pvz., agreguotą rodikli) pelės spustelėjimais trupinti į svarbiausius iš anksto nustatytus sutartus komponentus (dimensijas).
- *Drill-across* – horizontali galimybė peršokti nuo vieno nagrinėjamo duomenų rinkinio į kitą su tokiu pačiu kaip ankstesnis dimensijų/analizės kodų rinkiniu tame pačiame gylio/detalumo lygyje.
- Grafinis, spalvinis (ypač rodiklių reikšmėms vadovybės nustatytų tikslo/tolerancijos ribų) sprendimas įgalina vadovui vienu metu valdyti ženkliai daugiau, nei kitu [neišryškintos informacijos] atveju, rodiklių.
- Informacijos pasiekimo selektyvumo (aplikacija, langas, funkcija, įrašas, žurnalas, sąskaita, dimensija) lygis įgalina taip pat individualiai konkrečiam vartotojui būtinas ataskaitas ir automatizuoti jų periodinį generavimą.

Pažymėtina, jog savitarnos lygis taip pat tiesiogiai koreliuoja su pradinių reikalavimų informacinei sistemai ir jos diegimui kokybe arba kokybiška pastarosios realizacija po neparuosto, chaotiško diegimo būna ženkliai brangesnis.

3) **Ataskaitų turinys.** Analizuojami rodikliai privalo atitikti eilę reikalavimų:

- Būti svarbūs organizacijai, tai yra - komentuoti strategijos įgyvendinimą (pvz., palyginimas su tikslo reikšme ir/arba biudžeto vykdymu) arba siūlyti pastarosios korekciją.
- Būti naudojami atitinkamos srities lyderių, tai yra – būti potencialiai palyginami.
- Nedubliuojant, bet papildant vienas kitą visi drauge turi dengti visą nagrinėjamą temą/procesą/visą organizaciją.
- Sufleruoti/įgalinti sprendimus (indikuoti ne tik ir ne tiek pasekmes, bet ir priežastis).
- Būti subalansuoti: priežasties-pasekmės ryšių indikacija, trumpalaikių-ilgalaikių tikslų, finansinių-nefinansinių rodiklių, pagrindinių sėkmės dalininkų interesų balansas.

Kaip minėjome analitinėje dalyje, šiuo metu taip nėra, minimi reikalavimai netenkinami, nors vadovybė, neabejotinai ieško KU tikslų įgyvendinimo būdų ir įrankių ir tai suteikia vilčių. Tikimės mūsų siūlomos valdymo ataskaitos bus sukurtos ir tinkamai integruotos į universiteto valdymo procesą.

Planavimo sistemoje taip pat svarbus biudžeto planavimas, nukreiptas į organizacijos trumpalaikių tikslų įgyvendinimą. Šio proceso tobulinimui atskirą dėmesį skirsime 3.4.3 skyriuje kalbėdami apie siūlymus finansinių išteklių valdymui.

Siūlytume KU vadovybei pradėti artikuliuoti strateginius tikslus per ABC šablono parengimą, kurį plačiau aptarėme 2.3.3 skyriuje (Strategijos ir fakto finansinės ABC analizės šablonas pateikiamas

prieduose). Pažymime, kad šis būdas ypač efektyvus intelektines paslaugas teikiančiose organizacijose, kuriose darbo užmokesčio lyginamasis svoris kaštų eilutėse yra gana didelis.

Kitas siūlytinis instrumentas, galintis ženkliai praskaidrinti ir efektyvinti universiteto planavimo sistemą, tai Procesų rizikų valdymas. Plačiau apie tai rašėme 2.2.3. Priede Nr.1 pateikiame universitetams priskiriamas rizikas – Ernst & Young požiūrį. Priede Nr. 2-University of Nottingham rizikų registrą, kuris galėtų būti geru pavyzdžiu Klaipėdos universitetui, kaip valdymo ir planavimo tobulinimo instrumentas.

Efektyviai vykdomas rizikų valdymo procesas (ERM) gali ženkliai dengti (taigi – atpalaiduoti) strategijos formulavimui, atnaujinimui naudojamus resursus. University of Nottingham universiteto rizikų valdymo praktiką paskelbti paskatino penki veiksniai, kurių pirmieji keturi galėtų būti kaip strateginės valdymo idėjos KU vadovybei:

1) Nottingham universitetas formalizavo rizikų matavimus pagrindinių ir aptarnaujančių procesų/veiklų pjūviu (o tai daro šį darbą suderinamu su ISO bei panašiomis kokybės vadybos iniciatyvomis) ir juos periodiškai atnaujiną;

2) Universitetas rizikų valdymui apart labai konkrečių priemonių naudoja bene pagrindinį įrankį – **viešą rizikų publikavimą** savo svetainėje; tuo būdu potencialiai visa universiteto bendruomenė gali prisidėti prie jų valdymo

3) Universitetas yra aktyvus KTP (žinių perdavimo partnerystės – *knowledge transfer partnership*) dalyvis, realizuojantis projektus pradėdant nuo mikro įmonių (<10 darbuotojų), baigiant multinational kompanijomis. KTP šiuo metu yra viena didžiausių įdarbinimo programų Europoje, susijusi su ~3000 organizacijų;

4) Universitetas – viena iš nedaugelio aukštųjų mokyklų, nepabūgusių įsteigti fakultetus visiškai kitose, nei Didžioji Britanija, kultūrose – Kinijoje ir Malaizijoje;

5) Universitetas maloniai raštu sutiko, jog jo rizikų žemėlapis gali būti naudojamas KU projekte.

Įvertindami tokio kokybės tobulinimo proceso svarbą, manome, kad jį koordinuoti turėtų universiteto Senatas, pavesdamas tą darbą vienai iš savo komisijų. Kontroliuodamas rizikas ir tokiu būdu įgyvendindamas savo naujas statute apibrėžtas funkcijas, Senatas galės stebėti ir dalyvauti svarbiausiuose universiteto procesuose, užtikrinančiuose studijų ir veiklos kokybę.

3.2. Rekomendacijos organizacinio valdymo tobulinimui

3.2.1. Galimi organizacinės struktūros optimizavimo variantai, jų privalumai ir trūkumai

Pagrindiniais organizacinės struktūros optimizavimo kriterijais pasirinkti:

- valdymo ir išteklių panaudojimo efektyvumas;
- mokslo ir studijų tarpkryptiškumas.

Buvo analizuoti galimi organizacinės struktūros variantai, pradėdant nuo šiuo metu universitete egzistuojančios (žiūrėti priedą Nr. 9) iki maksimaliai koncentruotos (pateikta žemiau, kaip Konceptijos rengėjų rekomenduotina), siekiant, kad ne daugiau kaip vienas savarankiškas mokslo ir/ar studijų padalinys veiktų konkrečioje mokslo ir studijų srityje. Pasirenkant čia teikiama/rekomenduojamą organizacinės struktūros variantą taip pat atsižvelgta į universiteto vadovybės jau priimtus sprendimus dėl universiteto struktūros optimizavimo (KU rektoriaus 2010 04 20 d. įsakymas Nr. 1-053).

Pasirenkant struktūros optimizavimo kriterijus buvo pasinaudota ES ir kitų pasaulio šalių universitetų *gerosios praktikos* patirtimi, kurios pavyzdžiu čia pateikiama Aarhus universitete (www.au.dk) įvykdyta „didžiausia universiteto istorijoje transformacija“, sumažinant fakultetų skaičių nuo 9 iki 4, o departamentų (katedrų) atitinkamai - nuo 55 iki 26. Svarbiausi tokio pertvarkymo rezultatai – konsoliduoti išteklių, padidėjęs jų panaudojimo efektyvumas, išaugęs mokslinių tyrimų ir studijų tarpkryptiškumas.

Priede Nr. 9 yra pateikti kelių universitetų organizacinių struktūrų pavyzdžiai. Pridedamos organizacinės struktūros yra nebūtinai implikuojančios sektiną, geriausią praktiką, bet daugiau papildančios ir iliustruojančios mūsų teiginį, jog inovatyvios organizacijos anstatas nėra pats sau tikslas, o susiformuoja kaip organizacijoje nagrinėjamu periodu pabrėžtinų vertybių, procesų prioritetų, disponuojamų asmenybių kompetencijų išdava. Galima būtų net teigti, jog aukštojo mokslo institucijų org.schemos turi ženkliai didesnę sprendimų variacijos laisvės laipsnį nei verslo lyderių ir „geros valdymo praktikos“ sąvoką talpinami sprendimai.

Klaipėdos universiteto organizacinės struktūros galimų variantų analizė buvo vykdoma neatsiejamai nuo jos racionalaus valdymo modelio parinkimo. Tam buvo aptarti ir įvertinti universitetui aktualūs valdymo aspektai, kurių pagrindiniai yra pateikti žemiau.

▪ **Rektoratas**

- 1) Siūlome atskirti rektoriaus – organizacijos lyderio, vizionieriaus ir mentoriaus bei mokslo ir kultūros stratego funkcijas, pastarąsias išplėtojant rektoriaus pareiginėje instrukcijoje/aprašė nuo vadybinės, nebūtinai susijusios su akademiniais nuopelnais, veiklos.
- 2) Siūlome pavaldžią rektoriui – administracijos vadovo (kanclerio, kaip suprantama Vokietijos universitetų valdymo kultūroje) - pareigybę. Tarp reikalavimų minėtai pareigybei būtų išimtinė vadybinė kompetencija, ne mažiau nei 2 užsienio kalbos, tačiau nebūtų reikalavimo akademiniam laipsniui ar pedagoginiam stažui arba pastarieji būtų tik privalomų skiltyje.
- 3) Realizavus p.1) siūlome naikinti prorektorius plėtrai ir infrastruktūrai pareigybes jų veiklos zonas perkelti į kanclerio, dalinai – į prorektoriaus žinių valdymui atsakomybę.
- 4) Pritariame atskirų KU vadovų nuomonei, kad svarstytinas studijų ir mokslo integralumo klausimas. Tik simbiozėje universitetas gali realizuoti savo potencialą bei formuoti konkurencinį pranašumą lemiančias kompetencijas, įskaitant šiuo metu universitete dar nevykstančius procesus (pvz., žinių valdymo, „verslo slėnio“, KTP ir pan.). Todėl siūlome svarstyti apjungti mokslo ir meno prorektoriaus ir studijų prorektoriaus pareigybes. Iš pastarųjų dabartinio turinio kancleriui turėtų būti perduotos vadybinės, strategiją aptarnaujančių procesų veiklos ir operatyvinis valdymas. Kita vertus, studijų turiniui (pvz.. konkurencingų programų modulių kūrimas, išskirtinių akademinų/pedagoginių kompetencijų paieška ir kt.) stiprinti turėtų būti atpalaiduojami didesni laiko resursai, įgaliojimai ir, atitinkamai, reikalavimai studijų ir mokslo bei meno prorektoriaus pareigybiniam apraše.
- 5) Siūlome visomis priemonėmis stiprinti vadovų personalinę atsakomybę, suteikiant tinkamus įgaliojimus iškeltų tikslų realizavimui. Vertindami atskirus subordinacijos principo valdyme pažeidimų atvejus manome, jog KU vadovas turi **pabrėžtinai** atsisakyti spręsti žemesnio nei tiesioginio pavaldumo klausimus, tuo būdu demonstruojant pasitikėjimą savo pasirinkta tiesioginio pavaldumo komanda. Tokia pat elgsena turėtų tapti norma rektorate - nutransliuota žemyn visais pavaldumo lygmenimis. Taip manome ne tik mes, bet ir viena didžiausių pasaulyje privačių aukštojo mokslo iniciatyvų:

„... taip pat siūlome universiteto valdyme taikyti subsidiarinį principą, pagal kurį sprendimai priimami žemiausioje tinkamame atsakomybės lygmenyje. Tai išplėstų ir padėtų suvokti dalyvavimą valdyme bei

paskatintų atsakomybę ir atsiskaitomybę. Pagal universiteto kodekso nuostatas, individas, nesutinkantis su tam tikru sprendimu, turi turėti teisę kreiptis į instituciją, kuri yra viena pakopa aukščiau nei tiesioginis vadovas.“

Šaltinis: Antroji Gliono deklaracija: universitetų valdymas

Todėl vadovams nuo katedros vedėjo/skyriaus vadovo/prodekano ir aukščiau pareigybės aprašuose **siūlome naikinti** punktus (uoliai tarnaujančius įstatymo raidei, bet ne dvasiai ir aukštosios mokyklos puoselėtinai autonomijai), reglamentuojančius teisę, taigi, ir pareigą, aukštesniam vadovui teikti siūlymus dėl nuobaudų ir paskatinių savo pavaldiniams, analogiškus žemiau cituojamam prorektorius infrastruktūrai pareigybės aprašo punktu:

„28.5. teikti rektoriumi siūlymus: 1) dėl darbuotojų skatinimo už nuopelnus darbe, 2) dėl nuobaudų skyrimo darbuotojams už sistemingą aplaidumą darbe ar tyčią pareigų nevykdymą.“ Šaltinis: Klaipėdos universiteto Infrastruktūros prorektorius pareigybės aprašas, patvirtintas 2009-04-07

Minėtus punktus siūlome transformuoti į realių galių, taigi, ir atsakomybės už savo pavaldinių elgseną, punktu atitinkamai KU praktikoje įtvirtinant delegavimą vadovams nutraukti darbo sutartį su pavaldiniais – prorektoriams tiesiogiai pagal Statuto normą, žemesniame lygyje, gerbiant Statuto raidę – nerevizuojant vadovų atitinkamų siūlymų: „*Vadovai turi teisę: pavaldiems darbuotojams – juos skatinti bei skirti nuobaudas.*“

▪ **Senatas**

Senatas, vienas iš trijų Seimo patvirtintoje naujo Statuto redakcijoje įvardintų KU „valdymo organų“, yra gana dviprasmiškoje situacijoje, atspindinčioje sudėtingą universiteto įgaliojimų ir atsvarų jiems sistemą, galinčią tapti savarankiška valdymo rizika: iš vienos pusės, Senatui numatoma plati atsakomybė dėl KU „akademinės veiklos“, realizuojama metine ataskaita KU „akademinės bendruomenės susirinkimui“. Kas dar KU lieka apart „akademinės veiklos“ (arba su pastarąja visiškai nesusiję, bet KU gali būti vystoma), Statutas nepaaiškina, o Rektoriaus funkcijos plačiąja prasme realizuoja tą patį akademinės veiklos užtikrinimą. Iš kitos pusės, su tam tikra tikimybe galima teigti, jog Senatui Statuto p.31.5 numatyta funkcija „*svarsto Universiteto lėšų ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais tvarkos aprašo projektą ir teikia jį Tarybai tvirtinti*“ gali konfliktuoti su Rektoriui Tarybos formuluojamais ambicingais tikslais, potencialiai reikalaujančiais lankstesnio (plokštesnio, efektyvesnio) vidaus tvarkų, lėšų panaudojimo reglamento keitimo mechanizmo – tai yra, per vieną (Tarybą), o ne per du (Senatas ir Taryba), kaip dabar netiesiogiai numato Statutas, valdymo biurokratinis žingsnis, beje, visiškai nereglamentuodamas opozicijos - pareigos pasiekti tikslą ir instrumentų (tvarkų) pasirinkimo teisės – priešpriešos išrišimo.

Taip pat nėra pakankamai aišku, kaip bus sprendžiama situacija, kada Senato siūlomos tvarkos (dalis jų kelias patvirtinimui į Tarybą) nekoreliuos su Rektoriaus siūlomu planu Statuto punkto 41.10 atsakomybės ir teisių suponuotu „*teikia Tarybai tvirtinti strateginį Universiteto veiklos ir struktūros pertvarkos planus*“ – kadangi minėtas punktas taip pat realizuojamas tik per Tarybą, galimas Tarybos pavertimas taktiniu, o ne strateginiu, valdymo organu, o tai turbūt nebuvo ir nėra įstatymų autorių tikslas.

Atsižvelgdami į įstatymo galią turinčio dokumento priėmimo datą, su šiomis išlygomis manome, artimiausiu metu nerealų bandyti optimizuoti Statuto tekstą per jame numatytas procedūras – tai laiko imlus, politiškai 2011 metais neperspektyvus procesas. Siūlome harmonizuoti šio labai svarbaus organo rolę per tų pačių tvarkų, aprašų aiškesnę klasifikavimą – **atskirti savo turiniu strateginius dokumentus (juos toliau vadinsime politikomis) nuo instrukcijų, norminių aktų, kurie aptarnauja politikas (pastaruosius vadinsime procedūromis)**. Manome, jog baigtinis privalomas svarbiausių, strateginius tikslus aptarnaujančių politikų sąrašas su indikacija,

kas turi įgaliojimus keisti politikos tekstą, kas – tikslą indikuojančio rodiklio reikšmę, o kas – instrumentus ir resursus reikšmei pasiekti, būtų dalinis Statuto teksto dalies, aprašančios Senato ir Rektoriaus atsakomybes ir įgaliojimus, dvyliptumo išsprendimas.

Atsižvelgdami į aukščiau išdėstytą argumentaciją koncepcijos 3.2.2. dalyje pateikiame siūlomą organizacinės struktūros ir jos valdymo modelius.

3.2.2. Rekomenduojama KU organizacinė struktūra ir jos valdymo modelis

Rekomenduojamos Klaipėdos universiteto organizacinės struktūros schema pateikta žemiau esančiame paveiksle.

Organizacinė struktūra sudaryta iš savarankiškų universiteto akademinų (mokso ir/ar studijų) ir ūkinių padalinių. Akademiniai padaliniai, savo ruožtu, suskirstyti į mokslo ir studijų padalinius (juos sudaro fakultetai ir tęstinių studijų institutas) ir mokslo padalinius (juos sudaro mokslo institutai, tyrimų centrai, botanikos sodas ir biblioteka).

Ūkio ir pagaliniam padaliniam priskirti – universiteto leidykla ir paslaugų centras, kurio pagrindinės funkcijos – teikti kokybiškas paslaugas savarankiškiems akademiniam padaliniam, įskaitant ir infrastruktūros techninį aptarnavimą.

Pagrindiniai rekomenduojamos organizacinės struktūros privalumai:

1. Mažesnis (lyginant su esama struktūra) savarankiškų studijų padalinių skaičius - sutelkiamas pedagoginis mokslinis potencialas darbui „po vienu stogu“, sukuriama galimybė didinti studijų programų ir mokslinių tyrimų tarpkryptiškumą, mažėja valdymo išlaidos. Rezultatas pasiekiamas jungiant tuos savarankiškus padalinius, kurie vykdo studijas vienoje mokslo ir studijų srityje Jungiami:

- Socialinių mokslų ir Pedagogikos fakultetai, įkuriant jungtinį Socialinių mokslų fakultetą;
- Humanitarinių mokslų ir Menų fakultetai, įkuriant jungtinį Humanitarinių mokslų ir menų fakultetą;
- Gamtos ir matematikos mokslų ir Sveikatos mokslų fakultetai, įkuriant Gamtos ir gyvybės mokslų fakultetą;
- Jūrų technikos fakultetą ir Jūreivystės institutą, įkuriant Jūrų inžinerijos ir technologijų fakultetą);

2. Konsoliduotas mokslinis potencialas, vykdomi tyrimai prioritetingoje jūrinių tyrimų srityje – efektyviau panaudojami žmoniškieji ir materialiniai išteklių, sukuriama prielaida didinti konkurencingumą tarptautinėje mokslinių tyrimų rinkoje. Rezultatas pasiekiamas įkuriant Jūros mokslų ir technologijų centrą. Tam sujungiami į vieną du universitetiniai mokslo institutai: Baltijos pajūrio aplinkos tyrimo ir planavimo institutas ir Mechatronikos mokslo institutas.

3. Sukuriami savarankiški, iš dalies ūkiskaitos principais veikiantys ūkio ir paslaugų padaliniai, anksčiau priklausę administracijai – mažinamos administravimo išlaidos, didinamas veiklos efektyvumas.

Rekomenduojama/naujoji organizacinė struktūra sukuria prielaidas:

- konsoliduoti ir koncentruoti mokslinį – pedagoginį personalą ir materialinius išteklius;
- pertvarkyti/restruktūrizuoti studijų programas, pasiekti didesnio jų tarpkryptiškumo;
- mažinti valdymo ir administravimo kaštus;
- didinti valdymo efektyvumą.

Atsižvelgiant į 3.2.1. skyriuje išnagrinėtus aktualius dabartiniam laikotarpiui valdymo aspektus, parengta nauja /rekomenduojama universiteto valdymo schema, kuri pateikta žemiau esančiame paveiksle.

Rekomenduojamame valdymo modelyje siekiama:

- užtikrinti mokslo ir studijų vienovę, todėl vienam iš prorektorijų paskirta koordinuoti pagrindines universiteto - mokslo ir studijų veiklas;
- išryškinti žinių valdymo funkcijos svarbą, pavedant jos koordinavimą antrajam prorektoriumi;
- universiteto turto valdymo ir jo administravimo klausimai pavedami kancleriui (alternatyva – trečiajam prorektoriumi).

Nauja Klaipėdos universiteto atžvilgiu tai, kad administracijoje įvedami padaliniai (skyriai), atsakingi už marketingą, Informacinių technologijų plėtrą ir Inovacijų ir technologijų perdavimą, o taip pat intelektinės nuosavybės komercializavimą ir apsaugą. Nauja ir tai, kad sukuriamas už universiteto turto valdymą atsakingas padalinys. Jo reikšmė didėja dėl to, kad universitetas tampa savo turto šeimininku (iki šiol jis valdė valstybės turta patikėjimo teise). Taigi, schemoje labai paprasta: vieni planuoja ir kontroliuoja, kiti organizuoja ir įgyvendina, tretį sudaro palankią aplinką įgyvendinimui.

Reikia pažymėti, jog projekto rengimo metu buvo sukurtos ir analizuotos kelios alternatyvos aukščiau pateikti valdymo schemai. Viena iš jų pateikta žemiau esančiame paveiksle (kitos alternatyvios valdymo schemas pateiktos priede Nr.12).

Esminių skirtumų tarp mūsų rekomenduojamos valdymo schemas ir čia pateiktos alternatyvios valdymo schemų nėra daug. Vieną iš jų – marketingo padalinio pavaldumą – manytume esant tikslinga komentuoti.

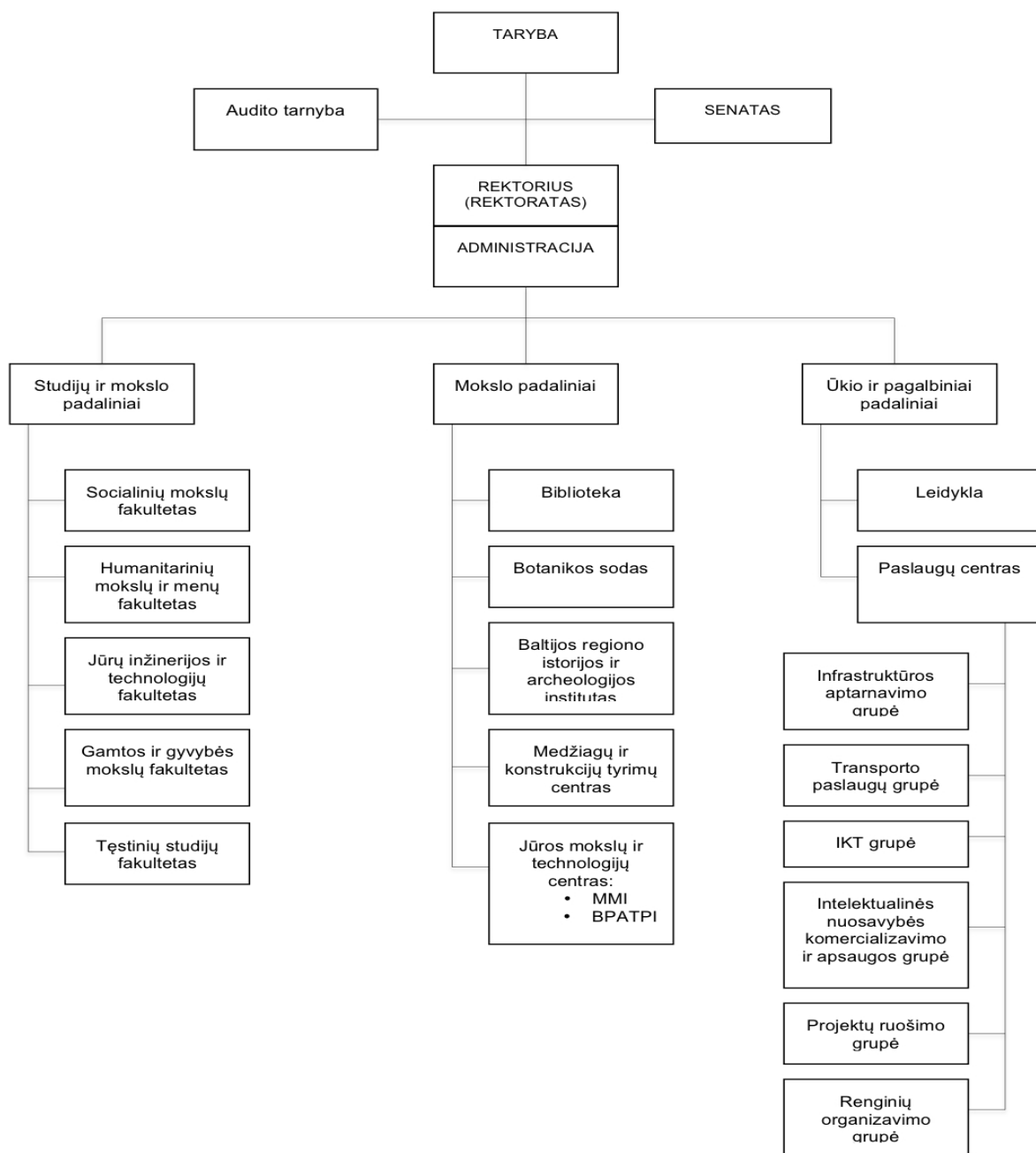
Marketingo procesą KU iš vienos pusės matome kaip apibrėžiantį rinką, galimo nebiudžetinio finansavimo šaltinius, nustatantį tikslinį klientą (jo, studento/įmonės profilį); iš kitos pusės – matuojantį ir vertinantį teikiamos paslaugos atitikimą deklaracijai. Taigi, jeigu yra galimybė, visuomet naudinga realizuoti pareigų atskyrimo principą – idant tas, kas teikia paslaugą, nebūtų priverstas ją ir vertinti – o taip atsitiktų marketingo padalinį palikus prorektorius akademinę veiklą pavaldumui.

Ryšių su visuomene skyrių, organizacijose dažnai randama kaip nepriklausomą ir pavaldų tiesiogiai įmonės vadovui, matome kaip komunikavimo ir naudojamų įrankių kalba pakankamai susietą su kitomis marketingo proceso veiklomis. Vėgi, rektorius yra (ir turėtų būti) vienas didžiausių ryšių su visuomene kaštų generatorių. Todėl analizuotina, ar rektorius kaskart turėtų pažeidinėti subordinacijos principą kreipdamasis tiesiai į šį padalinį apeinant prorektorius.

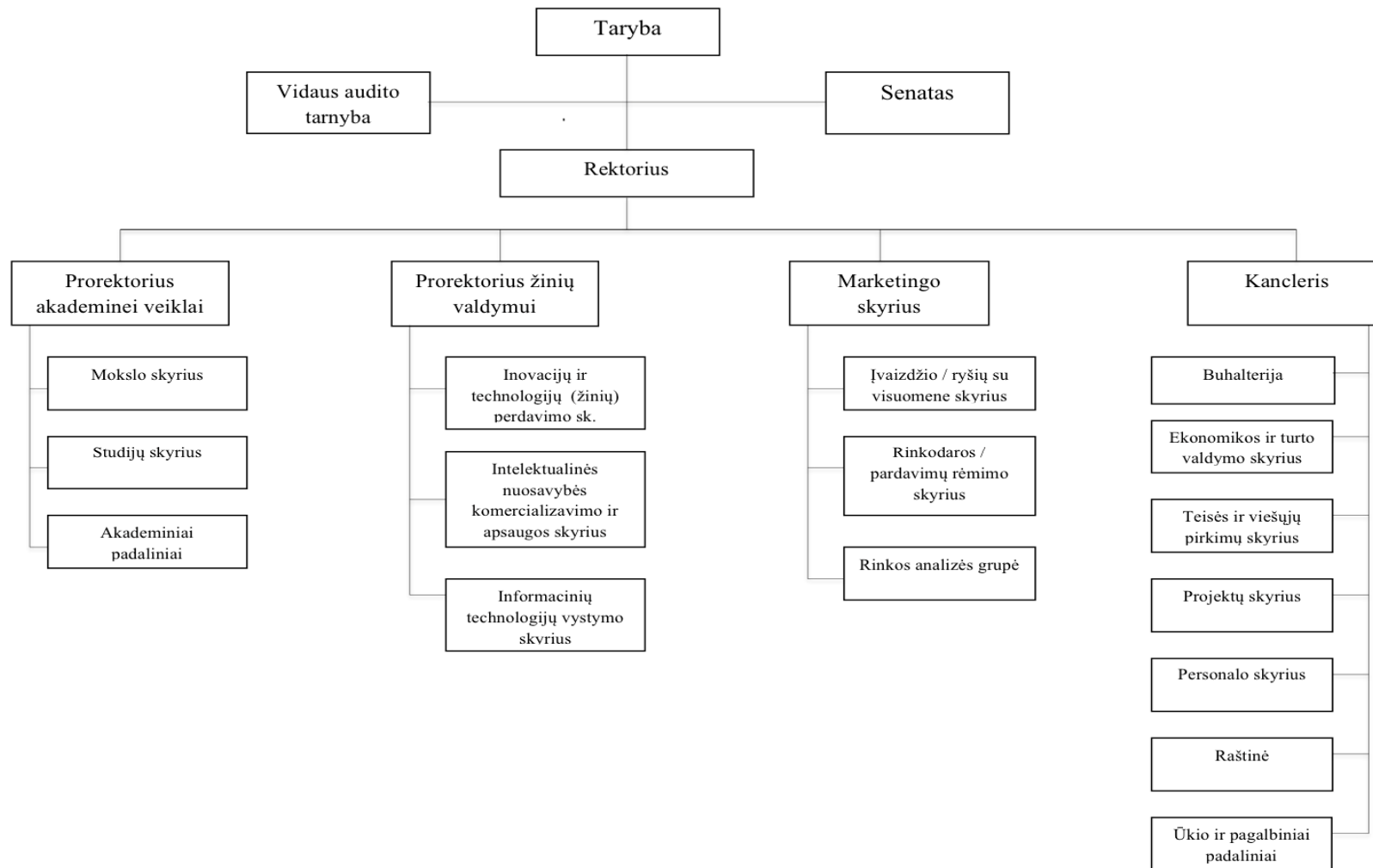
Kancleris, mūsų nuomone, ilgainiui į sau pavaldžių tarnybų zoną galėtų perimti ir daugiau funkcijų/darbų šiuo metu esančių „akademiniame“ pavaldume, tačiau nekuriančių ir klientams neperduodančių misijoje apibrėžtos vertės (pvz., pažymų generavimas, tvarkaraščių valdymas, sportinė veikla etc).

Ekonomikos departamentą, kurį ne kartą minėjo KU vadovybė, visgi, matome kaip naikintą – dirbtinis finansų tarnybos išpūtimas nedidina jos efektyvumo, todėl jo nėra rekomenduojamoje schemoje. Finansai be ekonominės analizės neišsivaizduojami, taigi, šią funkciją turi turėti, tačiau tai nepagrindžia atskiro departamento su atskira biurokratija.

Turto valdymas. KU turėtų pasiryžti radikaliai atskirti žinių, įgūdžių klientams neperduodančias veiklas, jas atitinkamai įvardinti ir valdyti per išorinio aptarnavimo sutartis, neapsikraunant nereikalingais etatais – pradedant valytoja baigiant prorektoriumi infrastruktūrai. Ryžtingas ir skaidrus paslaugų pirkimas iš šalies atpalaiduos ir fokusuos organizacijos gebėjimus strategijos įgyvendinimui.



Rekomenduojama KU organizacinė schema. Šaltinis: Sudaryta autorių.



UAB Providentia siūloma KU valdymo schema. Šaltinis: sudaryta autorių

Esminė aplinkybė, pagrindžianti racionalaus valdymo modelio poreikį, yra faktas, kad šiuo metu KU turi **9 pavaldumo lygius**, formuojančius ir lemiančius paslaugų kokybę klientui bei **4 papildomus**, skirtus šias paslaugas parduoti/ap tarnauti/palaikyti:

- a) Taryba
- b) Rektorius/rektorato vadovas
- c) Prorektorius
- d) Senato pirmininkė /Senatas (konkrečios galios, ribota atsakomybė)
- e) Universiteto ataskaitinė rinkiminė konferencija (jokios atsakomybės)
- f) Fakulteto /Instituto taryba
- g) Dekanas/instituto vadovas
- h) Prodekanas /instituto vadovo pavaduotojas
- i) Katedros vedėjas/instituto skyriaus vadovas
- j) Vykdytojas (produkto/paslaugos teikėjas): profesorius, docentas, mokslininkas, dėstytojas, asistentas etc.

Papildomų procesų pavaldumo lygiai:

- a) Direktorius (ūkio, finansų, bibliotekos, personalo etc)
- b) Pavaduotojas
- c) Vyr.specialistas (daugiau kvalifikacinis įvertinimas, ribota galia duoti nurodymus žemyn)
- d) Vykdytojas (valytojas, sargas, inžinierius, bibliotekininkas, katedros referentas, sekretorius, vadybininkas)

Akivaizdu, kad, bet kuriuo atveju esamos valdymo struktūros vertikalumas yra per didelis. Dešimtimis, šimtais kartų (ne procentų) didesnės organizacijos išsiverčia su horizontalesne hierarchija (pvz., Romos Katalikų bažnyčia – 5 pavaldumo lygiai, Toyota korporacija – 5 pavaldumo lygiai).

Prenkant organizacinės struktūros valdymo modelį taip pat buvo siekiama administracijos darbuotojų ir pedagogų santykio pasikeitimo pastarųjų naudai. Didelis administracijos darbuotojų skaičius kalba apie neoptimalų žmogiškųjų ir finansinių resursų panaudojimą, perteklinę valdymo struktūrą ir netinkamus veiklos prioritetus. Ilgainiui tokios tendencijos neabejotinai veda prie demotyvacijos pedagoginio personalo tarpe, „protų nutekėjimo“, studijų ir mokslo kokybės praradimo, vadovų autoriteto netekimo bei resursų išbarstymo.

Kitas veiksnys, kuris būtinas deramai įvertinti ir imtis neatidėliotinių priemonių, stiprinant atitinkamus gebėjimus, susijęs su naujojo MSI sutektomis laisvėmis turto valdymo, intelektinės nuosavybės ir kitais klausimais.

Intelektinės nuosavybės apsauga, patentinės veiklos pradmenų sukūrimas, technologijų perdavimo skatinimas ir mokslinių tyrimų rezultatų komercinimas - tai naujos ir iki šiol beveik neplėtojamos sritys ne tik KU, bet ir kitose aukštosiose mokyklose. Neabejotina, kad tik įgyvendinus šiuos procesus universitete, galima tikėtis konkurencinių pranašumų ilgesnėje perspektyvoje.

Norėtumėme atkreipti vadovybės dėmesį, kad Intelektinės nuosavybės (IN) apsaugos klausimais Švietimo ir mokslo ministerija patvirtino atitinkamas rekomendacijas: Rekomendacijos Lietuvos mokslo ir studijų institucijoms dėl teisių, atsirandančių iš intelektinės veiklos rezultatų patvirtintos Švietimo ir mokslo ministro 2009 m. gruodžio 1 d. įsakymu Nr.ISAK-2462 (Žin., 2009, Nr. 145-6470).

Rekomendacijas rengė darbo grupė, sudaryta iš: Biotechnologijos instituto, Kultūros ministerijos, KTU Inovacijų skyriaus, Lietuvos pramonininkų konfederacijos, LURK Mokslo komiteto, Švietimo ir mokslo ministerijos, Teisingumo ministerijos, Ūkio ministerijos, Valstybinio patentų biuro, VU Medžiagotyros ir taikomųjų mokslų instituto, VU Teisės fakulteto, Žinių ekonomikos forumo Intelektinės nuosavybės komiteto atstovų.

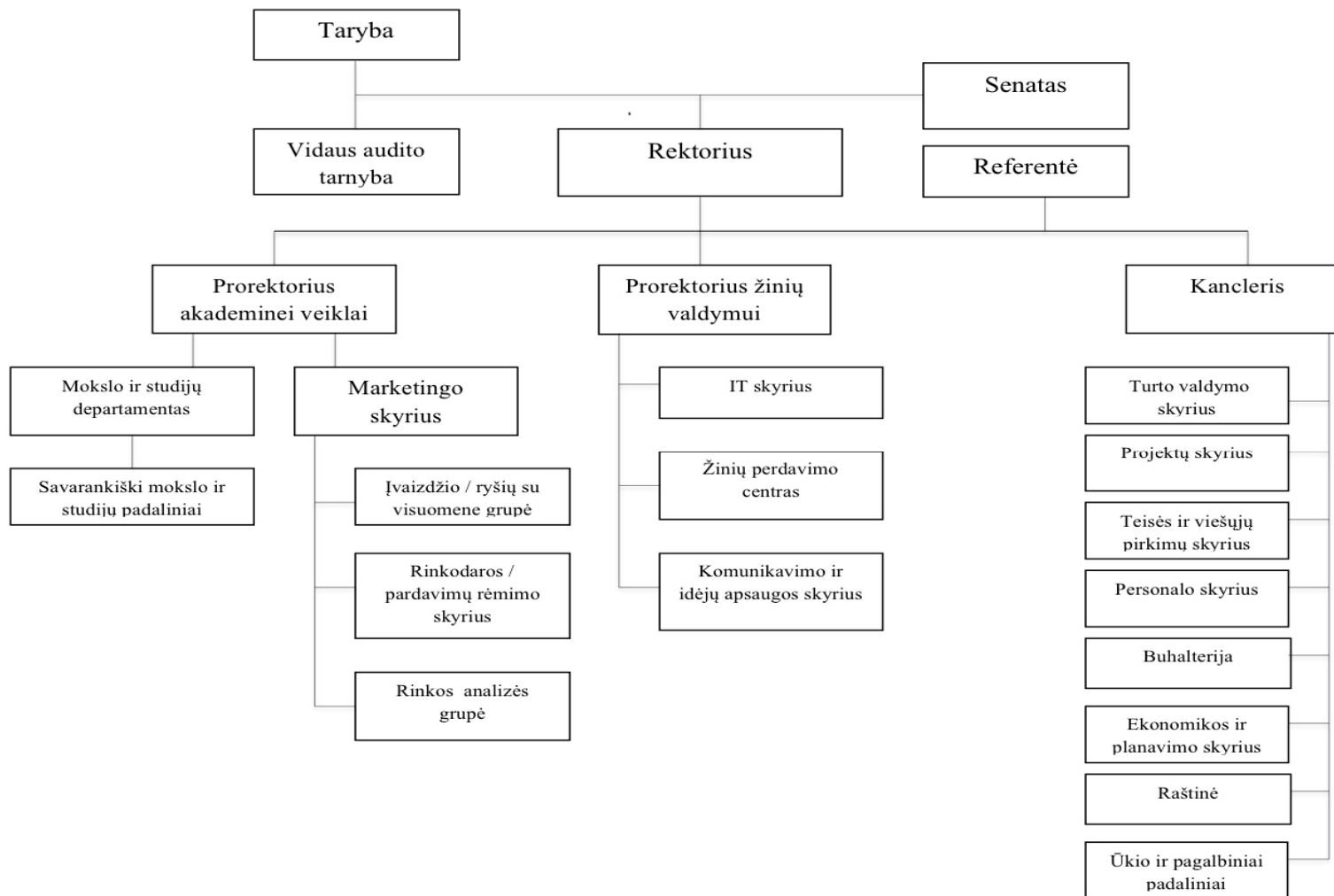
Rekomendacijos – tai konsultacinio pobūdžio vadovas, nustatantis Lietuvos mokslo ir studijų institucijoms gaires teisių, atsirandančių iš intelektinės veiklos rezultatų, valdymo, naudojimo ir disponavimo klausimais.

Rekomendacijų siūlymai:

- Mokslo ir studijų institucijai siūlytina įtraukti IN politiką į ilgalaikę institucijos strategiją, numatyti jos įgyvendinimo mechanizmą ir priemones, sklaidos būdus ir vertinimą;
- Mokslo ir studijų institucijoms rekomenduojama pagal poreikį ir galimybes paskirti už intelektinės nuosavybės klausimus atsakingą asmenį, įsteigti struktūrinį institucijos padalinį, arba deleguoti intelektinės nuosavybės valdymo funkcijas atskiram subjektui – technologijų perdavimo centrui.

Rekomendacijos mokslo ir studijų institucijoms yra ypač aktualios universitetams persitvarkius į viešąsias įstaigas, verslui ir mokslo institucijoms ėmus aktyviai bendradarbiauti slėniuose.

Kita aktuali ir nauja sritis, kaip minėjome – modernus turto valdymas ir plėtra, įvertinant galimybes universitetams persiregistravus į viešąsias įstaigas, turėti savo nuosavybę ir ja laisviau disponuoti, reikia siekti efektyvaus turto naudojimo ir investicijų pritraukimo. Šiam tikslui pasiekti taip pat būtina vystyti gebėjimus ir numatyti atsakomybes atitinkamame struktūriniame padalinyje.



Alternatyvi KU organizacinės struktūros valdymo schema. Šaltinis: sudaryta autorių.

3.3. Rekomendacijos vidaus kontrolės sistemos tobulinimui

Negavę jokio atsako per sutartą projektui priskirtą asmenį komunikavimui, pridedame šio projekto pradžioje finansų direktorei pateiktą mūsų paruoštą šabloną kaip šio dokumento priedą (žr. Priedas Nr. 7

Strategijos ir fakto finansinės ABC analizės šablonas). Tačiau, remdamiesi gauta minimalia informacija, rekomenduojame pertvarkyti apskaitos sistemą (sąskaitų planą, dimensijų panaudojimo tvarką, rutininių procesų ir projektų kaštų fiksavimą) su ABC/ABM realizavimo prielaidomis (pasitvirtinti atitinkamą apskaitos politiką):

- **Planavimo su „šešiais nuliais“ eliminavimas.** Finansinių išteklių planavime naudoti natūrinius (nefinansinius) parametrus juos susiejant audituojamomis formulėmis (pasitvirtinti šias nuostatas politikos lygmenyje).
- **Darbo atlikimas pigesniais ištekliais.** Atskirti vadovų ir vykdytojų darbo zonas (tuo būdu – ir reikalaujamas kompetencijas), ne tik pareiginiame apraše, bet ir tikrovėje, tuo būdu įgalinti kvalifikacinį ir sistemų poreikio pagrįstą planavimą ir pagrįstus specialistų kvalifikacinius lūkesčius. Apart to, jog ignoruojamos vadovo strateginių sprendimų reikalaujančios temos, niekur nėra įtikinamai įrodyta, jog mokėjimo pavedimų atlikimas asmeniškai finansų direktoriaus yra saugesnis ar efektyvesnis, nei jo galimas indėlis į minėtų pavedimų atlikimo tvarką, įskaitant klaidų ir/arba piktnaudžiavimo prevencijų sistemoje (automatiniai apmokėjimo pasiūlymai; apmokėjimų priskyrimo SF, kontraktams, pirkimo užsakymams – 4-way matching – procedūrų įgalinimas; automatiniai perspėjimai/blokavimai pasiekus įgaliojimų, biudžeto apribojimų kriterijus; vidutinio horizonto – savaitės/mėnesio pinigų srautų sistemoje prognozė) kūrimą. Atkreiptinas dėmesys, jog korektiškai atliekant sistemų, visų pirma – ERP – diegimą, galima tikėtis, jog eilę operacijų galės ir gebės saugiai atlikti eilinės (ne „vyr“ ir ne „vyresnioji“) buhalterės, kurias šiuo metu sunku aptikti etatų sąrašė.
- **Interesų konfliktas.** Atriboti vyr. finansininką nuo veiklų ir kintamų priedų, nesusijusių su apskaitos proceso tobulinimu/vadovavimu buhalterijai. Siūlome, jog vyr. finansininkas būtų motyvuojamas metiniais bonusais nuo 2-4 strategiją aptarnaujančių tikslų realizavimo rodiklių (pvz., periodo uždarymo su informacijos prieinamumu vartotojams terminas; išorinio audito/mokestinių pastabų skaičius; skirtumų iki tarptautinių apskaitos standartų skaičius, fiksuojamas per specialias ataskaitas apskaitos klaidų skaičius ir pan.)
- **Automatizacija ir decentralizacija vietoje biurokratijos.** Peržiūrėti ekonomikos skyriaus darbo turinio tikslingumą, jį optimizuojant per decentralizaciją ir bendradarbiavimą planavime ir aptarnaujamų padalinių vadovų savitarnos didinimą aprūpinant fakultetų/institutų/katedrų/skyrių vadovus realią padėtį atspindinčiomis ir veiksmus sufleruojančiomis ataskaitomis ne po ketvirčio, o po 3 dienų pasibaigus periodui, pagal prie valdymo ataskaitų aprašytus rodiklius. Nutraukti praktiškai neįveikiamas užduotis deleguoti žemyn, kai joms spręsti būtinos prielaidos turi būti sukurtos viršuje, tai yra – šiuo metu delegavimą inicijuojančio pareigūno įgaliojimais ir pastangomis.

- **Veidu į tikslą ir į klientą.** Eliminuoti valdymo ataskaitų procesą kaip savitikslių naikinant visas valdymo ataskaitas, kuriose planas/biudžetas nelyginamas su faktu, tuo būdu realiai atsisukant į strategiją. Plano-fakto skirtumą į abi puses naudoti kaip vieną iš motyvacinio krepšelio rodiklių.
- **Integracija.** Reikalauti iš kolegų (IT, strateginio planavimo grupės) ir finansų proceso vadovo pajėgomis prisidėti inicijuojant vienos tiesos versiją ir aplikacijų integraciją užtikrinančių sprendimų (rodikliai: pakartotinio pirminės informacijos įvedimo atvejai; valdymo ataskaitų, vadovybės naudojamų tiesiai iš transakcinės sistemos, be informacijos rankinio apdorojimo/modifikavimo kituose informacijos nešėjuose, lyginamasis svoris; valdymo ataskaitų online lyginamasis svoris).

3.4. Rekomendacijos dėl išteklių valdymo reikmėms optimizavimo

3.4.1. Siūlymai dėl žmogiškųjų išteklių valdymo

Siūlome 2 variantus:

- 1) KU vadovybę tenkina dabartiniai žmogiškieji ištekliai (HR), tiksliau – kadru skyriaus, vykdomos veiklos apimtis. Šiuo atveju siūlome visą minėtą veiklą pirkti iš šalies, nes rinkoje yra pakankamai gerai organizuotų ir ne prasčiau atliekamų paslaugų pasiūla. Tai būtų teisingas žingsnis organizaciją fokusuojant į tai, kas kuria arba igalina pridėtinę vertę bei atsisakant stigmų, paveldėtų iš planinės ekonomikos.
- 2) KU vadovybė peržiūri savo strategiją ir įdarbina HR procesą tokioje apimtyje kaip jis suprantamas organizacijose – verslo lyderėse.

3.4.2 Siūlymai dėl informacinių technologijų ir komunikacijos sistemų išteklių optimizavimo

3.4.2.1. Siūlymai dėl informacinių technologijų sistemų išteklių optimizavimo

- **Aiškus ir nedviprasmiškas IT skyriaus, taigi, ir jo vadovo, pavaldumas.** Šiuo metu KU norminiuose aktuose esantis dualizmas nepadaeda proceso valdymui (žr. ištraukas iš dokumentų žemiau). IT skyriaus vadovas turi būti tiesiogiai pavaldus prorektoriui infrastruktūrai, vėliau, pagal šio dokumento nuostatas įvedus kanclerio/administracijos vadovo pareigybę – pastarajam. Siūlome nedelsiant pataisyti atitinkamus dokumentus ir informaciją KU svetainėje. Rektoriui siūlome visus IT klausimus spręsti tik per prorektorių infrastruktūrai, vėliau, jeigu kiti šio dokumento siūlymai bus priimti – per kanclerį/administracijos vadovą.

Informacinių technologijų centras

Informacinių technologijų centras (ITC) yra universiteto rektoriui tiesiogiai pavaldus padalinys, sprendžiantis universiteto informacinės infrastruktūros ir informacinių technologijų klausimus.

Šaltinis: <<http://www.ku.lt/itc/>>; 2010-12-23 Informacinių technologijų centro nuostatai. KU Senato 2008-12-19 Nutarimas Nr. 11 – 36.

6. Prorektoriui pavaldūs struktūriniai padaliniai ir pareigybės:

- Ūkio skyrius
- Informacinių technologijų centras

Šaltinis: Klaipėdos universiteto infrastruktūros prorektorius pareigybės aprašas, patvirtinta 2009-04-07

IT padalinio funkciniam pavaldumui gražinti visus IT veikla užimtus resursus (bibliotekoje, nuotolinių studijų padalinyje, plėtros departamente, fakultetuose ir institutuose). Nemanome, jog IT padalinį reiktų sujungti su IT ar panašia katedra – jų tikslai pakankamai skirtingi, tačiau manome, jog nesidalijimas geriausia IT praktika ir žiniomis universitete yra nepateisinamas (žr. plačiau – *Žinių valdymas*). Privalomos IT praktikos studentams KU viduje atlikimas per du mėnesius vadovybei garantuotų ženkliai efektyvesnį grįžtamąjį ryšį, nei pora metų vidaus audito veiklos.

IT proceso tikslai ir jų skaidrus monitoringas

- 1. Susitarimai dėl paslaugų lygio.** Per aiškų terminą IT padalinio vadovas turi savo vadovo tvirtinimui pateikti SLA, adekvačių turimiems resursams, projektus su visomis vartotojų grupėmis: studentų, mokslininkų, pagalbinių procesų darbuotojų, vadovybės bei išorės (atstovaujamos vadovybės paskirto asmens). Dokumentai turi numatyti reikalavimų pjūvius skirtingoms vartotojų kvalifikacinėms grupėms ten, kur tokios pagrįstai gali būti išskirtos (pvz., nuotoliniai studentai, darbuotojai, baigę specializuotus „a“, „b“, „c“ ar kito lygio IT kursus). Šiuo metu tokie susitarimai neegzistuoja (žr. Ištrauką iš IT vadovo atsakymų), tai yra neleistina, blokuoja darbuotojų-vartotojų kvalifikacijos (ryšys su personalo skyriumi) bei IT skyriaus planavimą bei daro betikslų vidaus audito tyrimą dėl IT resursų būtino dydžio (pvz., svarstymai dėl atlyginimų, nusidėvėjimo, aptarnaujamų PC skaičiaus vienam specialistui normos ir kt.).
- 2. Atsižvelgiant į serviso lygio (SLA) susitarimus bei vidinių (vadovybės, dėstytojų, mokslininkų, darbuotojų) ir išorinių (studentų, darbų užsakovų, regiono bendruomenės) klientų lūkesčius, esamą IT darbuotojų kvalifikaciją ir įrangos bei programų būklę, suformuluoti IT proceso tikslus iki 2015 m.** (terminas pasirinktas remiantis vėliausiai žinomomis pagrįstai tikėtinomis materialiomis investicijomis; šaltinis - prorektorius plėtrai informacija), jų realizavimo priemonės išdėstant pamečiui kaip IT biudžeto projektą. Manome, jog turi būti suformuotos IT politikos, nustatančios tikslų kartelę (kartu – ir IT vadovo kompetencijų krepšelio būtina struktūra) šioms, tarpusavyje dažnai oponuojančioms IT vystymo krypčių grupėms.
- 3. Problemų ir joms spęsti skiriamų resursų fiksavimas.** Pritariame vidaus audito IT tyrimo išvadais dėl IT padalinio veiklos monitoringo būtinybės, tačiau minėtą teiginį išplečiame, pradedant nuo gedimų/iškvietimų/darbų (nustatant pastarųjų materialumo laike kaip kriterijaus registravimui ribą) registracijos – dar daugiau, tai turi būti ne momentinė mėnesio nuotrauka,

kaip siūloma audito išvadose, bet nuolatinis, našiai ir pigiai (ne naudojant pusiau automatinius/automatinius, dažniausiai be IT brangaus specialisto įsikišimo, klasifikavimo ir registravimo įrankius) atliekamas procesas. Įvertinant galutinių vartotojų kiekį, iškvietimų/nusiskundimų/pasikartojančių problemų registracija per skambučių centrą, per automatiškai akumuliuojantį ir preliminariai klasifikuojančią informaciją on-line vartotojų savitarnos sąsają (žr. *Vilniaus Universiteto siūlomą langą vartotojams žemiau*) ir per pačių IT darbuotojų išaiškinamas ir registruojamas problemas - šių trijų informacijos kanalų apdorojimo mechanizmas su skirtingo IT kvalifikacinio lygio resursų užsakymu, įdarbinimu ir darbo su pasiūlymais kitiems procesams pridavimu analizė jau turėjo būti integrali IT veiklos dalis. Toks būtų siūlomas kelias eliminuojant abstrakčias ir, galima įtarti, neefektyvias, „lokalaus tinklo administratorių pareigybes“ ir vietoje jų įvedant skirtingos, ženkliai selektyvesnės specializacijos, etatus. Šiuo metu nežinoma, pavyzdžiui, net aplikacijų, administruojamų per active directory (ir/arba atvirkščiai, draudžiamų instaliuoti programų, nes nepasiekiamų per Active directory), politika, taigi nuotoliniu būdu potencialiai spęstinių problemų (reakcijos laikas – šiuo metu pagrindinis fakultetų motyvas turėti „savo“ IT specialistus) sąrašas iš principo neįmanomas, nepagrįstų IT žmogiškųjų resursų gali pareikalauti paprasta taikomosios programos atnaujinimo užduotis, kuri kitu atveju sprendžiama automatiškai, be IT specialisto įsikišimo.

Studentai savo atsakymuose mini fakultetų dekanatų/raštinių neefektyvų darbą. Mūsų nuomone, būtinas IT vaidmens užtikrinant studentų savitarną įvertinimas. Pora langų žemiau iliustruoja dviejų aukštųjų mokyklų skirtingą savo IT resursų panaudojimo reglamentavimo tikslumą sprendžiant rutinines, studentų nepasitenkinimą generuojančias bei biurokratijos nepagrįstai didelį poreikį sąlygojančias problemas:

Šaltinis: <http://www.tinklas.vu.lt/problemos>.

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS
AKADEMINĖ INFORMACIJOS SISTEMA

Prisijungimas studentams:

Studento bilieto numeris:

Slaptažodis: *

* Studentai jungdamiesi pirmą kartą vietoj slaptažodžio turi įvesti asmens kodą
Esant neaiškumams, kreiptis į savo fakulteto raštinę

Prisijungimas darbuotojams:

Tabelio numeris:

Slaptažodis: *

* Dėstytojai jungdamiesi pirmą kartą turi įvesti ne asmens kodą, o katedroje gautą pradinį slaptažodį
Esant neaiškumams, kreiptis į savo katedrą arba Studijų skyrių

Prisijungimas fakultetų raštinėms:

Prisijungimo vardas:

Slaptažodis:

Šaltinis: https://web.liemsis.lt/kuis/stp_prisijungimas.

Tokiu atveju [nefiksuojant vartotojo problemos kaip svarbaus, registruotino informacinėje sistemoje, įvykio] nuvertėja bet kokie tyrimai dėl struktūrų, pavaldumo ir efektyvumo, akivaizdžiai smunka darbuotojų pasitenkinimas, moralė ne tik IT, bet kituose skyriuose. Mums pateiktas finansų direktorės paaiškinimas, kodėl ji per tris savaites(!) negalėjo pradėti pildyti pateikto šablono Excel-yje („užlūžo kompiuteris“) yra tik vienas iš daugelio nepatikrinamų pavyzdžių - iliustracijų, kada net vadovams tampa patogu dangstyti bendru chaosu ir minimalaus formalizavimo nebuvimu IT skyriuje. Siūlome, jog SLA ir skambučių centro/help desk rodikliai būtų privaloma tvarka publikuojami on-line KU svetainėje. IT vadovas turi suprasti, jog tai ne tik vadovybės noras suprasti, kas ir kokiais kaštais vyksta IT procese, bet ir būdas IT padalinio vadovui įtraukti vadovybę į realų IT tikslų įgyvendinimo mechanizmą kvalifikuotai ir skaidriai apginant savo biudžeto eilutes. Taigi, procesas būtų abipusis ir laimėtojas būtų - universitetas, ko šiuo metu itin trūksta. „Finansai – ne finansininkams“ programos rėmuose finansų padalinys galėtų suteikti IT specialistams žinias ir įrankius (įmtinai iki sąskaitų plano detalizuotos išsklotinės projekto), kaip inicijuoti kaštų priskyrimo pagal veiklas (ABC) vykdymą IT padalinio rėmuose. Tokiu atveju auditas galėtų ne tik didinti savo etatus šiuo metu iš principo neįveikiamam uždaviniui – kaip paaiškinti ~10-ies mistinių „lokalus tinklo administratorių“ pareigybių turinį ir vertę, bet pvz., vertinti automatizacijos, nuotolinio darbo vietų valdymo kokybę, atskirti naują vertę kuriančias veiklas nuo neįreiminto jokiais veiklos rodikliais AS-IS būvio.

4. Neatidėliotini saugumo sprendimai

- **Sistemų atstatymo planas.** IT padalinio vadovas turi nedelsiant tiesioginiam vadovui

pateikti sistemų atstatymo po gedimo (elektros energijos nutraukimo, sudėtingo taikomųjų programų konflikto, duomenų praradimo, diversinio akto) procedūrą (disaster recovery plan), apimančią visus svarbiausius IT infrastruktūros komponentus bei procesus, kuriais garantuojami išpareigojimai išorės šalims. Vadovybė turi būti supažindinta su procedūros testavimo, atlikto su pakankama reputacija turinčia IT kompanija, rezultatais bei priimti sprendimą dėl procedūros kopijos saugojimo vietos. Tam tikra dalimi p.0 turinys turi būti atspindėtas šioje procedūroje. Taip pat, Sistemų bei serviso testavimo (ar analogiškoje jai politikoje), turi būti numatytos pagrįstus rezervavimo/perteklinius (pvz., serverių ir tinklo greitaveikos, operatyvinės bei išorinės atminties, mirroring-o išsaugant įrašus) pajėgumus aprašančių IT rodiklių reikšmės, garantuojančios priimtina vartotojams ir subalansuotą su 2-3 metų biudžetu IT rizikų valdymą. Šiuo metu neegzistuoja nei toks planas, nei minėta ar į ją panaši IT politika (žr. IT vadovo atsakymus).

- **Vartotojų teisių žemėlapis.** Privalo nedelsiant būti pateiktas atitinkamų procesų vadovams derinimui kiekvienai taikomajai programai ir turi būti nuolat veikiantis priedas prie vartotojų teisių suteikimo, modifikavimo, naikinimo instrukcijos. Priešingu atveju IT vadovas prisiima visą atsakomybę, jog nepaisomi ne tik teisėtumo, bet ir, pavyzdžiui, labai konkretūs apskaitos rizikų valdymo principai. Klausimas susijęs su informacijos saugumu, su personalinės atsakomybės praradimu ir piktnaudžiavimu ignoruojant konservatyvumo, pareigų atskyrimo principus.

5. Su IT susiję pirkimai

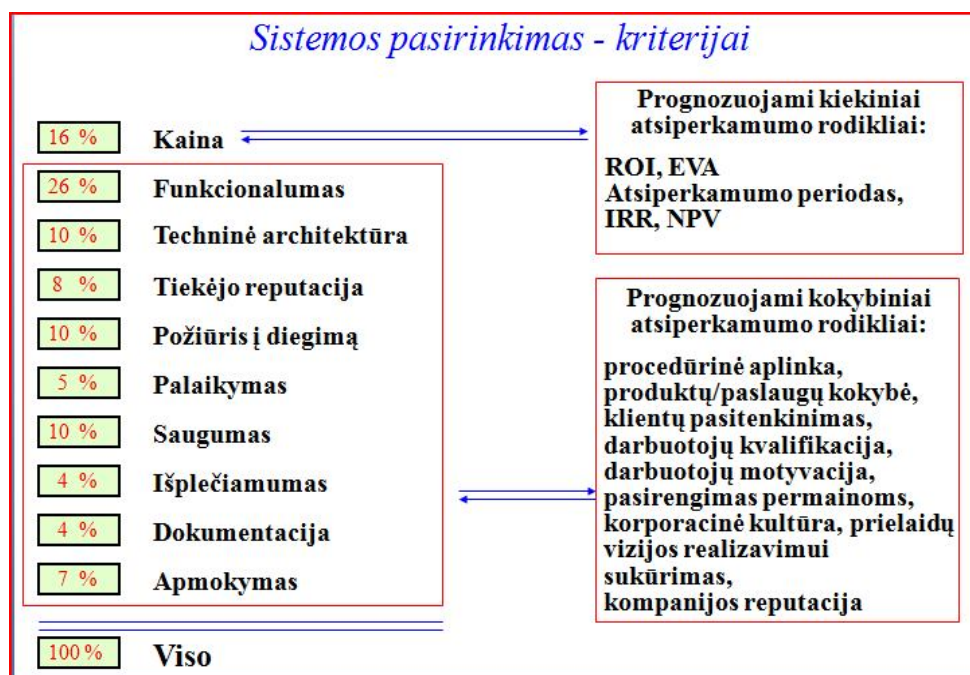
Kadangi negavome teigiamo atsakymo, dėl kompleksinio perkamų sistemų/sprendimų vertinimo, negalime komentuoti atskiros taikomosios programos naudojimo prasmingumo. Šio reiškinio, kada sprendimas pirkti neformalizuojamas skaidriu tenderiu, pasekmės daugialypės ir slogios, jas vadovybei, esant reikalui, galėsime pateikti papildomai, čia mūsų tikslas – „receptai į priekį“. Siūlome visiems IT pirkimams naudoti bent 2 rodiklius - TCO ir ROI. Taip pat siūlome visus IT sprendimų pirkimus, šiuo metu išskaidomus per keletą KU struktūrų, organizuoti per vieną - IT skyrių. Oponuojame vidaus audito teiginiams dėl būtinybės viešųjų pirkimų skyriuje organizuoti atskirą kompetenciją IT pirkiniams, taip pat oponuojame galimam „teisėtumo principo“ pažeidimui. Pirkimo proceso, jo etapų skaidrumas, reikalavimų funkcionalumui, palaikymui, apmokymui viešas aptarimas su kritinių procesų vadovais, procesų monitoringo on-line publikavimas įgalina kitą, Bill Gates knygoje „Business @ the speed of thought“ propaguojamą, tikrovę – mažiau darbuotojų, bet didesnės kompetencijos darbuotojų. Vadovas gali būti kartu ir vykdytojas, jeigu jo paties darbo vertinimo procedūros yra skaidrios, duomenų vertinimui šaltiniai niekam nekelia abejonių. Šių eilučių autoriai savo praktikoje IT sprendimų pagrindimui ir laimėtojo išrinkimui naudojo formalizuotus klausimynus (ERP tenderiui klausimų skaičius viršijo 800) iš ne mažiau kaip 10 klausimų bloką, žr. pavyzdį žemiau:

Sistemos pasirinkimas - kriterijai

Akcininkai/valdyba/projekto sponsorius: svoriai		Projekto vadovas/komanda/ekspertai: balai							
			A	B	C	=	A	B	C
16 %	Kaina	X	18	15	13	=	2.88	2.40	2.08
26 %	Funktionalumas	X	12	6	11	=	3.12	1.43	2.86
10 %	Techninė architektūra	X	17	19	3	=	1.73	1.86	0.27
8 %	Tiekėjo reputacija	X	10	6	15	=	0.82	0.47	1.20
10 %	Požiūris į diegimą	X	9	16	15	=	0.89	1.63	1.50
5 %	Palaikymas	X	0	12	17	=	0.00	0.60	0.85
10 %	Saugumas	X	2	2	1	=	0.21	0.20	0.09
4 %	Išplečiamumas	X	19	10	12	=	0.77	0.40	0.47
4 %	Dokumentacija	X	5	16	16	=	0.20	0.62	0.64
7 %	Apmokymas	X	8	12	14	=	0.58	0.81	0.98
100 %	Viso		102	117	116		11.21	10.42	10.95

- 13 -

Įmonėje, pagal kurios duomenis sudaryta aukščiau nurodyta lentelė, tenderio vykdymo skaidrumas didelėje įmonių grupėje niekam nekėlė nei teisinių, nei verslo valdymo efektyvumo abejonių ir buvo gana efektyvus laiko prasme: nuo pradžios (RFP) iki nugalėtojo paskelbimo stambioje įmonių grupėje procesas truko tik 1.5 mėn.! Vienok, kad pasiekti tokį sudėtingo sprendimo greitį, pagrindinių/kritinių procesų vadovai 2 kartus per savaitę po pusę dienos praleisdavo aiškindamiesi, kaip suprantamas vienoks ar kitoks sistemos funkcionalumas, garantijų sąvokas, būsimo apmokymo apimtis ir metodikas ir kt. Atskira, svarbi tema – nefinansiniai atsiperkamumo kriterijai, jų svoris ir būtinybė juos formalizuoti pasirenkant sprendimą.



PAVYZDYS:

Universidad TecMilenio universitetas (Monterrey, Nuevo Leon, México), ~23 tūkst studentų, biudžetas 80mln USD, pasirinkęs ERP ir su juo suderinamą CRM sprendimą be formuluotų ir pasiektų vieningos platformos, išplečiamumo ir geriausios praktikos panaudojimo tikslų įgyvendinimo IT projekte fiksavo šiuos atsiperkamumo formalius rodiklius:

Operational Benefits Key Performance Indicator	Impact
Enrollment processing capacity	+22%
Time for course scheduling	-70%
Time for month-end close	-66%
Time for student enrollment processing	-83%
Centralized support resources per 1,000 students	-19%

Naudoti sprendimai: SAP ERP ir SAP Student Lifecycle Management

Šaltinis: SAP AG

Visi minėtame pavyzdyje naudoti rodikliai galėtų būti naudojami kaip atitinkamų tikslų, paremtų vadovybės politikomis ir projektais, monitoringo dalis KU.

6. Sprendimų pirkimas iš šalies, nuoma, išsimokėtina nuoma

Manome, jog principas „pasidaryk pats“ KU šiuo metu yra išsemtas. Paliekant nuošalyje priežastis, kodėl juo buvo tiek pasitikima, manome, jog tolimesnis jo naudojimas IT skyriuje būtų labai rizikingas, net realizuojant aukščiau paminėtus pasiūlymus – dėl nesusiformavusių kompetencijų procesas taps vis labiau fragmentiškas, vidaus auditas fiksuos pažeidimus, kurių tiesmuka „prevencija“ dar labiau paralyžuos turimus IT resursus. Siūlome tokią paslaugų/sprendimų pirkimo iš šalies strategijos seką:

1. Atskirti visą organizacinę techniką, jos priežiūrą nuo informacinių technologijų skyriaus pavaldumo. Aiškiai tai atskirti buhalteriniame sąskaitų plane (tai reiškia – ir valdymo ataskaitose). Suformuluoti reikalavimus dokumentų valdymo sprendimui, ypač akcentuojant vėlesnės integracijos su ERP garantijas. Atlikti dokumentų judėjimo inventorizaciją, perteklinių autorizavimo lygių pagrįstumo patikrą, keisti vidaus norminius aktus. (Pavyzdys: visi darbuotojai pasirašo sutikimą, jog el.paštu komunikuojamas jų sutikimas ar nurodymo gavimas atsidarant asmeninę pašto dėžutę prilyginamas rašytiniam). Suformuluoti popieriaus eliminavimo programą studentų priėmimo, mokymo procesams. Manome, jog tokių atvejų, kaip, pavyzdžiui, darbo tabelių popierinio migravimo, išnaikinimas, bet vadovų valios bei konkrečiai IT vadovo proaktyvaus, o ne reaktyvaus, požiūrio į savo pareigas (mažinti organizacijos veiklos kaštus nuolat diegiant sprendimus garantuojančius ilgalaikę minimalią vienos transakcijos savikainą) klausimas. Tie vadovai, kurie mano, jog tai ne jų darbas, nes niekaip neranda panašaus reikalavimo savo pareigybinėje instrukcijoje, turėtų būti nedelsiant keičiami kitais. Manome tai esant svarbu pabrėžti tam, kad nesukelti nepagrįstų lūkesčių, jog vien tik abstrakti „konceptija“, nauja planavimo tvarka ar nauja organizacinė struktūra savaime bus pokyčių garantas. Likusiems po inventorizacijos vertintiniams kaip būtinai

dokumentams įvertinamas būtinas minimalus organizacinės technikos poreikis ir skelbiamas konkursas pilnam sprendimo palaikymui iš išorės, įskaitant technikos atnaujinimą, palaikymo rodiklius ir kt. Šiuos darbus siūlome pradėti nedelsiant.

2. Atskirti būtiną komunikacijai fiksuotos telefonijos apimtį nuo IT susijusios (esamų ir galimų duomenų perdavimo sprendimų) bei naikintinų pasenusių sprendimų, vis dar traktuojamų kaip IT veikla ir užimančių telefonų fiksuoto ryšio linijas (pvz., > 30 fakso numerių). Paruošti atskirą RFP telefonijos pilnam aptarnavimui iš išorės (pirkimui iš šalies).
3. Paruošti komunikavimo vizijos galimus IT variantus numatant naujo proceso – žinių valdymo – reikalavimus (bendrai naudojamos geros praktikos duomenų bazė, komunikavimo tarp KU procesų įrankiai, projektų valdymo bei idėjų apsaugos politikų IT dalys). Žr. Plačiau – *žinių valdymas*.
4. Pradėti ruošti RFP ERP (siūlome ieškoti vieningų su CRM sprendimų) įsigijimui taip pat potencialiems tiekėjams nurodant galimybę sprendimą ne parduoti, o nuomoti. Nuomos metiniai kaštai turėtų būti palyginamo dydžio su IT skyriaus mokes fondu bei dabartinių atskiroms veikloms valdyti skirtų taikomųjų programų palaikymo ir atnaujinimo bendromis išlaidomis. Per 2-3 sprendimo nuomos metus, susiformavus tam tikrai vartotojų kvalifikacijai, vadybos kultūrai, būtų galima grįžti prie kompetencijų perėmimo savo nuosavybės klausimo, nors praktika rodo, jog pasirinkusios sprendimo nuomą, organizacijos dažniausiai nebenori vėl jo perimti į savo administravimą.

3.4.2.2. Siūlymai dėl komunikacijos sistemų išteklių optimizavimo

1) Lyderystės ir bendradarbiavimo nuostatų vaidmuo komunikavime

Savanorišku bendradarbiavimu, profesiniais kompetencijų ugdymo interesais, iniciatyvomis grindžiamas poreikis nestandartinei, dažnai dar nestruktūrizuotai, iki šiol neklasifikuotai ir neprioritetizuotai, tačiau naujus, konkurencinį KU pranašumą generuojančius projektus įgalinančiai, informacijai gauti turėtų būti nuolat ir visokeriopai skatinamas. Siūlome tai įtvirtinti, pirmiausia - formuluojant reikalavimus komunikavimo padalinio tikslams, vadovo kompetencijai ir asmenybei.

2) Komunikavimas – ne rutininės informacijos gavimo automatizacijos substitutas

Siūlome aiškiai apsispręsti ir tekste artikuliuoti visas suinteresuotų asmenų grupes: kam skirtas komunikavimo padalinys – išorinei (ryšių su visuomene, investuotojais, verslo ir mokslo klientais, alumni, regulatoriais – valstybe), vidinei (studentai, darbuotojai, mokslininkai, pedagogai, vadovybė) ar abiejų tipų komunikacijai, suprantamai ne tik kaip prievolė, bet ir kaip svarbi galimybė? KU vadovybė neturėtų turėti kito tarpininko tarp savęs ir svarbaus, analizuotino, įvykio išskyrus efektyvią (tai yra, pasižyminčią sprendimus įgalinančiomis savybėmis), pageidautina - online pasiekiamą, valdymo ataskaitą su strategijos monitoringui būtiniais rodikliais.

Bet koks papildomas, reikalavimais grindžiamas, poreikis rutininei/periodinei informacijai rankiniu būdu teikti turėtų būti išimtis, o ne taisyklė, ir liudytų, jog investicijų į IT, jų gražos valdymas yra nepatenkinamas. Tai reiškia, jog aukščiau cituojami taisyklių punktai turėtų būti naikinami – tuo būdu padalinių vadovus verčiant formuluoti TO-BE informacijos valdymo, didele dalimi grindžiamo vartotojų, įskaitant ir vadovus, savitarna, viziją. Būtent savitarnos (dar daugiau, patogios ir malonios savitarnos) nebuvimas turėtų būti KU vadovybės dėmesio centre – tai potencialiai išjudintų vienos tiesios versijos, tai yra – integruotų sprendimų, darbuotojų

minimalios būtinos kvalifikacijos bei atskirų procesų, veiklų ryšio su strategijos įgyvendinimu klausimus.

3) Marketingas

Šiuo metu KU nėra reglamentuota atsakomybė už marketingo procesą. Pastarasis nėra matuojamas, niekaip neatspindimas finansinėje metinėje ataskaitoje (metinių finansinių ataskaitų rinkinyje), resursai jam (pirmiausia žinių ir laiko) – išskaidyti, tikslai – neformalizuoti. **Siūlome marketingo procesą atskirti nuo ryšių su visuomene veiklos (o pastarąją – nuo komunikavimo organizacijos viduje), suformuluojant su strategija suderintus marketingo proceso tikslus.**

4) Pasiūlymai bibliotekos valdymui

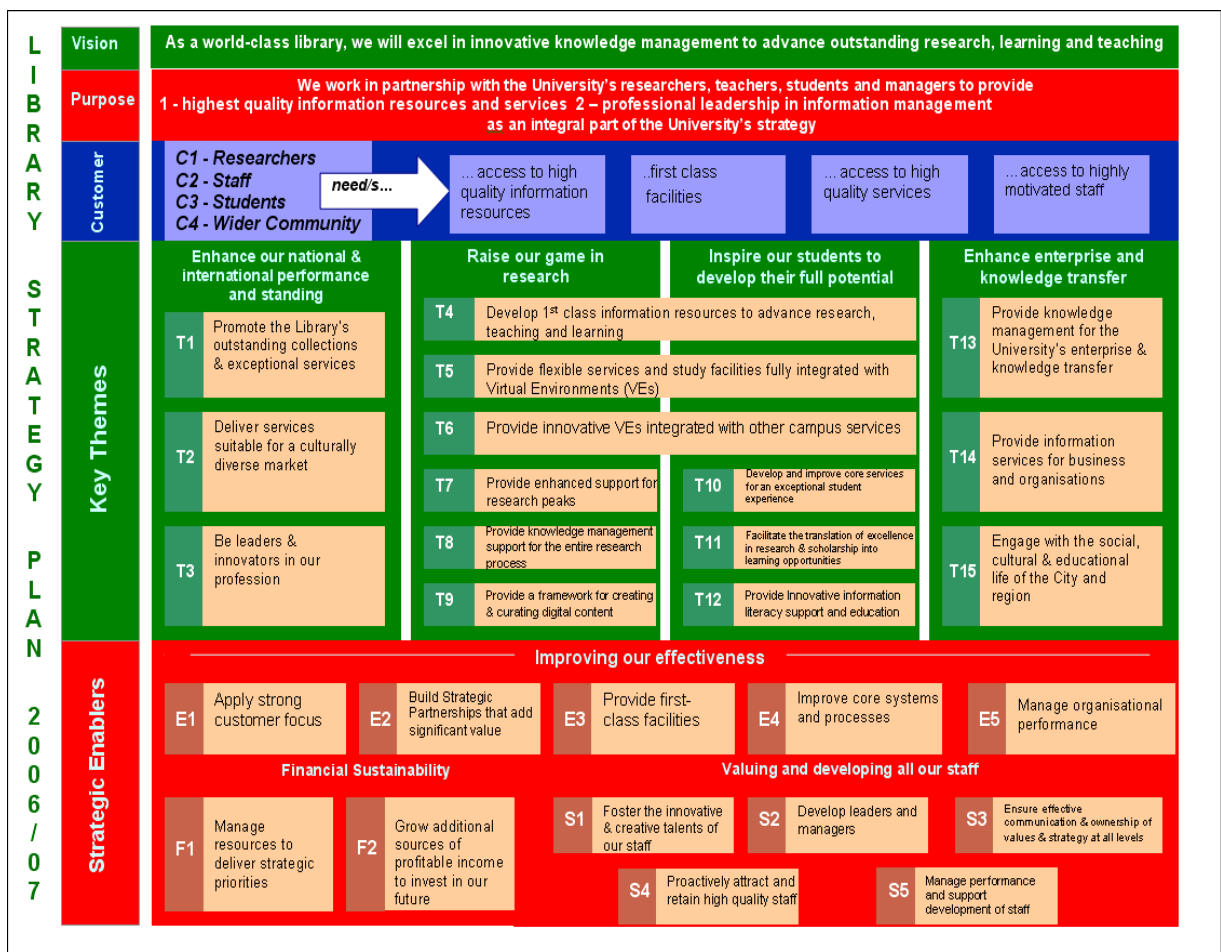
- Palyginamas su industrija benchmarking-as: KU svetainėje skelbti lyginamuosius (benchmarking) industrijos rodiklius - vien absoliutūs dydžiai ne specialistui nenaudingi, nes neinformatyvūs – bei rodiklių dinamiką laike.
- Pareigybių pavadinimai ir jų turinys: siūlome aiškiau apibrėžti didesnės kompetencijos bibliotekos darbuotojų (iš visų etatų tik 2 eilinės bibliotekininkės) atliekamų veiklų tikslus ir jų indikacijas rodikliais. Šiuolaikinei universiteto-lyderio bibliotekai nereikalingi pertekliniai vedėjų ir vyr. specialistų etatai, bet reikalingi specialistų, galinčių nebrangiai aptarnauti egzistuojančius procesus arba BENDRADARBIAUJANT SU SKIRTINGŲ PROCESŲ ATSTOVAIS (IT, fakultetų katedros, institutų skyriai) inicijuoti ir palaikyti naujus, šiuo metu organizacijoje neegzistuojančius, tačiau labai svarbius ilgalaikiam konkurentabilumui ir studentų pasitenkinimo valdymui procesus, etatai. Pridėdami pavyzdį žemiau norime pabrėžti, jog KU turi tą patį, ką ir pvz., Leeds universiteto biblioteka: struktūrą, pavaldumą, vadovus, pareigines instrukcijas. Tačiau neturi vieno strategijos įgyvendinimui būtino komponento – bendradarbiavimo tarp procesų, suvokiamo kaip absoliučiai būtino (kategorinio imperatyvo). **Bendradarbiavimo tarp procesų** įrankiai daugialypiai (šio tyrimo komanda pasiruošusi suteikti papildomą pagalbą galimų matavimo rodiklių, veiklos formų ir turinio prasme), nedaug priklausantys nuo organizacinės struktūros suponuojamo pavaldumo, tačiau **rezultatas visuomet nedviprasmiš, aiškus ir priimtinas klientui:**

PAVYZDYS

*Kurdamas pirmąją pasaulyje online prekybos knygomis svetainę Amazon įkūrėjas Džozefas Bezosas ne tik asmeniškai rūpinosi IT **ateities** verslo poreikius atitinkančia infrastruktūra, bet ir skaičiavo, per kiek pelės „klientelėjimų“ klientas užsisakys norimą knygą, o per kiek – galutinai nusivils sistema.*

Leeds universiteto bibliotekoje svetainėje kelias studentui nuo moduliui rekomenduojamos literatūros, eksponuojamos online (įskaitant DVD, audio media) sąrašo iki pageidaujamo artikulo pasirinkimo >užsakymo kūrinio pasiėmimui į namus arba online perklausai/ peržiūrai tik 2-3 pelės paspaudimai!

- Naujas įrankis: tarp bibliotekoje inicijuotinių tikslų ir juos remiančių rodiklių, paminėtina žemiau eksponuojama Leeds universiteto (Didžioji Britanija), vienintelio Europos universiteto, patekusio į BSC Šlovės Galeriją, bibliotekos BSC. Šios bibliotekos universiteto **viešą, BSC grindžiamą proceso valdymą** rekomenduojame kaip gerą praktiką, nes formuluojamas holistiniu matymu grįstas vaizdas: ir mokyme, ir mokymėsi (visos organizacijos), ir moksle biblioteka matoma kaip svarbi ir integrali universiteto dalis.



Šaltinis: Leeds universiteto (Didžioji Britanija) bibliotekos BSC.

- Finansavimas: Ryšio su miestu, regionu artikuliacija. „Regioninio universiteto“ faktas – virš 55% KU studentų patenka iš atstumo, ne didesnio nei iki Plungės, ir net >80% studentų nuolatinė gyvenamoji vieta nesiekia net Kauno. JAV universitetų, koledžų bibliotekoms yra įprasta didžiąją dalį finansavimo susirinkti iš municipalinės valdžios. Tam, kad pradėti gyventi ne tik iš baudų už pavėluotą knygų gražinimą, būtina įveikti psichologinį nuosavybės barjerą – savo laiku *Financial Times* pasiūlė savęs „kanibalizaciją“ pateikiant nemokamą laikraščio interneto versiją – tai buvo nelengva, ypač vieniems pirmųjų. Mes taip pat siūlome ne bėgti nuo Klaipėdos miesto bibliotekos pasiūlymų (net jeigu šie atrodo nelygiaverčiai) bet atvirksičiai, apipinti Klaipėdą bei aplinkinius miestelius bendradarbiavimo sąsajomis. Tuo būdu netiesiogiai veiksmingiau įgalinama vėlesnė fazė – pokalbis apie bibliotekos finansavimą ir jo šaltinius.
- Finansavimas: veiksmas susijęs su potencialiu ir šiame dokumente propaguojamu bendradarbiavimu tarp KU procesų: IT procesui numatant pakankamus rezervavimo rodiklius infrastruktūrai kurį laiką turimi pertekliniai, nepilnai išnaudojami pajėgumai. Vilniaus Universiteto praktika šiuo požiūriu analizuotina: teikti aplinkinių miestelių švietimo įstaigoms ribotos apimties IT infrastruktūros paslaugas (pav., el.pašto dėžutės, tam tikro duomenų saugojimo paslauga etc). Platesnis, strateginis uždavinys – tapti ne tik žinomu, bet ir artimu regiono bendruomenei centru - realizuojamas nauju kampu.

Suprantame, jog šiuo metu tai galbūt nėra opcija, tačiau padėtis gali greitai pasikeisti atsiradus ženklių investicijų į IT ūkį galimybei.

- Finansavimas: universitetų bibliotekų/leidyklų pajamų struktūroje ženkliai didėja lyginamasis pajamų iš mokamų atsisiuntimų (rodiklis: „amount of payable downloadable items“) svoris. Būtinai aiškus procesas ir minėto rodiklio raportavimas vadovybei. (pvz., VGTU savo laikraštyje džiaugiasi augančia elektroninių leidinių paklausa tarp studentų). Kritinės masės elektroninių leidinių pasiekimas yra būtinas studentų nusiskundimų dėl mokymo priemonių stokos valdymui, pinigų ryjančių popieriaus ir orgtechnikos ir ilgalaikės vertės nekuriančių pareigybių eliminavimui. Nepanašu, jog šiuo metu susirūpinta dėl bendrų studentų patiriamų mokymo priemonių gavimo, kopijavimo, nuomos kaštų. O jie patiriami ne paskutinėje vietoje dėl bibliotekos, leidybos, IT ir studijų procesų nepakankamo bendradarbiavimo.
- Struktūra: Siūlome leidyklą pajungti bibliotekai, pastarąją - **žinių valdymo prorektorius** – pavaldumui. Pagrindinis leidyklos pavaldumo keitimo motyvas – garantuoti fokuso laikymąsi leidžiant tai, kas aptarnauja viziją arba per įvaizdį, arba per mokymo priemonių stygiaus eliminavimą, arba per žinių įgalinimą organizacijoje, komercinį tikslą nukeliant kaip fakultatyvinį.
- Nauja, bibliotekos koordinuotina veikla: pasiruošimas antiplagijavimo sprendimui ir neatidėliotinas jo įgyvendinimas. Tai kad pastarojo dar nėra, yra KU reali problema, kurią korupcijos apraiškų pavidale jau aiškiai mato klientai – vienok paprastas net geros programos nusipirkimas yra tik pusė sprendimo. Būtina, apart per *Google* laisvai pasiekiamų, specializuotų, IP adresais licenzijuojamų duomenų bazių pasiekiamų šaltinių būtų papildomi studentų, mokslininkų privaloma elektronine (tai reiškia, audituotina automatiniais įrankiais) rašto forma. Antiplagijavimo proceso svarbi dalis, akcentuojama tyrimuose apie plagijavimo priežastis – studentų įvadinis kursas apie pirminius šaltinius, jų vertę ir reikšmę, teisingo citavimo taisyklės. Šio proceso inicijavimui ir kuravimui biblioteka būtų prasmingas koordinuojantis bei savo vertę nauja dimensija matuojantis padalinys.

3.4.3. Siūlymai dėl finansinių išteklių valdymo

1) ERM. Mūsų rekomendacija būtų – nedelsiant su ERM proceso inicijavimu, neskubėti su atskiros struktūros kūrimu. Daug svarbiau yra iniciatyvos išlaisvinimo ir grįžtamojo ryšio analizės įgalinimo per didesnę viešumą žingsniai, realizuojami dabar esamų valdymo struktūrų – Rektorato ir Senato – įėjomis.

Senato komisijos, elgsenos integralumu pasižymintys projektų vadovai atskiriems etapams gali ne mažiau rezultatyviai įgalinti ERM kaip nuolatinį procesą, tačiau – visiškai nebūtinai kaip nuolatinį padalinį ar tam dedikuotą etatą. ERM būtina turėti omenyje formuluojant reikalavimus vieningai informacinei sistemai/ERP.

2) Vidaus audito tarnybos darbo tobulinimas. Vidaus audito tarnybos darbą siūlytina tobulinti, keliant ne tik darbuotojų kvalifikaciją ar pritraukiant į KU labiau kvalifikuotus darbuotojus, bet kartu ir užtikrinant audito nepriklausomumą bei sudarant sąlygas profesionaliai valdyti rizikas ir pritraukti strateginius investuotojus.

Be to, siūlome, jog naujoje struktūroje audito tarnyba būtų pavaldi KU Tarybai – kaip tiesiogiai (Statuto p. 18.12), taip ir, esant poreikiui, pagal Rektoriaus teikimą arba Statute numatytą Senato poreikio auditui realizavimą – per teikimus Tarybai, audito sąvoką suprantant integruotai, tai yra, neatsiejant veiklos finansinių aspektų nuo verslo procesų turinio (pvz. studijų programų akreditacijos rizikų), audito. Kartu tai nereiškia, jog ir toliau turi būti atsisakoma KU bendruomenės paslaugų gerinant procesų kokybę per dėstytojų, Senato narių, atribojimą nuo nemalonių vadovybei faktų.

3.5. Kitos rekomendacijos ir siūlymai

1) Dėl grįžtamojo ryšio su studentais tobulinimo.

- 1) Patikslinti vadovybės patvirtintos studentų anketos apdorojimo tvarką, eliminuojant abstrakčias konstrukcijas „esant reikalui“ bei galimus sąlyginumus, kada ir kaip anketa publikuojama:

13. Su studentų nuomonės apklausų rezultatais neribojamai gali susipažinti fakulteto (studijų instituto) dekanas (direktorius) [dekanai (direktoriai), jeigu dėstytojo katedra ir dėstomas dalykas yra skirtinguose fakultetuose (studijų institutuose)], katedros vedėjas ir fakulteto studentų atstovybės pirmininkas. Šių asmenų bendru sutarimu apklausos(ų) rezultatai gali būti skelbiami katedros ar/ir fakulteto skelbimų lentoje. Viešai negali būti skelbiami vienos apklausos rezultatai(ir teigiami, ir neigiami). Su studentų nuomonės apklausų rezultatais supažindinami, esant reikalui, rektorius, studijų prorektorius, atestacijos ir kitos įgaliotos komisijos.

Šaltinis: Klaipėdos universiteto studentų nuomonės apie studijų dalyką ir jį dėstančio dėstytojo pedagoginį darbą apklausos tvarka; 2007-11-07.

- 2) Geriausia pasaulio vadybos praktika akcentuoja vertybinių organizacijos nuostatų ryšį su kasdienia veikla. „Vadovas, nesilaikantis kompanijos vertybių, turi būti atleistas. Net jeigu jam sekasi“, - sustiprina vertybių rolę legendinis General Electric vadovas Jack Welsch, įvedęs vizitinės kortelės dydžio vertybių atmintinę kiekvienam kompanijos darbuotojui (žr. J.Welsch.Winning). Anot jo, vertybės privalo būti konkrečios, suprantamos, o jų laikymasis/nesilaikymas - išmatuotinas. Plėtodami šią praktiką, rekomenduojame studentų anketoje formuluoti aiškius, nedviprasmiškus klausimus (žemiau pavyzdyje – VGTU naudojamos anketos klausimas):

7.5 Dėstytojas (-a) netoleravo nusirašymo				
Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Šaltinis:

[http://lotus.vgtu.lt/aktai/aktai.nsf/042748E1193B50DF42257679004EC32C/\\$FILE/414.4%20Studentu%20apklausos%20anketa.pdf](http://lotus.vgtu.lt/aktai/aktai.nsf/042748E1193B50DF42257679004EC32C/$FILE/414.4%20Studentu%20apklausos%20anketa.pdf)<2010.XII.30>

- 3) Siūlome pakeisti anketos dalyvių kvorumą – vietoje minimalių absoliučių respondentų dydžio (kuris gali būti nereprezentatyvus keičiantis grupių dydžiui ar magistrantų skaičiui) įvesti minimalią būtiną %-tinę normą nuo visų dėstytojo kursą klaususių studentų.
- 4) Studentų apklausos anketos tvarkoje nenurodoma, jog dėstytojas, kurio veikla vertinama, supažindinamas su apklausos turiniu. Nors studijų prorektorius buvome užtikrinti, jog čia nėra

problemų, siūlome tai įtvirtinti raštu.

- 5) Apklauskos tvarkos punktą 14 („14. Fakulteto (studijų instituto) dekanas (direktorius) studentų nuomonės apklauskos anketas saugoja iki dėstytojo atestacijos pabaigos“) siūlome papildyti:“<...> bet ne trumpiau nei 3 metus. Saugomos visos apklausoje dalyvavusios anketos, nepriklausomai nuo jų užpildymo, sugadinimo ar pripažinimo (ne)tinkamomis rezultatų apibendrinimui. Apibendrinti apklauskos duomenys (suvestinės) saugomi ne trumpiau nei 10 metų archyvavimo politikoje nurodytomis sąlygomis“.

4. Konceptijos įgyvendinimas ir atskaitomybė (konceptijos įgyvendinimo planas)

4.1 Konceptijos įgyvendinimo koordinavimas

- 1) Pirmiausiai, kad įgyvendinti pokyčius, būtina KU politinė valia pasirinkti konkretų organizacinį valdymo modelį ir formalizuoti pertvarkos pradžią ir procesą;
- 2) Koordinuoti pertvarką turėtų rektorius;
- 3) Įgyvendinti pertvarkai galėtų būti sukurta tikslinė darbo grupė, kuriai galėtų vadovauti prorektorius plėtrai, nes jo atsakomybėje yra strateginis planavimas. Tikslinga į grupę įtraukti išorės ekspertus, kad išvengtų vidinių asmeninių konfliktų ar įtakų;
- 4) Grupė turėtų parengti detalų įgyvendinimo planą, išskirti problemines sritis, numatyti etapus, suplanuoti, jei prireiktų papildomų žmogiškųjų ir finansinių resursų pritraukimą pokyčiams įgyvendinti;
- 5) Pertvarkos rezultate turėtų būti optimizuotas KU valdymas, profesionaliai įdiegiant modernius instrumentus: vadyboje, finansuose, informacinių technologijų taikyme, viešuosiuose ryšiuose, komunikacijoje išorėje ir viduje, marketinge; mažinant administracinį personalą, skatinimo būdu stiprinant mokslininkų ir pedagogų potencialą, didinant universiteto išskirtinumą ypač jūrinėse kryptyse, siekiant aiškių prioritetų ir efektyvaus strateginio planavimo įgyvendinimo.

4.2. Konceptijos įgyvendinimo etapai, atsakingi asmenys ir terminai

KU valdymo tobulinimo koncepciją turėtų įgyvendinti rektorius kaip vienasmenis valdymo organas, pasirinkdamas jam priimtinausią įgyvendinimo formą (pvz., darbo grupių sudarymas).

Konceptijos įgyvendinimo etapus rekomenduotina daryti tokius:

- I. Parengiamasis etapas: Konceptijos adaptavimas KU bendruomenėje ir Taryboje;
- II. Naujos organizacinės struktūros įdiegimas – ne vėliau kaip po 1 m. nuo koncepcijos patvirtinimo;
- III. Valdymo modelio įgyvendinimas – ne vėliau kaip po 1 m. nuo koncepcijos patvirtinimo;
- IV. Konceptijos įgyvendinimo stebėsenos vykdymas ir vertinimas – nuolat visos koncepcijos įgyvendinimo metu.

Kaip minėta aukščiau, universiteto veiklos optimizavimas tiesiogiai ir didesniu, nei kitose verslo, viešojo sektoriaus srityse, mastu priklauso nuo organizacijos lyderių. Mūsų darbas buvo inicijuotas esant pakankamai dideliam neaiškumui dėl esamos vadovybės ateities. **Mums taip pat nėra žinoma jokių garantijų ar imperatyvaus reglamentavimo, jog būsimas kandidatas į rektorius privalėtų būti lojalus šios studijos/koncepcijos nuostatoms ir išvadoms – net jeigu pastarosios būtų dabartinės KU vadovybės patvirtintos.**

Dalis mūsų pastabų, pateiktų ankstesniuose skyriuose, gali ir turi būti įgyvendinamos **nedelsiant**, kai kurių įgyvendinimą sąlygoja aukščiau minėtas neapibrėžtumas dėl universiteto vadovybės rinkimų bei

kiti veiksniai, juos sąlyginai grupuojame į penkis įgyvendinimo etapus laiko atžvilgiu toliau tekste atskirų procesų įgyvendinimą rodančioje lentelėje.

Pokyčių valdymo projekto parengiamojo etapo svarbus ir, atsižvelgiant į aukščiau minėtus neapibrėžtumus, kritinis komponentas – prezentacinis-informacinis projekto rėmimas vykdomas dvejopai: vidinių viešų diskusijų, įtraukiant projekto dalininkus, organizavimas bei galimų techninių/vadybinių sprendimų potencialių tiekėjų prezentacijos. Pastarąjį instrumentą, dažnai pamirštamą kaip svarbų lūkesčių formalizavimui panaudojant išorinius resursus, vienok pastariesiems niekuo neįsipareigojant (prezentacijos vyktų RFP rėmuose) matytume kaip svarbų veiksnį **suvienodinant vadovų supratimą apie ateityje naudotinus instrumentus bei valdant pasipriešinimą, neišvengiamą tokiuose projektuose.**

Svarbu paminėti, jog sprendimai, realizuoti projekto antroje pusėje (pvz., ERP parinkimas ir diegimas), savyje, ypač tai pabrėžtina kalbant apie lyderius (pvz. SAP, Oracle Financials), suponuoja roles/sprendimo priėmimo/autorizavimo taškus – o mintys apie pastarųjų reikalingumą, jų būtinus įgaliojimus sveikintinos ženkliai anksčiau, nei prasidės faktinis konkurso etapas. Vadybinius sprendimus (struktūrą, politikas) pagal nutylėjimą turinčių/siūlančių ir į procesus orientuotų išteklių valdymo sprendimų prezentacijos, pradėtos KUO ANKSČIAU būtų geras ką tik suformuluotos strategijos testavimo ir sukaupytų idėjų konsolidavimo žingsnis. Dar kartą, žinodami kaip greitai „diejami“ sprendimai, jau po kelių mėnesių paaiškėjantys kaip nepateisinamai riboti, patariame skirti DAUGIAU LAIKO paruošiamajam, šviečiamajam ir reikalavimų formulavimų etapui kaip sėkmingo ERP diegimo garantijai.

Kaip parodo schema žemiau, vien parengiamasis ERP diegimo etapas (reikalavimai – ko mes tikimės iš sistemų), remiantis gera praktika, gali sudaryti iki 50% visų projekto laiko resursų:

Modelis Fazė	Tradicinė programinė įranga	Į verslo procesus orientuota įranga	Ateities sprendimai
Reikalavimų apibrėžimas			
Dizaino specifikacija			
Diegimas			

Šaltinis: Mathias Kirchmer. Business process oriented implementation of standart software. How to Achieve Competitive Advantage Efficiently and Efectively. Springer-Verlag, 1999.

Eil. nr.	Globalus procesas	Politikos, projekto reglamentuojančio/ įgalinančio strateginius tikslus, formulavimas	Kada siūloma realizuoti					Kas vadovauja
			Nedelsiant	Po rektoriaus rinkimų	Prieš parenkant ERP (organizacijos išteklių planavimo ir valdymo) sistema	Po ERP sistemos parinkimo	Po čia minimų žingsnių	
I	Vizijos ir strategijos kūrimas bei jų įgyvendinimo kontrolė						Rektorius	
I.1		Rodiklių, indikuojančių strateginių tikslų pasiekimą, patvirtinimas	+					
I.2		Iniciatyvų, projektų, būtinų rodiklių siektinoms reikšmėms 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 garantuoti, patvirtinimas	+					
I.3		Biudžeto, susieto su vizijos laikotarpiu ir tikslais, suderinimas su strateginėmis iniciatyvomis bei projektais. Biudžeto patvirtinimas		+				
I.4		Rizikų valdymo politika	+					
I.5		Valdymo ataskaitų inventorizacijos projektas			+			
I.6		Persitvarkymo į naują org. struktūrą projektas				+		
I.6.1		Kanclerio paieška ir paskyrimas		+				
I.6.2		Žinių/produktų/paslaugų tiesiogiai negeneruojančių veiklų inventorizacija ir atskyrimas visuose pavaldumo lygiuose		+				
I.6.3		Skyrių, katedrų, dekanatų, senato ir rektorato, aptarnaujančių tarnybų biurokratijos perkėlimo kanclerio pavaldumui projektas		+				
I.6.4		Prorektorius žinių valdymui paieška ir paskyrimas		+				
II	Produktų ir paslaugų vystymas						Prorektorius akademinei veiklai	
II.1		Studijų/mokslo programų, atitinkančių strategiją, patvirtinimas	+					
II.2		Dubliuojančių/perteklinių/strategijos neaptarnaujančių programų/disciplinų eliminavimas	+					
III	Produktų ir paslaugų marketingas							
III.1		Marketingo politika	+				Rektorius	

III.2		Ryšių su visuomene politika	+					
III.3		Apjungti naujam marketingo vadovui pavaldžius resursus		+				
IV	Produktų ir paslaugų teikimas							
V	Klientų aptarnavimas							Prorektorius akademinei veiklai
V.1		Kliento papildomų resursų, skiriamų gauti jau apmokėtas paslaugas, minimizavimo politika	+					
V.2		KU intelektualinių resursų prieinamumo klientui ir bendruomenei politika	+					
V.3		Antiplagijavimo politika ir procedūros	+					Rektorius
VI	IT valdymas							IT vadovas
VI.1		IT infrastruktūros palaikymo politika	+					
VI.1.1		TCO skaičiavimo tvarka	+					
VI.1.2		Įrangos atnaujinimo politika		+				
VI.1.3		ERP parinkimo tvarka	+					
VI.1.4		Sistemų rezervavimo taisyklės	+					
VI.2		IT SLA politika	+					
VI.2.1		Funkcinio IT resursų pavaldumo sugražinimas į vienas rankas	+					
VI.3		IT saugumo ir sistemų atstatymo politika	+					
VI.3.1		Vartotojų teisių žemėlapis	+					
VI.3.2		Sistemų atstatymo planas	+					
VI.3.3		Reikalavimai centralizuotai administruojamoms programoms	+					
VI.3.4		Reikalavimai komunikavimo sprendimams	+					
VI.4		IT projektų vykdymo politika	+					
VI.5		Parametrizuojamų ir programuojamų sprendimų dokumentavimo politika	+					
VII	Žmogiškųjų išteklių valdymas							Personalo vadovas
VII.1		Trūkstančių kompetencijų identifikavimo, publikavimo ir paieškos politika	+					
VII.2		Karjeros planavimo politika	+					
VII.3		Motyvacijos politika	+					
VII.3.1		Grįžtamojo ryšio iš dėstytojų valdymo tvarka	+					
VII.3.2		Finansinio skatinimo ir jo tęstinumo garantijų politika		+				
VII.4		Interesų konflikto prevencijos politika	+					
VII.5		Sureguliuoti KU darbuotojų funkcijas, pareigas, atsakomybę, darbo tvarką, darbo apmokėjimo nustatymo principus,	+					Personalo vadovas ir Teisininkas

		darbuotojų priėmimo ir atleidimo tvarką; nustatyti taisykles dėl darbo ir poilsio laiko pasiskirstymo; nustatyti bei konkretizuoti darbo drausmės ir elgesio taisykles; užtikrinti komercinių paslapčių, intelektualinės nuosavybės saugumą; sureguliuoti nekonkuravimo santykius tiek esant darbo santykiams, tiek jiems pasibaigus: parengti vidinius teisės aktus, standartinius su darbo santykiais susijusių sutarčių projektus, kurie būtų naudojami tiek sudarant sutartis su naujais darbuotojais, tiek papildant, keičiant, detalizuojant esamas darbo sutartis (pavyzdinės darbo sutartys su dėstytojais, darbuotojais, vadovu; patobulintos ir atnaujintos pareigybinės instrukcijos; priedai prie darbo sutarčių su nekonkuravimo ir komercinių paslapčių saugojimo įsipareigojimais; visiškos materialinės atsakomybės sutartys; darbo tvarkos taisyklės; darbuotojų atestavimo ir vertinimo tvarka; pavyzdiniai įsakymai personalo klausimais; akademinės etikos kodeksas; konkursų pareigoms eiti organizavimo tvarka ir pan.).						s
VII.6		Ginčų nagrinėjimo tvarkos, ginčų komisijos sudarymo ir skyrimo tvarkos tobulinimas. Ginčus nagrinėjančių komisijų darbo reglamentų, komisijų posėdžių protokolo ir priimamų sprendimų formų rengimas.	+					Teisininkas
VIII	Finansų valdymas							Finansų vadovas
VIII.1		ABC/M projektas	+					
VIII.1.1		Įvertinti produktų ir klientų pelningumą	+					
VIII.1.2		Įvertinti naujus produktus						
VIII.1.3		Užtikrinti produktų/paslaugų viso gyvavimo ciklo savikainos valdymą	+					
VIII.1.4		Teikti siūlymus klientų ir produktų krepšelio optimizavimui	+					
VIII.1.5		Užtikrinti tęstinį paslaugų savikainos optimizavimą	+					
VIII.2		Biudžeto vykdymo politika	+					
VIII.2.1		Strateginių Projektų ir iniciatyvų sinchronizavimas su biudžetu	+					
VIII.2.2		Biudžeto „importas“ į sistemą					+	
IX	Turto valdymas							Infrastruktūros prorektorius
IX.1.		Ilgalaikio turto valdymo politika	+					

IX.2.		Atskirti turto mokestinę ir valdymo apskaitą		+				
X	Žinių, tęstinio tobulinimo ir pokyčių valdymas							Prorektorius plėtrai
X.1		Žinių valdymo politika						
X.1.1		Idėjų autorystės ir turinio apsaugos politika	+					
X.1.2		Idėjų registravimo, pirminio vertinimo politika	+					
X.1.3		Dalijimosi žiniomis/geriausia praktika politika	+					
X.1.4		Reikalavimų žinių valdymo techninei infrastruktūrai garantuoti projektas			+			
X.1.5		Investavimo ir investicijų į administravimo, atsiperkamumo matavimo politika	+					
X.1.6		Sukurti žinių valdymo grupę	+					

▪ **Su darbuotojų atleidimų ar jų profesinių pareigų keitimu susiję aspektai:**

Tinkamai įgyvendinant aukščiau pateiktą valdymo tobulinimo koncepciją bei darant struktūrinius pertvarkymus, yra neišvengiama žinoti darbuotojų atleidimo ar pareigybių keitimo teisinio reglamentavimo aspektus. Struktūrinių pertvarkymų metu darbuotojui nesutikus būti perkeltam į kitas pareigas, darbo sutartis su darbuotoju turėtų būti nutraukiama. Atitinkamai remiantis Lietuvos Respublikos Darbo kodekso (toliau – DK) normomis, įtvirtinančiomis darbo sutarties nutraukimo pagrindus, nutraukimas galėtų būti tiek abipusių šalių sutarimu, tiek darbuotojo pareiškimu, tiek darbdavio iniciatyva, kai nėra darbuotojo kaltės.

1) Darbo sutarties nutraukimą abipusiu **šalių sutarimu** reglamentuoja DK 125 str. Remiantis minėtame straipsnyje išdėstytu reglamentavimu, pasakytina, kad viena tokios sutarties šalis gali pasiūlyti kitai šaliai nutraukti sutartį šiuo pagrindu. Šaliai sutikus su tokiu pasiūlymu, šio straipsnio normos įpareigoja per 7 dienas apie tai pranešti šaliai, pateikusiai tokį pasiūlymą. Darbo sutarties šalys – darbuotojas ir darbdavys, susitarę nutraukti darbo sutartį, privalo sudaryti raštišką susitarimą dėl šios sutarties nutraukimo, kuriame be kita ko, privalo nurodyti, nuo kurio laikotarpio sutartis nutraukiama bei, lygiai taip pat, kitas sutarties nutraukimo sąlygas, tokias kaip: kompensaciją, nepanaudotų atostogų suteikimo sąlygas ir kt. Pabrėžtina, kad šaliai, gavusiai pasiūlymą nutraukti darbo sutartį, laiku nepranešus apie sutikimą, laikoma, kad pasiūlymas dėl minėtos sutarties nutraukimo yra atmestas.

2) Kaip vieną iš sutarties nutraukimo pagrindų DK įvardija – sutarties nutraukimą **darbuotojo pareiškimu**. Remiantis DK 127 str. darbuotojas turi teisę nutraukti tiek terminuotą darbo sutartį, nesuėjus sutartyje numatytam terminui, tiek neterminuotą darbo sutartį. Be kita ko, įtvirtinamas įpareigojimas apie sutarties nutraukimą raštu išpėti darbdavį ne vėliau kaip prieš 14 darbo dienų. Kolektyvinėse sutartyse gali būti nustatytas ir ilgesnis darbo sutarties nutraukimo terminas, tačiau toks jis negali viršyti vieno mėnesio laikotarpio. Pažymėtina, kad pasibaigus išpėjimo laikotarpiui, darbuotojui suteikiama teisė vienašališkai nutraukti darbą, o tuo tarpu darbdavys privalo įforminti darbo sutarties nutraukimą ir atsiskaityti su darbuotoju. Paminėtina, kad tais atvejais, kuomet reikalavimas nutraukti darbo sutartį minėtu pagrindu pagrįstas darbuotojo liga, neįgalumu, trukdančiu dirbti, lygiai taip pat darbdavio sutartinių įsipareigojimų nevykdymui ar kitais pagrindais, darbuotojas gali nutraukti tiek terminuotą, tiek neterminuotą darbo sutartį apie nutraukimo faktą išpėjęs darbdavį ne vėliau kaip prieš tris darbo dienas nuo prašymo padavimo dienos. Neterminuota darbo sutartis anksčiau aptartu pagrindu privalo būti nutraukiama nuo darbuotojo prašyme dėl sutarties nutraukimo nurodytos dienos. Savaimė suprantama, remiantis minėtu DK 127 str., darbuotojui suteikiama teisė atšaukti darbo sutarties nutraukimo prašymą, tačiau toks atšaukimas privalo būti pateiktas ne vėliau kaip per 3 darbo dienas nuo prašymo pateikimo dienos.

3) remiantis DK 129 str. **darbdaviui suteikiama teisė nutraukti darbo sutartį, nesant darbuotojo kaltės**. Kalbant apie neterminuotos darbo sutarties nutraukimą šiuo pagrindu, pasakytina, kad darbdavys sutartį gali nutraukti tik dėl svarbių priežasčių ir DK nustatyta tvarka, įtvirtinta 130 str. Svarbiomis priežastimis tokiu atveju pripažįstamos tik tos aplinkybės, kurios yra susijusios su darbuotojo kvalifikacija, profesiniais gebėjimais, jo elgesiu darbe, taip pat tais atvejais, kai negalima darbuotojo perkelti jo sutikimu į kitą darbą, bei dėl ekonominių technologinių priežasčių ar darbovietės struktūrinių pertvarkymų ir kt. Pasakytina, kad darbo sutartis su tokiais darbuotojais, kuriems iki teisės gauti visą senatvės pensiją liko ne daugiau kaip penkeri metai, su asmenims iki aštuoniolikos metų, neįgaliaisiais asmenimis, su darbuotojais, auginančiais vaikus iki keturiolikos metų, gali būti nutraukiama tik ypatingais atvejais, kuomet darbuotojo palikimas darbe iš esmės pažeistų

darbuotojo interesus. Terminuotos sutarties nutraukimas prieš terminą darbdavio iniciatyva, kai nėra darbuotojo kaltės, galimas lygiai taip pat tik ypatingais atvejais, kuomet negalima darbuotojo sutikimu jo perkelti į kitą darbą, arba sumokėjus darbuotojui už likusį darbo sutarties galiojimo laiką vidutinį darbo užmokesčio atlyginimą, bei, savaime suprantama, laikantis DK 130 str. nustatytos tvarkos.

Šiuo atveju būtų tikslinga aptarti ir DK 130 str. įtvirtintą tvarką apie darbo sutarties nutraukimą. Taigi, pirmiausia darbdaviui suteikiama teisė nutraukti darbo sutartį raštu pasirašytinai darbuotojui pranešus apie būsimą darbo sutarties nutraukimą ne vėliau kaip prieš **du mėnesius**. Šis terminas pratęsiamas **iki keturių mėnesių** tais atvejais, jei darbo sutartį rengiamasi nutraukti su darbuotojais, kuriems iki teisės gauti visą senatvės pensiją liko ne daugiau kaip penkeri metai, su asmenims iki aštuoniolikos metų, neigaliaisiais asmenims, su darbuotojais, auginančiais vaikus iki keturiolikos metų. Pasakytina, kad per išpėjimo apie būsimą sutarties nutraukimą laikotarpį darbdavys privalo suteikti darbuotojui laisvo nuo darbo laiką, kurį jis galėtų skirti naujo darbo paieškoms. Tokio laiko trukmė negali būti mažesnė nei dešimt procentų darbo laiko normos, tenkančios darbuotojui per išpėjimo terminą taip pat už šį laiką darbuotojui darbdavys privalo mokėti darbuotojo vidutinį darbo užmokestį. Tais atvejais, kai darbuotojas atleidžiamas iš darbo nepasibaigus išpėjimo terminui, jo atleidimo iš darbo data perkeliama iki to laiko, kada turėjo pasibaigti išpėjimo terminas.

Pasakytina, kad be aukščiau išvardintų asmenų, su kuriais darbo sutartis nutraukiama ypatinga tvarka, yra išskiriama asmenų grupė, kuriai išpėjimas apie darbo sutarties nutraukimą negali būti įteiktas bei su tokiu asmeniu darbo sutartis apskritai negali būti nutraukta. Pirmiausia prie šių asmenų priskiriami darbuotojai, esantys laikinai nedarbingi, darbuotojai, pašaukti atlikti tikrąją krašto apsaugos tarnybą arba kitas Lietuvos Respublikos piliečio pareigas bei nėščios moterys. Darbo sutartis su nėščia moterimi negali būti nutraukta nuo tos dienos, kai darbdaviui buvo pateikta medicinos pažyma apie nėštumą bei dar vieną mėnesį pasibaigus nėštumo ir gimdymo atostogoms.

DK aptaria ir **grupės darbuotojų atleidimą**, kuris suprantamas kaip darbuotojų atleidimas, kuomet per trisdešimt kalendorinių dienų dėl darbovietės struktūrinių pertvarkymų ar dėl kitų priežasčių, nesusijusių su atskiru darbuotoju, numatoma nutraukti darbo sutartis. Grupės darbuotojų atleidimas remiantis DK 130¹ str. pateiktu reguliavimu suprantamas pirmiausia, kaip dešimt ir daugiau darbuotojų įmonėse, kuriose dirba nuo dvidešimties iki devyniasdešimt devynių darbuotojų atleidimas; antra, ne mažiau kaip dešimt procentų darbuotojų įmonėse, kuriose dirba nuo šimto iki dviejų šimtų devyniasdešimt devynių darbuotojų atleidimas; trečia, trisdešimt ir daugiau darbuotojų įmonėse, kuriose dirba trys šimtai ir daugiau darbuotojų atleidimas. Esant numatomam tokiam darbuotojų atleidimo faktui, darbdavys privalo raštu pranešti teritorinei darbo biržai LR Vyriausybės nustatyta tvarka pasibaigus konsultacijoms su darbuotojų atstovais, tačiau ne vėliau kaip prieš įteikdamas išpėjimus apie darbo sutarties nutraukimą darbuotojui. Pažymėtina, kad minėtame straipsnyje, be kita ko, įtvirtinamas reguliavimas, numatantis, jog, pažeidus pareigą pranešti teritorinei darbo biržai apie numatomą grupės darbuotojų atleidimą ar pareigą konsultuotis su darbuotojų atstovais, darbo sutartis negali būti nutraukta. Atitinkamai su darbuotoju, auginančiu vaiką (-us) iki trejų metų darbo sutartis bet kokių atveju negali būti nutraukta, nebent esant darbuotojo kaltei.

Tais atvejais, kuomet dėl ekonominių ar technologinių priežasčių arba dėl darbovietės struktūrinių pertvarkymų mažinamas darbuotojų skaičius, pirmenybės teisė būti paliktam dirbti, kai mažinamas darbuotojų skaičius, remiantis DK 135 str. turi darbuotojai, kurie darbovietėje buvo sužaloti arba susirgo profesine liga; kurie vieni augina vaikus (įvaikius) iki šešiolikos metų arba prižiūri kitus šeimos narius, kuriems nustatytas sunkaus ar vidutinio neigalumo lygis arba mažesnio nei 55 procentai darbingumo lygis, arba šeimos narius, sukakusius senatvės pensijos amžių, kuriems teisės aktų nustatyta tvarka nustatytas didelių ar vidutinių specialiųjų poreikių lygis; taip pat darbuotojai, kurie turi ne mažiau kaip dešimties metų nepertraukiamąjį darbo stažą toje darbovietėje, išskyrus darbuotojus, igijusius teisę į visą senatvės pensiją arba ją jau gaunančius; darbuotojus, kuriems iki senatvės pensijos liko ne daugiau kaip treji metai; darbuotojai, išrinkti į darbuotojų atstovaujamuosius organus; bei darbuotojai, kuriems tokia teisė nustatyta kolektyvinėje sutartyje. Pažymime, kad tokia

pirmenybės teisė gali būti taikoma tik tokiems darbuotojams, kurių kvalifikacija nėra žemesnė už kitų tos pačios specialybės darbuotojų, dirbančių toje įmonėje, įstaigoje, organizacijoje ir pan., kvalifikacija.

Svarbu paminėti **atsiskaitymo tvarką** su darbuotoju nutrūkus darbdavio ir darbuotojo darbo sutartiniams santykiams. Pirmiausia, nutraukus sutartį darbdavio iniciatyva, kai nėra darbuotojo kaltės, bei nutraukus sutartį be įspėjimo likviduojant darbdavį, kai pagal LR įstatymus jo darbo prievolių nebuvo įpareigotas perimti ir vykdyti kitas asmuo, atleistam darbuotojui išmokama jo vidutinio mėnesio darbo užmokesčio dydžio išeitinė išmoka, apskaičiuojama atsižvelgiant į to darbuotojo nepertraukiamą stažą darbovietėje, t. y. iki dvylikos mėnesių - vieno mėnesio vidutinio darbo užmokesčio dydžio išmoka; nuo dvylikos iki trisdešimt šešių mėnesių - dviejų mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio išmoka; nuo trisdešimt šešių iki šešiasdešimties mėnesių - trijų mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio išmoka; nuo šešiasdešimties iki šimto dvidešimties mėnesių - keturių mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio išmoka; nuo šimto dvidešimties iki dviejų šimtų keturiasdešimties mėnesių – penkių mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio išmoka; daugiau kaip dviejų šimtų keturiasdešimties mėnesių - šešių mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio išmoka. Nutraukus sutartį kitais DK bei kituose LR įstatymuose numatytais pagrindais be darbuotojo kaltės, išskyrus darbo sutarties nutraukimą šalių sutarimu, darbo sutarties nutraukimą suėjus terminui bei darbo sutarties nutraukimą darbuotojo prašymu, jam išmokama dviejų mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio išeitinė išmoka, jeigu įstatymai ar kolektyvinėje sutartyje numatyti reikalavimai nenustato ko kitą.

Darbdavys privalo visiškai atsiskaityti su darbuotoju jo atleidimo dieną, jeigu įstatymais ar darbdavio ir darbuotojo susitarimu šalys nenusistatė kitokios atsiskaitymo tvarkos, bei užpildyti darbuotojo darbo sutartį įstatymų nustatyta tvarka. Uždelsimo atsiskaityti atveju, kuomet uždelsiama ne dėl darbuotojo kaltės, darbuotojui privalo sumokėti jo vidutinį darbo užmokestį už uždelsimo laiką.

Literatūros sąrašas

1. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (2009-04-30 Nr. XI-242, aktuali redakcija 2009-05-12);
2. Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas (1996-07-03 Nr. I-1428, aktuali redakcija 2010-01-05);
3. Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas (2010 m. sausio 21 d. Nr. XI-666, aktuali redakcija 2010-04-01);
4. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas (1998 m. gegužės 12 d. Nr. VIII-729, aktuali redakcija 2010-12-31);
5. Valstybės kontrolės įstatymas (1995 m. gegužės 30 d. Nr. I-907, aktuali redakcija 2010-06-10);
6. Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas (2002 m. gruodžio 10 d. Nr. IX-1253, aktuali redakcija 2010-07-01);
7. Klaipėdos universiteto statutas (aktuali redakcija 2010-07-04);
8. Klaipėdos universiteto perspektyvinis veiklos 2007-2013 m. planas;
9. Klaipėdos universiteto strateginio plėtros plano gairės, parengtos strateginio planavimo darbo grupės;
10. Klaipėdos universiteto integruotos plėtros strategijos darbo grupės pasiūlyti universiteto strateginiai tikslai ir uždaviniai (šios koncepcijos rengėjams pateikti tik 2011 m. vasario mėn.);
11. Švietimo ir mokslo ministerijos šaltinis: „Vieneri metai mokslo ir studijų įstatymo reformai. Nuveikti darbai-būsiami žingsniai“ 2010-05-12;
12. „Klaipėdos universiteto strateginio planavimo tvarkos aprašas“ (KU rektoriaus įsakymas Nr. 1-03, 2008-04-18).

Priedų sąrašas

- Priedas Nr. 1.* Universitetams priskiriamos rizikos – Ernst & Young požiūris;
- Priedas Nr. 2.* University of Nottingham rizikų registras;
- Priedas Nr. 3.* KU IT vadovo atsakymai į anketos klausimus;
- Priedas Nr. 4.* Vilniaus Universiteto IT tikslai 2007-2013 m.;
- Priedas Nr. 5.* Ištraukos iš studentų apklausos;
- Priedas Nr. 6.* Lietuvos valstybinių universitetų žinomumas pagal nuorodas www;
- Priedas Nr. 7.* Strategijos ir fakto finansinės ABC analizės šablonas;
- Priedas Nr. 8.* Leeds Universitetas. Bendradarbiavimas tarp procesų: biblioteka, IT, katedra;
- Priedas Nr. 9.* Universitetų organizacinių struktūrų pavyzdžiai.
- Priedas Nr. 10.* Anketa: Klaipėdos universiteto fakultetų ir institutų veiklos analizė;
- Priedas Nr. 11.* Anketa Senato nariams: Klaipėdos universiteto veiklos analizė.
- Priedas Nr. 12.* Esama ir pasiūlytos alternatyvios KU valdymo schemos

University-specific challenges

Having a clear understanding of a university's internal and external challenges helps identify the implications to the organization's overall strategy and operating plans, as well as areas or drivers of potential risk. The top challenges faced by universities today are:

- Understanding and exceeding stakeholder expectations
 - Perception of quality of education and program selection
 - Strength of infrastructure, systems and facilities (state-of-the-art campus facilities, student housing, wellness centre, research facilities)
 - Perception of employability rates
 - Attraction and retention of students, faculty and staff
 - Building a strong reputation in teaching, research and consulting
 - Securing funding and better accountability over distribution of funds
 - Establishing new strategic initiatives by partnering with peers or public and private sectors
 - Completing capital-building projects on time and on budget
- Targeting the right market to increase enrolment
 - Appealing to international students
 - Collaborating with other institutions
 - Introducing new programs and studies
 - Offering online programs (“bringing the education to the students”)
 - Offering competitive scholarships and bursaries
- Decentralizing structure, coordinating efforts and clarifying controllership
 - Collaboration among board members, the dean, department chairs and administration
 - Open communication of strategic initiatives and their cost benefits, as well as financial risks such as pension plans
 - Consistency and integration of risk management, on-campus security, crisis management, business continuity and internal audit efforts
 - Clarity of roles, responsibilities and accountability
 - Approach to counselling, development and mentoring of faculty and staff

Šaltinis: Internal Auditor Magazine, *August 2010*

Priedas Nr. 2
University of Nottingham rizikų registras

Efektyviai vykdomas rizikų valdymo procesas (ERM) gali ženkliai dengti (taigi – atpalaiduoti) strategijos formulavimui, atnaujinimui naudojamus resursus. Šio universiteto rizikų valdymo praktiką paskelbti paskatino penki veiksniai, kurių pirmieji keturi galėtų būti kaip strateginės idėjos KU vadovybei:

- 1) Nottingham universitetas formalizavo rizikų matavimus pagrindinių ir aptarnaujančių procesų/veiklų pjūviu (o tai daro šį darbą suderinamu su ISO bei panašiomis kokybės vadybos iniciatyvomis) ir juos periodiškai atnaujina;
- 2) Universitetas rizikų valdymui apart labai konkrečių priemonių naudoja bene pagrindinį įrankį – **viešą rizikų publikavimą** savo svetainėje;
- 3) Universitetas yra aktyvus KTP (žinių perdavimo partnerystės – *knowledge transfer partnership*) dalyvis, realizuojantis projektus pradedant nuo mikro įmonių (<10 darbuotojų), baigiant *multinational* kompanijomis. KTP šiuo metu yra viena didžiausių įdarbinimo programų Europoje, susijusi su ~3000 organizacijų;
- 4) Universitetas – viena iš nedaugelio aukštųjų mokyklų, nepabūgusių įsteigti fakultetus visiškai kitose, nei Didžioji Britanija, kultūrose – Kinijoje ir Malaizijoje;
- 5) Universitetas maloniai raštu sutiko, jog jo rizikų žemėlapis gali būti naudojamas KU projekte.

UNIVERSITY OF NOTTINGHAM

Risk Register

Version 1.6.0

July 2010

For internal circulation only

Planning and Management Information Division

This document should not be copied, reproduced or redistributed in whole or in part without prior written permission from the University of Nottingham.

From: Thomas Loya [Thomas.Loya@nottingham.ac.uk] Sent: Tr 2010.11.24 14:41
 To: Aidas Merkys
 Cc:
 Subject: RE: Risk register - permission to present your document

Dear Aidas,

I am happy for you to use the University's Risk Register (and, if you want, the policy) as an example of good practice in this area. I have consulted with twenty of the other leading UK universities and can confirm their view that the University of Nottingham's risk register exemplifies good practice in this area. I can also say that our approach was strongly influenced by emerging international standards in this area, as articulated by the British Standards Institute (BSI) and the International Organisation for Standardisation (ISO).

At the same time, such a document must not be static and needs to be reviewed and updated regularly as new risks are exposed and as the organisation's strategic priorities change. Indeed, we are now in the process of reviewing and updating our own Risk Register as a result of the recent completion of a new five year strategy (to be published on our website in the next few weeks).

Regards,

Tom

Dr Thomas Loya
 Director, Planning & Mgmt Information Division Room A107, Trent Building University of Nottingham University Park Nottingham, NG7 2RD

+44 (0) 115 951 3121
 mob: 07825 753 769
Thomas.loya@nottingham.ac.uk

From: Aidas Merkys [mailto:aidas_merkys@hotmail.com]
 Sent: 24 November 2010 14:41
 To: Thomas.Loya@nottingham.ac.uk
 Subject: Risk register - permission to present your document

Dear Mr. Loya,

I'm a business consultant recently involved with management optimization project at Klaipeda University (Lithuania). Your risk register found at <http://www.nottingham.ac.uk/planning/riskManagement.html> would be a great example of best practices (in practice!). Therefore, I'm kindly asking you to grant permission in order demonstrate risk register 2010 (.pdf) file to Klaipeda University's management team (Rector, vice rectors, CFO, internal audit manager). It will be used only for that young public educational organization, recently articulating its strategic goals up to 2015.

Thank you in advance for the help!

Respectfully Yours,
 Aidas Merkys

Business strategies and management systems

Žolyno 138-11
 LT-10209 Vilnius
 Lithuania

University Risk Register 2 of 33 July 2010

Version 1.6.0

Document History

Date and event Change Detail

June 2010 Biannual Review

(following planning cycle)

Reviewed by Audit

Committee at its 8 July meeting

The entries below summarise amendments to the indicated risk items. Unless otherwise noted, the frequency and likelihood of events or circumstances reported across business units accorded with the risk level as previously assessed and the mitigations reported were not seen to materially alter the net institutional risk.

RS-001 (Research income deficiency, page 7). Mitigations in place amended to reflect that most schools have implemented research grant mentoring schemes.

RS-002 (Insufficient postgraduate recruitment, page 8). Causes amended following Internal Audit Service IAS 285 recommendation, highlighting need for overall postgraduate recruitment strategy, suboptimal coordination of various marketing functions, and the need for training to be provided to appropriate School staff. Mitigations amended to reflect review of PG recruitment.

RS-003 (Major shift in funding and/or government priorities, page 9). Mitigations updated to reflect production of Research Centre Declaration by all Schools. RS-004 (Suboptimal commercialisation of research, page 10). Causes, mitigations and actions amended to reflect business engagement review and development of business engagement strategy and heightened coverage within University Plan 2010-15. SE-001 (Suboptimal student experience, page 11). Mitigations amended to include clearly identifying the student experience as the top priority in the University Plan 2010-15, and setting School level NSS performance targets.

SE-002 (Missed student recruitment targets in multiple schools, page 12). Amendment to reflect that numerous actions 'to be taken' have been completed and are now mitigations 'currently in place'. IN-001 (Failure to meet international student recruitment targets, page x). Amendments to reflect both additional causes and additional mitigations that have been put in place. IN-002 (Suboptimal integration of international campuses, page x). 'Key mitigations currently in place' amended to reflect continued implementation. IN-003 (International campus operations jeopardised, page X). 'Key mitigations currently in place' amended to reflect continued implementation. IE-001 (IT service quality, page 19). Mitigations amended to include completion of the review of Information Services.

IE-003 (Space pressures compromise core activities, page 22). Additional consequences added. Proposed revision of net likelihood to change from 'High' to 'Very High' and overall status on Risk Summary from Yellow to Amber, as a result of significant issues being raised in ten Schools. However, numerous additional actions to be taken (i.e. additional buildings approved by Finance Committee) should result in a reduced status. SF-001 (Income loss and/or suboptimal income utilisation, page 24). Additional causes, mitigations, and action to be taken. SF-002 (Intensification of financial pressures, page 23). Additional causes noted, especially government funding cuts and impact pension scheme requirements. Amendment to reflect that numerous actions 'to be taken' have been completed and are now mitigations 'currently in place'. Proposed revision of net likelihood to change from 'High' to 'Very High' and overall status on Risk Summary from Amber to Red. SF-008 (Disaster and serious incident management, page 30). Actions to be taken amended based on Internal Audit Service review recommendations, to include that IMT members are to be provided with ongoing Business Continuity Management (BCM) training, and that the Incident Management Team to consider regularly testing BCM procedures.

Sept 2009 Biannual Review Introduction. Minor wording changes. Elaboration of response in risk status explanation table.

Risk Summary. Additional coloured column showing inherent risk status.

Risk Map. Position of RS-003 (major change in funding or government research priorities) changed: from High to Very High inherent and net risk and Moderate to Very Serious residual risk.

University Risk Register 3 of 33 July 2010

Version 1.6.0

RS-001. Element of risk definition moved to cause.

RS-002. Risk definition rephrased to remove repetition. Additional mitigating activities recorded.

RS-003. Status of inherent risk escalated from High to Very High; Residual risk impact escalated from Moderate to Serious. Minor wording changes to Causes. Additional risk mitigations currently in place added. Several 'to be taken' actions added.

RS-004. Definition narrowed to avoid overlap with other risks. Substantial additions to 'Actions to be taken' based on Research and Knowledge Transfer report.

SE-001. 'Poor NSS result' removed from Risk title, as it refers to one possible measure of student experience. Reference to disbanded Committee removed.

SE-002. Definition changed to reflect that risk detail relates only to student recruitment to the Nottingham campus.

SE-003. (Prejudiced admissions decisions). Removed as a separate risk item. Some causes subsumed under SE-002 (missed student recruitment targets).

SE-004. Risk definition reworded to include staff safety.

IN-001. Risk title changed to reflect risk of failure to meet international student income targets. Causes and consequences disaggregated. Over recruitment of Home students added as cause. One additional 'to be taken' action (review practice of attributing international student income on the basis targets rather than intakes).

IN-002. Type changed from strategic to operational. Risk definition revised to avoid assumption that complete integration is optimal. Two causes added. Many new mitigating actions added. Actions to be taken revised (from 'all' professional services to have a UNNC/UNMC section to 'as directed'; definition of 'optimal integration' to be undertaken).

IN-003. Additional risk mitigations 'currently in place' added.

IE-001 and IE-002. Many 'actions to be taken' have been completed and items moved to 'currently in place'. Note: both items to be revised to distinguish more clearly.

SF-001. Additional 'mitigating actions in place', notably creation of Corporate Service team within Financial Reporting.

SF-002. Additional 'mitigating actions in place', notably Savings and Efficiency

SF-004. Inclusion of numerous additional activities 'currently in place'.

SF-006. Clarified title to emphasise focus on employment issues.

SF-007. Additional cause of reputational damage added. Additional 'mitigations in place' and 'to be taken' actions.

SF-009. New risk added about failure to meet (non employment) government targets and requirements.

University Risk Register 4 of 33 July 2010

Version 1.6.0

Introduction

Overview

This Risk Register should serve as a resource for risk-based strategic and operational planning and decision making. It reflects broad engagement by senior individuals across academic units and administrative functions and is updated regularly. Please ensure you are using the most recent version.

As a dynamic and collaborative summary statement of the risks faced by the University, this is an evolving document. Therefore, if you believe an institutional level risk is not represented or its detail is specified incorrectly please contact PMID.

The document comprises four sections: a single page summary of the risks covered, a risk map, a detailed explanation of each risk item, and an appendix explaining key terms.

Purpose and intended audiences

As a resource for Management Board, the Risk Register ideally provides information that is useful for reaching determinations about priorities and resource allocation.

For Heads of academic units and Support Services, the Register should be consulted during preparation of strategic and operational plans, to ensure they give due consideration to activities which lower the likelihood or reduce the impact of identified institutional risks. For University Governors and Auditors, this document provides insight into what the University perceives to be the key institutional level risks and how it is managing them.

Risk ownership

Each risk item has a primary owner, responsible for oversight and management of that risk, and may have supporting risk owners. This document represents *institutional* level risks, so 'local' responsibility for numerous supporting or more operational activities is in practice often broadly distributed.

Risk impact, likelihood, and risk status

The assessment of the gross and the net *impact* and *likelihood* of risk is reached separately, via collective deliberations of senior staff, and summarised in simple terms of ‘minor, moderate, serious, and catastrophic’ (for impact) and ‘low, medium, high, and very high’ for likelihood. *The definitions of terms are provided in the Appendix.*

Each term is associated with a number, 1 - 4, where 1 is the lowest impact or likelihood and 4 the worst or highest. For each risk, the product of the *net* impact and *net* likelihood — which take into account the effect of risk mitigation activities — is used to determine the item’s risk status. The product of these two sets of numbers yields nine unique values, which are the basis of a common-sense ‘traffic light’ colour indicating risk status, as shown below. The risk status therefore emerges from a process, and is not ‘assigned’.

Risk Status (impact x likelihood) Colour Meaning and Response

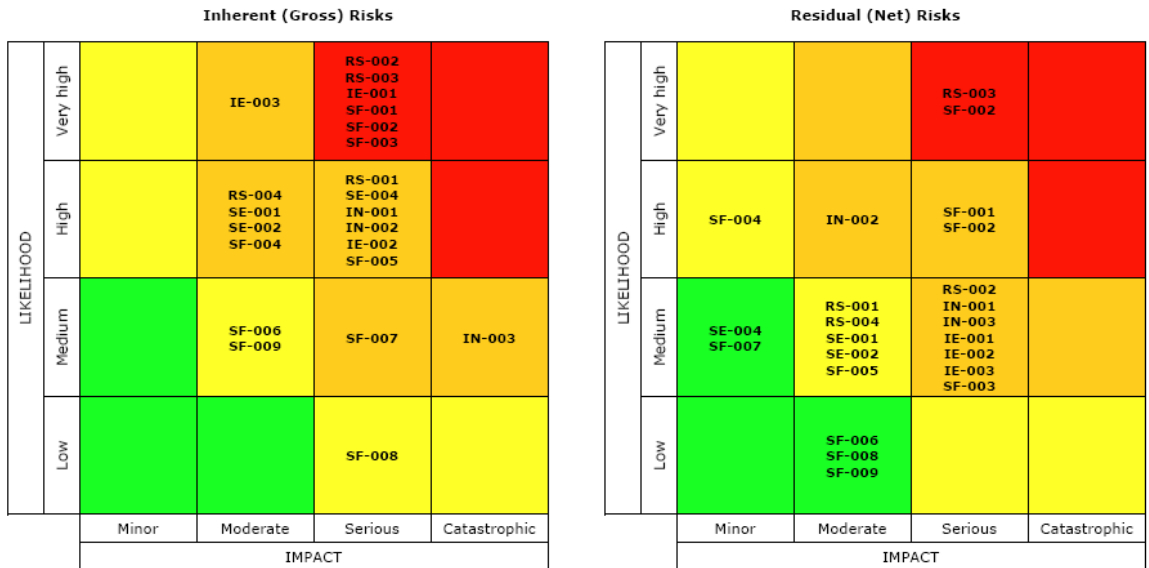
Risk Status (impact x likelihood)	Colour	Meaning and Response
1, 2	Green (G)	Low concern; occasional monitoring. Tolerate; continue existing measures, review annually.
3, 4	Yellow (Y)	Moderate concern; steady improvement needed. Possibly tolerate, review biannually.
6, 8, 9	Amber (A)	Serious concern; active response and monitoring. Implement ways to reduce risk, review quarterly.
12, 16	Red (R)	Very serious concern; highest priority. Take immediate action and review regularly.

The risk status, indicated in the coloured column on the following page, is meant to be *indicative*, not definitive. For example, two items that are of ‘serious concern’ are not necessarily viewed as exactly equivalent in their potential impact or necessarily ‘more important’ than any of ‘moderate’ concern.

UNIVERSITY RISK REGISTER – SUMMARY

	Risk	Oversight / Principle Owner	Inherent (Gross) Risk			Residual (Net) Risk			Page
			Impact	Likelihood	Status	Impact	Likelihood	Status/ID	
Research	Research income deficiency	PVC for Research	Serious	High	Serious	Moderate	Medium	RS-001 (Y)	7
	Insufficient postgraduate recruitment	PVC for Research	Serious	Very High	Very serious	Serious	Medium	RS-002 (A)	8
	Major shift in funding and/or government priorities	PVC for Research	Serious	Very High	Very serious	Serious	Very High	RS-003 (R)	9
	Suboptimal commercialisation of research	PVC for Commercialisation	Moderate	High	Serious	Moderate	Medium	RS-004 (Y)	10
Student Experience	Suboptimal student experience	PVC for Teaching & Learning	Moderate	High	Serious	Moderate	Medium	SE-001 (Y)	11
	Missed student recruitment targets in multiple Schools	Registrar	Moderate	High	Serious	Moderate	Medium	SE-002 (Y)	12
	Student and staff safety	Registrar	Serious	High	Serious	Minor	Medium	SE-004 (G)	14
International	Failure to meet international student income targets	International Office Director	Serious	High	Serious	Serious	Medium	IN-001 (A)	15
	Suboptimal integration of the international campuses	PVC for Internationalisation	Serious	High	Serious	Moderate	High	IN-002 (A)	17
	International campus operations jeopardised	PVC for Internationalisation	Catastrophic	Medium	Serious	Serious	Medium	IN-003 (A)	18
Infrastructure Environment	IT service quality	Chief Information Officer	Serious	Very High	Very serious	Serious	Medium	IE-001 (A)	19
	Major IT system failure	Chief Information Officer	Serious	High	Serious	Serious	Medium	IE-002 (A)	21
	Space pressures compromise core activities	Chief Estates & Facilities Ofcr.	Moderate	Very High	Serious	Moderate	Very High	IE-003 (A)	22 ▲
Securing our future	Income loss and/or suboptimal utilisation	Chief Financial Officer	Serious	Very High	Very serious	Serious	High	SF-001 (A)	23
	Intensification of financial pressures	Chief Financial Officer	Serious	Very High	Very serious	Serious	Very High	SF-002 (R)	25 ▲
	Failure to achieve philanthropy targets	Development Director	Serious	Very High	Very serious	Serious	Medium	SF-003 (A)	26
	Unhealthy organisation culture	Management Board	Moderate	High	Serious	Minor	High	SF-004 (Y)	27
	Staff recruitment and retention	Director of HR	Serious	High	Serious	Moderate	Medium	SF-005 (Y)	28
	Failure to meet legislative employment requirements	Director of HR	Moderate	Medium	Moderate	Moderate	Low	SF-006 (G)	29
	Reputational damage	Management Board	Serious	Medium	Moderate	Minor	Medium	SF-007 (G)	30
	Disaster and serious incident management	Registrar	Serious	Low	Moderate	Moderate	Low	SF-008 (G)	31
	Failure to meet government targets and requirements	Management Board	Moderate	Medium	Moderate	Moderate	Low	SF-009 (G)	32

UNIVERSITY RISK REGISTER – RISK MAP



Risk title: Research income deficiency		RS-001 (Y)
Overview		
Risk	Constrained or impaired ability to conduct research	
Principle risk owner	PVC for Research;	
Supporting owners(s)	Director, Research Innovation Services; Schools	
University Plan	Research, Securing our Future, Student Experience	
Type	Strategic	
Broad category	Academic subject (general area)	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Change in research management leads to poor research performance including quality and volume; low overhead for research and poor research margins in some Schools; relatively poor result of particular Schools in the 2008 RAE; more competitive external funding environment and less funds available; reduced level of research income from the research councils and charities; mismatches between Schools' expertise and funded research priorities; poor quality and/or low volume of applications; IT support for tracking successful applications.	Declining or insufficient research funding; impaired ability to conduct research; lower reputation; fewer good MA/PhD level applicants; downward trend in REF performance; impact on profile, reputation, and rankings.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	High
Key risk mitigations <u>currently in place</u>		
Rigorous costing and contractual guidance and controls in place; Schools supported by Business Development teams targeting realisable opportunities; Target interdisciplinary and large strategic proposals underpinned by long-term discipline bridging programmes; Gather, share and act on intelligence of sponsors funding priorities. Grant application mentoring schemes now in place in at least half of all academic units. New research Priority Groups established, with targeted strategic funds to pump prime bids to external agencies.		
Residual risk	Impact:	Moderate
	Likelihood:	Medium
Actions		
To be taken	Ensure expertise in critical mass of staff; encourage more collaborative bids; central school management of applications of bids; build up back record of successful bids; Collaboration between IS and RIS to improve relevant data systems; review of research grant submission management and support practices.	
Notes		
University Risk Register Version 1.6.0	7 of 33	July 2010

Risk title: Insufficient postgraduate recruitment		RS-002 (A)
Overview		
Risk	Insufficient postgraduate recruitment in some Schools	
Principle risk owner	PVC for Research	
Supporting owners(s)	Registrar; Communications and Marketing; Recruitment & Admissions; Graduate School; Heads of School	
University Plan	Research; Student Experience, Securing our Future	
Type	Strategic	
Broad category	Economic, Reputation	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Lack of resource and/or focus within some Schools on postgraduate recruitment, conversion, and support; Course offerings do not reflect changes in demand and employment opportunities; over reliance on external funding; undergraduate student debt; lack of coordinated institutional approach, strategy, or coordination; failing to attract sufficient numbers of postgraduate applications; lack of an overall postgraduate recruitment strategy, suboptimal coordination of various marketing functions; lack of marketing training for appropriate School staff.	It becomes increasingly difficult to maintain and develop a research culture within affected Schools; The University becomes increasingly viewed as an undergraduate institution.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	Very High
Key risk mitigations currently in place		
Postgraduate recruitment teams in the Recruitment and Admissions Office and the International Office; Postgraduate Strategy Committee (PSC); Market Intelligence Unit undertaking institutional portfolio review based on extensive data acquisition about PG enrolments across the UK; search engine optimisation pilot underway to assess scope for improving international PG recruitment; Postgraduate Recruitment Strategy Development Group (PGRSDG), which has reviewed PG Recruitment activities and made recommendations for improvements to the PSC. Active competition, with Graduate School support (which may be constrained post-Roberts funding), for DTC funds from Research Councils.		
Residual risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	Medium
Actions		
To be taken	Greater focus on conversion activities or a conversion strategy; improve communication and coordination; publish and share postgraduate strategy; share good practice in Schools; ensure alignment of the postgraduate funding strategy with the recruitment strategy.	
Notes		
University Risk Register Version 1.6.0		8 of 33
		July 2010

Risk title: Major shift in funding and/or Government research priorities		RS-003 (R)
Overview		
Risk	Major shift in funding and/or Government research priorities	
Principle risk owner	PVC for Research	
Supporting owners(s)	Research Innovation Services; Graduate School; Deans & Heads of School	
University Plan	Research, Commercialisation and KT; Securing our Future	
Type	Strategic	
Broad category	Economic, Reputation, Academic subject (general area)	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Change of government and/or significant downturn in economy. Reduction or changed distribution of research funding and income, e.g. due to reduction in other income sources, heightened competition for funding and/or post graduate research students.	Reduced research activity particularly in STEM subjects and 'blue sky' research; REF focus on impact affects fundamental, or 'pure' science research funding; transfer of major research programmes to other countries and decline in world-rankings for research.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	Very High
Key risk mitigations currently in place		
Monitoring of economy and political scene; active and effective direct lobbying and via the Russell Group to influence Government policy; RIS review of trends and reporting through Research strategy Groups; continued work to ensure a fully diversified research portfolio; heightened activity within Graduate School to understand changing priorities, develop strong relationships with Schools, and support research grant applications; higher levels of targeted surplus to allow flexibility in response to funding cuts or major cost increases; responsibility of Head of School to monitor quantity and quality of research as part of planning and budgeting process; Research Centre Declarations produced by every School, as key element or Research and Knowledge Transfer strategy to heighten attention to research management; maintain balanced portfolio of funding, including sources other than Research Councils and outside the UK.		
Residual risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	Very High
Actions		
To be taken	Increase representation on Research Councils to increase influence. Sustain and/or increase effort to increase income generation and diversify income streams.	
Notes		
University Risk Register Version 1.6.0	9 of 33	July 2010

Risk title: Suboptimal commercialisation of research		RS-004 (Y)
Overview		
Risk	Suboptimal commercialisation of research	
Principle risk owner	PVC for Commercialisation	
Supporting owners(s)	Research Innovation Services; Knowledge Transfer Strategy Group	
University Plan	Research, Commercialisation and Knowledge Transfer	
Type	Strategic	
Broad category	Economic, Reputation	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Difficulty in translating good research idea from a laboratory prototype to the point of commercialisation, even when working with SMEs during the research phase; insufficient funding to progress beyond research stage; limited number of sources of funding that do not require a commercial partner; the economic downturn leads to a drop in research funding, both from research councils and due to reluctance of SMEs to commit to collaborative student funding; no systematic regime of induction or training in business development methods for relevant staff; no formal income generation targets for business development staff; limited support for business facing academics and research groups; insufficient flexibility exhibited by University staff in contract negotiations with potential partners.	The University's reputation as a leader in commercialisation of research is compromised; reduced income stream from stakes in spin-offs.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Moderate
	Likelihood:	High
Key risk mitigations currently in place		
Business engagement review, consultation, and strategy development overseen by PVC for Commercialisation, resulting in new strategy, programme, and step change in activity and visibility by virtue of inclusion in University Plan 2010-15. Knowledge Transfer Board established as per agree RKT Strategy, and priority groups established, under oversight of PVC for Research. Ongoing review of regional strategy, especially engagement with regional industry.		
Residual risk	Impact:	Moderate
	Likelihood:	Medium
Actions		
To be taken	To review and regroup grouping internal resource as necessary to ensure the coherence of business engagement activities, covering research, continuing professional development, and corporate philanthropy; provide a systematic induction and training programme in business development methods and systems; develop income generation targets for business development executives.	
Notes		
University Risk Register Version 1.6.0	10 of 33	July 2010

Risk title: Suboptimal Student Experience		SE-001 (Y)
Overview		
Risk	Suboptimal student experience and/or poor NSS results leads to reputational damage and/or greater difficulty in student recruitment	
Principle risk owner	PVC for Teaching and Learning	
Supporting owners(s)	Registrar's Department; Heads of Schools	
University Plan	Student Experience, Securing our Future	
Type	Strategic	
Broad category	Reputation	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
<i>Poor NSS result / Student Experience:</i> Student expectations of the transition from secondary school to University are poorly informed; School-based measures to improve student experience take time to affect results and can be undermined by University level problems (e.g. issues with IT systems at student registration); the University fails to refresh its teaching and learning activities to enhance the student experience and therefore to maintain competitive edge.	League tables adversely affected; compromised reputation; difficulty recruiting UG students; income reduction; long term effects on success of alumni fundraising efforts.	
<i>Expanding population puts pressure on key services:</i> Increased student population puts higher demand on specialist services, with limited opportunities for economies of scale; Widening Participation (WP) increases range of demands on specialist services but expansion of services lags behind increase in numbers, leading to a compromised experience.	Where services do not meet demand, the University is vulnerable to litigation; students slip through the support network; retention levels deteriorate.	
Analysis		
Inherent risk	Impact: Moderate	
	Likelihood: Very High	
Key risk mitigations <u>currently in place</u>		
National Student Survey results analysed, communicated, acted upon, and reviewed by Teaching Committee; Student Satisfaction Survey reviewed by Student Services Committee; explicit reference to NSS performance in School plans; Workshops involving senior academics and students to review assessment and feedback practices; monitoring of competition; robust performance monitoring and challenge via planning process; Market Intelligence Unit acquisition and analysis of competitor data and development of institutional portfolio review, to feed into School reviews; SET and SEM; development of online teacher and module evaluation to enhance capacity to conduct standard assessments; a wide range of activities to continually improve the student experience are ongoing, under the direction of the Pro-Vice-Chancellor for teaching and learning and the Registrar; clearly identifying the student experience as the top priority in the University Plan 2010-15, and setting School level NSS performance targets.		
Residual risk	Impact: Moderate	
	Likelihood: High	
Actions		
To be taken	Greater interaction of academic staff with their students; re-align student and staff expectations.	
University Risk Register		
Version 1.5.0		
11 of 33		
July 2010		

Risk title: Missed student recruitment targets		SE-002 (A)
Overview		
Risk	Failure to meet recruitment targets and planned student income generation at the Nottingham campus	
Principle risk owner	Registrar	
Supporting owners(s)	Planning and Management Information Division; Communications and Marketing; Recruitment and Admissions Office; International Office, Graduate School; Financial Reporting; Schools	
University Plan	Student Experience, Internationalisation; Securing our Future	
Type	Operational; Strategic	
Broad category	Economic, Reputation, Academic subject (general area)	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Changes in external national and international environment; changes in the population demographic, i.e. reduction in the number of 18 year old 'traditional' applicants; relevance of course offerings; optimal size and shape of University not adequately defined; impact of Points Based System (PBS) on international recruitment; academic and popular trends lead to surging interest in certain areas; uneven awareness among staff about the University's widening participation strategy, policy, and guidelines; annual change in international student priorities; economic climate leads to declining applications in certain subjects; failure to adequately understand student decision making process; insufficient market intelligence and/or ability to react to known changes in demand.	Loss of market share in key areas; suboptimal or problematic mix of home and international students; failure to graduate enough home undergraduates for UK science and industry requirements; mismatch between (large) numbers of students and staff resource; compromised student experience leading to poor NSS results and potential reputational damage; declining applications lead Schools to hit targets by lowering entry requirements; over-worked staff leading to demoralisation and/or retention problems; strain on teaching and learning infrastructure.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Moderate
	Likelihood:	Very High
Key risk mitigations <u>currently in place</u>		
NSS outcome analysis and feedback to Schools to improve performance; analysis of International Student Barometer; development of market intelligence function within PMID to support more market focused curriculum development and target setting; Robust challenge of targets; review and enhancement of marketing and recruitment activities; application fees introduced to encourage only serious applications; flexibility in teaching time, teaching staff, and access to lab space; increased investment in market intelligence acquisition; increase in number of UNNC/UNMC students completing part of their degree in Nottingham; successful implementation of support for and compliance with PBS Visa system requirements; more informed target setting and stronger justification for schools to increase intake target.		
University Risk Register Version 1.6.0	12 of 33	July 2010

Residual risk	Impact: Moderate
	Likelihood: High

Actions

To be taken	Continuation of international collaborative programme expansion; more sustainable and predictable recruitment numbers outside international campuses. Further investigation into causes of and remedies for suboptimal student satisfaction; ensure administrative systems and staffing levels can react speedily to changes in student numbers, greater differentiation of income streams within Schools; trial of CDM for PGR applicants.
--------------------	---

Risk title: Student and staff safety		SE-004 (G)
Overview		
Risk	Serious accident(s), including injury or death, of students and staff (e.g. due to high risk research, fieldwork, or alcohol-fuelled violence or incident)	
Principle risk owner	Registrar	
Supporting owners(s)	Safety Office, Heads of Schools	
University Plan	Securing our Future	
Type	Compliance, Operational	
Broad category	People, Reputation	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Weak safety culture in some units or inadequate safety consciousness during activities involving unconstrained risk; inadequate communications infrastructure; no relevant disaster recovery plans in place; contamination by sewage caused by flooding or major leakage of chemical into swimming pool.	Serious injury or death of student(s) or staff; inappropriate handling of incident leads to litigation and/or prosecution; adverse publicity affecting reputation; loss of income.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	High
Key risk mitigations currently in place		
Substantial incident management framework and robust approach to disaster recovery and business continuity planning overseen by IMT. Safety training, risk assessment, by supervisory staff and students; regular review of School safety policy and practice; Registrar's steering group for major incidents; disaster recovery plans and business continuity plans; current challenge to continued emphasis on alcohol at student events, which not only increases risk of incidents but marginalises tee-total students, many of whom are international.		
Residual risk	Impact:	Minor
	Likelihood:	Medium
Actions		
To be taken		
Notes		
University Risk Register Version 1.6.0	14 of 33	July 2010

Risk title: Failure to meet international student income targets		IN-001 (A)
Overview		
Risk	Planned international student income levels are not achieved	
Principle risk owner	Director, International Office	
Supporting owners(s)	PVC for internationalisation; PVC for Teaching and Learning; Planning and Management Information Division; Heads of Schools	
University Plan	Internationalisation, Student Experience	
Type	Operational, Strategic	
Broad category	Economic; Reputation	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
<i>International student income volatility:</i> Over-reliance on income from international students (i.e. insufficiently diversified income streams), especially from PGT courses; unsustainable flows of students from and between international campuses; impact of new tightened immigration controls, e.g. ATAS, PBS; increased competition for international students; international recruitment sensitivity to global economic conditions (i.e. downturn and exchange rate volatility) and political factors, especially potential change in China's openness to western education and capitalism; increasing cost of travel; failure to adhere to immigration legislation resulting in loss of sponsorship; over-recruitment of home students leading to fewer places for international students.	Planned increase in international student numbers not achieved, leading to reduced international student income, negatively affecting School and the University's financial position.	
<i>Suboptimal international student experience:</i> International students require different approach for effective support, which is not always immediately evident. A failure to effectively manage the impact of international students coming to Nottingham and/or increased burden on staff contributes to a worse experience for students (and staff); Support does not keep pace and may not be sustainable in longer term.	Reputation damage and declining applications	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	High
Key risk mitigations currently in place		
Some Schools running integrated courses at UNNC and UNMC which include a year at Nottingham; development of cross-site studentships; PBS workgroup being formed; International Office recruitment support services for international students in Nottingham; benchmarking via International Student Barometer and other information sources; review and refreshing of internationalisation strategy; efforts to identify new markets; monitoring of competition; develop our strategies and products and how to market them; representation on respective Boards and Committees; international search engine optimisation campaign under development to aid recruitment.		
University Risk Register Version 1.6.0	15 of 33	July 2010

Residual risk	Impact: Serious
	Likelihood: Medium

Actions	
To be taken	Maintain a constant and transparent policy on overseas campus development and recruitment; join up recruitment and admissions; broader involvement in International Strategy development and publication of resulting strategy; better engagement between Nottingham School offices and UNNC and UNMC units; revisit student service and Estates provision and strategies; challenge continued emphasis on alcohol at student events, which marginalises students who do not drink alcohol, many of whom are international; more effective monitoring of competition; more serious development of our strategies and products and how to market them; international search engine optimisation campaign (in development) to aid applications and recruitment; improve the quality of market information; review practices around attribution of income from international students.

Risk title: Suboptimal international campus integration & coordination		IN-002 (A)
Overview		
Risk	Academic and administrative units and functions in Nottingham not optimally integrated or coordinated with those in China and Malaysia.	
Principle risk owner	PVC for Internationalisation	
Supporting owners(s)	Registrar; International Office	
University Plan	Internationalisation	
Type	Strategic; Operational	
Broad category	Reputation, Process	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
The internationalisation strategy is not sufficiently operationalised; it is unclear whether activities necessary to join up operations are effectively driven or resourced; the internationalisation programme is comparatively new, so there are still lessons to be learnt; potential change in China's openness to western education and capitalism; unclear demarcation of legal responsibilities on overseas campuses; conflict with partners; 'optimal integration and coordination' not defined clearly enough.	Coordination attempted, but not always to a professional standard; key functions, especially student records, are not joined up; potential for two tier system; conflict with partners; students and the public are unclear about relationship, resulting in exposure to challenge.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	High
Key risk mitigations currently in place		
Policy requires international campus (IC) representation on all major University committees; principles for the operation of QA systems to cover all IC operations have been formalised and incorporated into the Quality Manual (QM) and school review process; implementation guidelines for QM principles in place; further changes to planning process implemented to strengthen and document two-way IC consultation; development of policies to strengthen links across campuses; RIS office in Malaysia; counterpart to student services in Malaysia; PVC for Internationalisation and International Office provide continuous oversight of programmes and issues; engagement of UNNC and UNMC by Information Services; Review of current costs and charging mechanism under the direction of Chief Financial Officer.		
Residual risk	Impact:	Moderate
	Likelihood:	High
Actions		
To be taken	Professional Services to have a UNMC and UNNC section as directed; identified contacts at all campuses, centrally available via an intranet; UNNC and UNMC to be encouraged to engage with Nottingham; working boundaries to be clearly defined; clarify strategies for engagement; define what constitutes optimal integration, and what it entails.	
Notes		
There may be absolute constraints on integration in some areas due to legal status and issues.		
University Risk Register Version 1.6.0	17 of 33	July 2010

Risk title: International Campus Operations jeopardised		IN-003 (A)
Overview		
Risk	International Campus operations jeopardised by financial, operational, reputation, political or civil factors, and/or the University's response	
Principle risk owner	PVC for Internationalisation	
Supporting owners(s)	Heads of International campuses; Chief Financial Officer; Registrar's Department	
University Plan	Internationalisation, Securing our Future	
Type	Strategic; Operational	
Broad category	Economic, Political, Social, Reputation, Infrastructure	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Competitors rapidly publicise 'bad news stories' from international campuses; perception or evidence of lower standards at international campuses; political or civil unrest and/or instability in China and/or Malaysia; challenge from other western universities or home-grown institutions in China/Malaysia; other universities establish operations that perform badly and tarnish our reputation indirectly; decline in support of Vice-Chancellor or in good will of support service administration; failure to develop a strong research culture; large-scale security risks.	Reputational damage, undermining recruitment, at least, or viability, at worst; financial viability of international campuses jeopardised; questions raised about international campus research culture.	
Analysis		
<u>Inherent</u> risk	Impact:	Catastrophic
	Likelihood:	Medium
Key risk mitigations currently in place		
Representation of IC on all relevant University committees; monitoring of admissions and financial performance; routine control over academic matters; ongoing review to ensure standards at International Campuses reflect those at the home campus, via School reviews, product reviews, teacher and module evaluations; financial oversight to ensure international campuses are either cash positive or cash neutral relative to the home institution; careful management of local financial partnerships so the University remains in control of its destiny; routine efforts to increase visibility overseas; monitor emergence of competing institutions within regions; New senior appointments in place to strengthen IC leadership.		
<u>Residual</u> risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	Medium
Actions		
To be taken	Extend risk management policy and practice to fully encompass international campuses.	
Notes		
University Risk Register Version 1.6.0	18 of 33	July 2010

Risk title: IT Service Quality		IE-001 (A)
Overview		
Risk	The IT service quality is inadequate for the University's requirements	
Principle risk owner	Chief Information Officer	
Supporting owners(s)	School & Support Service Heads	
University Plan	Infrastructure; Research; Student Experience; Securing our Future	
Type	Operational	
Broad category	Infrastructure, Technological, Reputation	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Probable causes include: design of core University IT systems; the complexity of the University's operation; poor assessment of the impact of student number growth on infrastructure; lack of appropriate technical expertise within IS; inadequate funding of IS; pressures for new developments.	IT service instability, interruption or failure; loss of data or web services, especially at critical times, for example during A level results, admissions, (preventing incoming and outgoing admissions information to be transferred between the University and applicants, online applications from being submitted, or access to UG and PG admissions systems resulting in offers not being made); negative impact on the student experience, e.g. email and library card system problems; staff diverted from core activities; IT infrastructure maintenance costs leads to inflexible library budget; damage to reputation if service quality failings are publicised.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	Very High
Key risk mitigations <u>currently in place</u>		
<p>To optimise client engagement, IT User Groups are in place for all Faculties and CSS, Schools and Departments have IT reps, and a Service Status page has been developed to help communication; Risk assessment of the IT services provided by IS is conducted on an annual basis and risk and formal Incident Management processes to manage high impacting events procedures are in place; Two Data Centres have been established, both with UPS and Generator cover, and there is a backup server system; Live Hardware for many core services (research data storage, business systems, website infrastructure, email, BlackBerry) is spread across both data centres to enable faster disaster recovery or capacity to run services from a single data centre; Server replacement is carried out on a 3 yearly cycle to keep hardware current; All new servers have built in resilience with dual components; 24 * 7 cover for core services is provided by Out of Hours rota, as well as active monitoring which sends out alerts for these services (Note: School based systems are not covered); To enhance Network performance multiple routes have been established to eliminate single points of failure, links to the Internet are resilient, and a link with NTU has been established; Internal telephone system run on the resilient network; There are maintenance agreement with 3rd party providers; A University Security policy is in place; IS works closely with JANET-CERT, Stealthwatch, Sophos and other partners to protect the network from potential threats, as well as monitoring for anomalies and conducting annual tests to check for vulnerabilities (Note: some Schools are not within the Active Directory which increases vulnerability to the University Network); Technical architecture solutions are reviewed by relevant expert third parties, health checks are conducted on core services and support contracts are in place with the major suppliers; Disaster recovery plans for core services are in place; secure strategic funding is in place for capital developments; Local business units take measures to minimise</p>		
University Risk Register Version 1.6.0	19 of 33	July 2010

exposure to corporate IS problems; There is a Change Control policy to manage IT changes; Tighter control on changes prior to important events such as the start of session have been embedded, in the form of 'business protection periods'; Phase I of an external review to improve business continuity within IS has been completed, including identification of critical business processes to so that risk assessments and current capabilities can be aligned. Work on splitting the remainder of core services (Portal, WebCT, unix Systems) across the 2 data centres is 50% completed. The use of 'virtualised' servers which reduces disaster recovery times on hardware failure has been recently increased. The Information Services department has undergone a comprehensive review. The results of the review are still to be published, but may identify further opportunities for service quality enhancement.

Residual risk	Impact: Serious
	Likelihood: Medium

Actions

To be taken	A work flow system is being developed to enhance the formal change control system; The requirement for more testing, investment in test environments and engagement with users in order to fully test changes in a realistic environment is being progressed; Server replacement for Library services to enable instant failover capabilities; Upgrade to Exchange 2007 to enable further email resilience; Working towards general standardisation of systems with less customisation which will improve supportability; Training program linked to project to ensure expertise is held within the department; The Department is to take greater measures to understand the University's business from the users' point of view.
-------------	---

Notes

--

Risk title: IT systems failure		IE-002 (A)
Overview		
Risk	Major failure of critical IT system(s)	
Principle risk owner	Chief Information Officer	
Supporting owners(s)	PVC for Infrastructure	
University Plan	Infrastructure and Environment	
Type	Operational, Disaster, Compliance	
Broad category	Technological, Infrastructure	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Virus attack, electronic crime; system overload; damage to physical structure, e.g. fibre optic network; lack of or inadequacy of contingency planning; inadequate control over individual usage (e.g. no constraints on connecting unauthorised devices to the network); lack of awareness of or regard for risk among users.	Interruption of access to student records at critical times, e.g. in response to serious incidents; inability to access while providing student services; virus contamination or corruption of core data; significant interruption of core business, especially ability to pay staff; staff distrust of data security; loss of income; DPA compliance; student dissatisfaction; impact on reputation; interruption of communication, especially with international campuses.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	High
Key risk mitigations <u>currently in place</u>		
Disaster recovery plan; Additional back-up and security systems; risk management and incident management practices within Information Services; IS strategy and technology plan; consultancy to improve system resilience; IS review in planning stages, to be conducted during 2008-09. Annual resilience reviews of all major IT systems.		
Residual risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	Medium
Actions		
To be taken	Policy and or guideline development to raise awareness and lower risk of introduction of viruses, e.g. tightened control of external devices such as USB memory sticks and unauthorised devices being attached to the network; predictive load planning; review of IS internal structure and practice.	
Notes		
University Risk Register		
Version 1.6.0		
21 of 33		
July 2010		

Risk title: Space – expansion pressures compromise core activities		IE-003 (A)
Overview		
Risk	Space management leads to suboptimal staff and student experience	
Principle risk owner	Chief Estates and Facilities Officer	
Supporting owners(s)	PVC for Estates; Heads of Schools; Space Management Committee	
University Plan	Infrastructure & Environment; Student Experience; Securing our Future	
Type	Operational, strategic	
Broad category	Infrastructure, Reputation, Social, People	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Expansion of student and staff numbers or research puts pressure on space; insufficient flexibility of NHS embedded space; no excess space on main campuses requiring moves to Jubilee/KMC campuses; inefficient use of space by some units.	Increasing demands leads to shortages of specific types of space (e.g. labs) or suboptimal usage, compromising student recruitment, the student experience, staff morale and potentially reputation; overcrowding in some areas; additional expenditure to reconfigure current spaces; service provision constrained by available premises options.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Moderate
	Likelihood:	Very High
Key risk mitigations <u>currently in place</u>		
Quality monitoring, allocation modelling and utilisation reviews of Estate via Space Management Committee. Improved reporting software in Timetabling Office.		
Residual risk	Impact:	Moderate
	Likelihood:	Very High
Actions		
To be taken	Increase space review activity and utilisation audits within SMC; Dynamic SMC space strategy to track demand trends and sector good practice. Publication of institution's space strategy, guidelines and KPI feedback. New buildings have been approved for Biosciences, Maths, Humanities, as well as the English and Science Learning Centres, and on Jubilee Campus the Renewable Energy Research and Institute of Mental Health buildings - all of which will alleviate pressures in key areas in order to reduce the residual risk in coming years.	
Notes		
Projected future student and staff increases are generally incremental. Scope exists in current premises for increased efficiency of use. Strategic consolidation and new research activity may require specifically configured space and investment. In 2009/10 Planning round, strong pressure on space noted as key issue in plans of ten Schools, allegedly compromising staff and student experience, contributing to inefficient and suboptimal operations, and potentially jeopardising reputation in some subjects. It is recommended to increase the status from 'High' to 'Very High'. However, in recognition of these pressures, numerous new building projects have been approved, which will alleviate space pressures in the medium-term.		
University Risk Register Version 1.6.0	22 of 33	July 2010

Risk title: Income loss and/or suboptimal utilisation		SF-001 (A)
Overview		
Risk	Loss, suboptimal utilisation, or insufficiency of income	
Principle risk owner	Chief Financial Officer	
Supporting owners(s)	Finance Department; Planning and Management Information Division; Registrar's Department; Heads of Schools and Departments	
University Plan	Securing our Future	
Type	Strategic	
Broad category	Economic	
Detail		
Causes		Consequence(s)
Impact of funding cuts on HE and RCUK, management systems quality problems, poor coordination of planning and mgmt controls; decentralisation, insularity of administrative functions; devolved budgets; deepening and widening competition in student markets; development campaign is not re-energised in time to reduce bank loans; failure to provide effective corporate frameworks and incentives to maximise School performance.		Wasted money, in the worst case redundancies; adverse impact on finances affects strategic plans; insufficient income from core business to meet the needs of schools.
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	Very High
<p>Key risk mitigations currently in place</p> <p>Financial management strategy and communications from CFO; integrated centralised finance department with a clear strategic function; positive impact of the SETF, RCC and other action groups; increasing focus on diversification of income streams and development of commercial base; ability to adjust cost base relative to income; efficiency effectiveness and enhancement Committee; robust response to National Student Survey results, as a means to monitor and drive up the quality of the student experience; monitoring of competition; new Market Intelligence Unit and ongoing market data acquisition and analysis; Core Systems Review performance improvement target including lowering the cost base and changing the incentive structure; increased budget transparency; effective management and budget control; mitigation via Development Campaign; Determine appropriate level of performance for each school; Re-organisation within Financial Reporting to create a Corporate Services team to enhance and deliver technical support, internal reporting, and improved accounting services.</p>		
University Risk Register Version 1.6.0	23 of 33	July 2010

Residual risk	Impact: Serious
	Likelihood: High

Actions	
To be taken	Continued focus on areas for efficiency improvement; greater collaboration with other institutions to develop shared services and centres of excellence; training for Heads of Schools; improved financial awareness; continued improvement of market intelligence to inform School decision on course portfolios; better management of the student experience; ensure delivery of incentives assured to Schools for exceeding financial performance targets; ensure timely and coordinated feedback to Schools as an outcome of the planning cycle to encourage positive financial performance.

Notes

Risk title: Intensification of financial pressures		SF-002 (R)
Overview		
Risk	Intensification of financial pressures compromising University mission	
Principle risk owner	Chief Financial Officer	
Supporting owners(s)	Finance Department; Management Board; Human Resources; Heads of Schools and Departments	
University Plan	Securing our Future	
Type	Strategic, Operational	
Broad category	Economic, People	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Impact of Government funding cuts on HE and RCUK feeding through to core T&R funding and research income; Significant increased on-going pension contributions (>5%) for USS scheme or requirement for one-off payments due to the level of deficit in the scheme; October 2008 pay award; global economic downturn; credit crunch, changes in employer pension fund contributions; high retail price index (RPI); inflexibility of long-term pay settlements. Curtailment of central funding for capital projects. Restrictions on travel of overseas students, especially China following relevant government intervention leading to sudden drop in international students.	Significant drop in income or increase in costs at short notice with extremely limited scope to respond. A major cost element (60%) is people; it takes time to reduce workforce and it is often costly re redundancy, therefore adding to costs in the short term. Consequential industrial action etc., comprising the delivery of core teaching and research. Financial pressures on current and prospective students lead to declining student numbers or lowered student quality; job losses; constrained negotiating position; low morale.	
Analysis		
Inherent risk	Impact: Serious	
	Likelihood: Very High	
Key risk mitigations <u>currently in place</u>		
Authoritative communications to staff; awareness within HR of issues; Schools required to revise activities and budgets to cover October 2008 pay award. Formation of Savings and Efficiency Task Force under Pro-Vice-Chancellor Chairmanship, with wide ranging remit to review University activities to achieve financial targets agreed with Council. Identification and implement of cost saving initiatives, including changes to procurement practices, to build up targeted surpluses to provide contingency and continued flexibility to deliver core activities. The University to take an active role in contributing to, monitoring, and influencing central Government Development. Business Engagement review and strategy development to diversify income streams. Tighter financial management and spending control.		
Residual risk	Impact: Serious	
	Likelihood: Very High	
Actions		
To be taken		
University Risk Register		
Version 1.6.0		
25 of 33		
July 2010		

Risk title: Failure to achieve philanthropy targets		SF-003 (A)
Overview		
Risk	Failure to meet philanthropy targets leaving the University with lower than planned funds for development	
Principle risk owner	Development Director	
Supporting owners(s)	Management Board	
University Plan	Securing our Future	
Type	Strategic	
Broad category	Economic	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Economic recession affecting current and potential donors and alumni; persistent concern for the city's reputation for crime; mismatch between philanthropic marketplace and fundraising objectives and inability to convince major donors that Nottingham is the right place for their charitable investments; declining real pay; under-resourced staffing of Development Office; ineffective relationship building communications strategy.	Slowdown of philanthropic giving from companies, wealthy donors, charities, trusts, and alumni, leading to insufficient philanthropic investment to support University development ambitions.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	Very High
Key risk mitigations currently in place		
Clear, known strategy to find and solicit sufficient numbers of donors; developing strategic fundraising themes and coordinated projects; engagement with broader range of senior academics and their contacts; use of customer relations management (CRM) systems; reconsideration of University budget.		
Residual risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	Medium
Actions		
To be taken	Identifying and investing in talented individuals to solicit donors; recruitment of additional major gift officers; establishing adequate pay to attract talented and experienced fundraisers; developing clear, realistic and agreed goals with the Vice-Chancellor; building a robust Campaign communications strategy for internal and external stakeholders.	
Notes		
University Risk Register Version 1.6.0	26 of 33	July 2010

Risk title: Unhealthy organisation culture		SF-004 (Y)
Overview		
Risk	Substantial proportions of University staff do not have a positive view of the organisation	
Principle risk owner	Management Board	
Supporting owners(s)	PVC for Human Resources; Director of Human Resources; Director of Communications; Heads of all Schools/Departments	
University Plan	Securing our Future	
Type	Operational	
Broad category	Process, information	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Lack of transparency; over-complexity; under-developed framework for internal communication and coordination; ineffective or inadequate support for managers; tension in centre-school relationships not being diffused or countered.	Demoralised staff; suboptimal productivity; suboptimal staff retention.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Moderate
	Likelihood:	High
Key risk mitigations currently in place		
Intranet enhancements delivered summer 2009; Intranet project Group to accelerate intranet development; University wide consultation via intranet for Savings and Efficiency campaign; enhanced internal communications capability within the Communications Office; University Plan consultation during development of the 2010-15 plan, including opportunity for input and/or commentary by many staff; Staff Engagement Survey being developed; numerous senior management engagement activities, including Senior Management conferences, forums, and workshops.		
Residual risk	Impact:	Minor
	Likelihood:	High
Actions		
To be taken	Improved communication and coordination between organisation units, especially between Schools and the central administration; development of organisational intranet to improve communications; improved support services staff training; direct engagement by key advisors to Schools.	
Notes		
University Risk Register Version 1.5.0	27 of 33	July 2010

Risk title: Staff retention		SF-005 (Y)
Overview		
Risk	Loss of key personnel at all levels in all areas and poor succession planning resulting in diminished capacity to deliver services.	
Principle risk owner	Director of Human Resources	
Supporting owners(s)	All academic and administrative department management teams	
University Plan	Securing our Future; Research	
Type	Operational	
Broad category	People	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Inability to predict or poor management of study leave; no assumption of temporary cover for maternity or parental leave or extended illness (others expected to pick up teaching commitments); lack of documentation of good practice in staff retention; difficulty of providing staff with appropriate reward, i.e. re-grading and exceptional pay bonus difficult to gain approval for and criteria for success not fixed; increasing dissatisfaction of staff with the University; demographics change, i.e. an aging workforce within the Higher Education sector.	Loss of expertise due to lack of knowledge management framework and process documentation; loss of research funding tied to specific academics; loss of top-ranking researchers, undermining REF performance and ultimately league table position; general decline due to lower level of staff capability; because much academic activity is very individual, even short-term loss of staff can cause significant problems; staff take valuable knowledge and information to competitor institutions.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	High
Key risk mitigations currently in place		
Reward and appraisal policy; redeployment policy; competitive salaries; process documentation in some areas; role profile focus; cross training; recruitment and retention policies; flexible working; working beyond 65 years of age.		
Residual risk	Impact:	Moderate
	Likelihood:	Medium
Actions		
To be taken	'Golden handcuffs' to encourage staff retention; scheduled overlap in recruitment; variable notice periods; encouraging secondments; improved development opportunities; employee satisfaction survey; improved data collection and benchmarking information on salaries; flexible rewards.	
Notes		
The causes and consequences of academic and administrative staff should be dealt with differently. Need some documentation of trends to indicate the impact and likelihood.		
University Risk Register Version 1.6.0	28 of 33	July 2010

Risk title: Failure to meet legislative employment requirements		SF-006 (G)
Overview		
Risk	Failing to meet legislative requirements and targets, especially in hiring or disability provision	
Principle risk owner	Director of Human Resources	
Supporting owners(s)	Heads of all Schools/Departments	
University Plan	Securing our Future	
Type	Operational, Compliance	
Broad category	Political, Reputation, People, Process	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Recruitment policy and process not sufficiently clear and strong, supported, or adequately enforced; perception of the University as an 'ivory tower' discourages applications, e.g. there is a common if mistaken local belief that a degree is required for any and all administrative positions; Many services working at capacity therefore little slack or reserve capacity. Leading to risk of impaired service delivery due to long term illness, poor performance, or insufficiently trained or updated staff; This may result in failing to meet legislative requirements (e.g. Disability legislation)	Some populations under-represented, leading to legal vulnerability; missed opportunities, e.g. student workforce and local talented individuals; local reputation of the University not strong, despite being one of largest regional employers.	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Moderate
	Likelihood:	Medium
Key risk mitigations currently in place		
Staff Equality and Diversity Committee; HR policy on local recruitment; age legislation, which may have long term impact.		
Residual risk	Impact:	Moderate
	Likelihood:	Low
Actions		
To be taken	Stronger HR role in monitoring policy compliance in recruitment.	
Notes		
University Risk Register Version 1.6.0	29 of 33	July 2010

Risk title: Reputational damage		SF-007 (Y)
Overview		
Risk	Loss of reputation nationally and/or internationally	
Principle risk owner	Management Board	
Supporting owners(s)	Media Communications & Public Relations; Communications and Marketing	
University Plan	Securing our Future	
Type	Potentially any/all	
Broad category	Reputation	
Detail		
Causes	<p>Ineffective or unsuccessful management of public relations and communications following or related to any of the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Threats to the University's academic/overall integrity (wrongdoing, whistle blowing, undercover newsgathering, demonstrable poor quality of service or poor value for money); • City of Nottingham issues, i.e. safety, prosperity, attractiveness, reputation; • International campus issues, given that the University's identity is now so closely bound with the ICs. • Student views of value for money and service quality; • Use of the University brand by 3rd parties (Nottingham University Samworth Academy, Nottingham University Hospitals, BMSU, etc); • High profile case or HR issue. 	<p>Consequence(s)</p> <p>Core teaching and research mission jeopardised; Compromised ability to recruit and retain talent, both staff and students; unwanted public scrutiny or negative media coverage.</p>
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	Medium
Key risk mitigations currently in place		
<p>VC and PVC responsive to issues; monitoring of ethical research through School reviews; ethical guidance provided by Research Committee; HR support to staff retention; proactive approach of Communications Office; Re-organisation of Communications and Marketing functions and successful recruitment of new Director of Communications and Marketing with strong experience in reputation management; new University website (anticipated live date October 2009) to improve outward presentation of the University.</p>		
Residual risk	Impact:	Minor
	Likelihood:	Medium
Actions		
To be taken	Need to continue to monitor competition. Consider means to better coordinate public relations between the University and affiliates that are associated with its brand, e.g. Nottingham University Samworth Academy, Hospitals.	
Notes		
University Risk Register Version 1.6.0	30 of 33	July 2010

Risk title: Disaster and serious incident management		SF-008 (G)
Overview		
Risk	Disaster or Serious Incident Management, e.g. fire, flood, pandemic	
Principle risk owner	Registrar	
Supporting owners(s)	Media Communications & Public Relations; Heads of all units	
University Plan	Securing our Future	
Type	Disaster	
Broad category	Economic, Reputation, Infrastructure, People	
Detail		
Causes	Campuses hit by fire, flood or disease; outbreak of a pandemic disease; residential nature of University; Increasing mobility of students and staff increase exposure; international campuses increase likelihood of contact vis-à-vis institutions without international campuses; lack of supplies to manage outbreak (i.e. vaccine store piles).	Consequence(s) Staffing shortages; inability to operate leading to suspension of key services; immobilised workforce and student population.
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	Low
Key risk mitigations <u>currently in place</u>		
Disaster Recovery planning through IMT; Quality of Insurance cover.		
Residual risk	Impact:	Serious
	Likelihood:	Low
Actions		
To be taken	Keep updating and developing disaster recovery plans; encourage inoculation where possible; ensure communication systems that operate effectively to rapidly disseminate key messages are in place; IMT members to be provided with ongoing Business Continuity Management (BCM) training; Incident Management Team to consider regularly testing BCM procedures. Follow up to other recommendations made in recent Internal Audit report. Formal annual review of incidents introduced. Communications policies under revision.	
Notes		
University Risk Register Version 1.6.0	31 of 33	July 2010

Risk title: Failure to meet government targets and requirements		SF-009 (G)
Overview		
Risk	Failure to meet government targets and requirements, for example a negative judgement by the QAA on the University's management of quality & standards	
Principle risk owner	Management Board	
Supporting owners(s)	Heads of all Schools/Departments	
University Plan	Securing our Future	
Type	Operational, Compliance	
Broad category	Political, Reputation, People, Process	
Detail		
Causes	Consequence(s)	
Introduction or changes in government targets and requirements without due consultation or notification; Insufficient oversight of relevant activities within business units to ensure overall conformance with government targets and requirements; Suboptimal internal communication or coordination of efforts required to meet relevant targets or requirements; programme or activity in question does not conform to good practice or established targets or requirements.	Greater scrutiny by government agencies (HESA, HEFCE, QAA); undesirable coverage in HE sector publications (e.g. Times Higher); higher level of activity to meet targets and requirements following failure to do so	
Analysis		
Inherent risk	Impact:	Moderate
	Likelihood:	Medium
Key risk mitigations <u>currently in place</u>		
Directors of key central administrative functions routinely participate in Forums of their Russell Group counterparts to share good practice and in some cases to develop an agenda for coordinated action; maintenance by senior management of good, open communications with government agencies; the annual planning process provides a ready means where necessary to generate concerted action across the University; Broad consultation prior to University level accreditation processes; Internal Audit Service programme of routine assessment of high risk areas; the University Quality Manual undergoes regular review and conformance verified through a range of processes (academic boards; School reviews, etc);		
Residual risk	Impact:	Moderate
	Likelihood:	Low
Actions		
To be taken	Further detailing of the relevant government targets and requirements; further embedding of risk awareness and risk management policies and practice.	
Notes		
This risk item was introduced in version 1.3 of the University Risk Register and will undergo further consideration and subsequent refinement.		
University Risk Register Version 1.6.0	32 of 33	July 2010

APPENDIX A: TERMS AND DEFINITIONS

Size of risk – impact guide

The impact, should it occur, that the risk would have on the University’s strategic objectives.

1 – Minor	Outcomes from risk events or circumstances that are unlikely to have a permanent or significant effect on reputation or performance.
2 – Moderate	Outcomes from risk events or circumstances that will have a significant impact on the University in the short term but can be managed without major impact in the medium to longer term.
3 – Serious	Outcomes from risk events or circumstances that will require major effort to manage and resolve in the medium term but do not threaten the realisation of the University’s strategy or the maintenance of its position.
4 – Catastrophic	Outcomes from risk events or circumstances which if not resolved will threaten the ability of the University to realise its mission and/or maintain its position.

Size of risk – likelihood guide

The probability that the risk and its associated impacts could occur.

1 - Low	Unlikely
2 - Medium	Possible
3 - High	Likely
4 - Very high	Very likely; possibly already occurring

Other terms

Gross (or inherent) risk: The size of a risk if nothing was done about it.

Net (or residual) risk: the size of a risk after actions to reduce the risk have been applied.

Risk status: This means nothing in itself, but is a useful summary of the combination of the impact and the likelihood of a particular risk. It is like saying 9 out of 25 – is this good or bad? The importance of the risk status is determined relative to the University’s attitude towards risk – its ‘risk appetite’.

Priedas Nr. 3

KU IT vadovo atsakymai į anketos klausimus

Mums buvo sunku patikėti, jog tokie atsakymai gali iš viso būti. Jie liudija ženkliai rizikas organizacijai, kylančias dėl tiesioginių pareigų nevykdymo, subordinacijos, komandinio žaidimo ir vartotojų lūkesčių ignoravimo. Siūlome KU vadovybei nedelsiant reaguoti į susidariusią padėtį.

Microsoft Excel - Atsakymai-1-klausimus-115[1].xls [Compatibility Mode]		
eil.nr.	Klausimas	Atsakymai
1	Jūsų padalinio tikslai (isvardinti visus)	
	a 2010 metams	nėra
	b 2011 patvirtinti	nėra
	c 2011 nepatvirtinti (suformuluoti Jūsų)	nėra
2	Padalinio tikslai, žinomi Jūsų pavaldiniams (isvardinti visus)	
	a 2010 metams	nėra
	b 2011 patvirtinti	nėra
	c 2011 nepatvirtinti (suformuluoti Jūsų)	nėra
3	Jūsų padalinio veiklos vertinimo rodikliai (isvardinti visus)	
	a Naudojami vadovybės ir Jūsų	ekonomija
	b Naudojami tik vadovybės	nėra
	c Naudojami tik Jūsų/Jūsų pavaldinių	ekonomija
4	Paskutinių 18 mėn atliktų patikrinimų protokolai (reikalingos visos kopijos)	
	a Procesas/padaliny	nėra
	b Kas buvo supažindinti, pareigos	nėra
	c Kada buvo pakartotiniai patikrinimai dėl sprendimų pagal šiuos protokolus	nėra
5	Finansinės/apskaitos sistemos vartotojų teisių žemėlapis(kopija kiekvienai naudojamai sistemai)	
	a Kada paskutinį kartą buvo peržiūrėtas, data	nėra
	b Rastos galimos pareigų/funkcijų neatskyrimo rizikos	nėra
	kam komunikotos, sprendimas	neatsakyta
6	Apskaita (valdymo)	
	a paskutinių 18 mėn patikrinimų svarbiausios pastabos (data, kas vykdė auditą, kas akcentuota)	nėra
	b koks % realiai vadovybės naudojamų valdymo ataskaitų, gaunamų online (<30 sek), nuo visu ataskaitų ?	nėra
	c paskutinių 18 mėn periodo uždarymą stabdančių priežasčių komunikavimo vadovui kopijos	nėra

Microsoft Excel - Atsakymai-1-klausimus-11S11.xls [Compatibility Mode]		
eil.nr.	Klausimas	Atsakymai
	vadovui kopijos	
	d trumpa pareigų atskyrimo/interesų konflikto išvengimo/konservatyvumo principo apskaitoje užtikrinimo apskaitoje apžvalga	nėra
7	Biudžetas/decentralizacija	
	a Kodėl fakultetų/institutų vadovai su jo vykdymu supažindinami tik kas ketvirtį? (jūsų vertinimas)	nesupažindinami
	b Kodėl patvirtinto biudžeto rėmuose vėl reikalinga sprendimų autorizacija iš naujo? (pažymėti visus tinkamus)	
	biudžetas neatitinka tikrovės	V
	biudžetas atitinka tikrovę augančiai , bet ženklūs metų eigoje	
	biudžetas atitinka tikrovę tik makro lygyje, tačiau neatitinka eilučių lygyje - jos	
	perpaskirstytos tarp "donorų" ir "nuotolingų" padalinių	
	taip patogų vadovybei/taip susiklostė istoriškai	V
	nepasitikima vadovų gebėjimu racionaliai naudoti pinigus	V
	nežinau	
8	Jūsų/Jūsų pavaldinių kvalifikacija (jūsų vertinimas atskirai sau IR PAVALDINIAMS)	
	a Koks žinių patikrinimo mechanizmas, kada paskutinį kartą jos buvo tikrintos	nebuvo
	b Žinių kėlimo pagrindinis šaltinis (išvardinti ne daugiau 3)	seminarai, kursai, konferencijos
	c Kaip naudojate Universiteto dėstytojų/mokslininkų/katedrų disponuojamais resursais(išvardinti visus būdus)	nesinaudojame
9	Mokestinis/valstybės institucijų auditas	
	a Paskutinių 24 mėn protokolų teisiškai nepaiegti teiginiai ir sankcijos (išvardinti)	nežinau
	b Kurių pastabų priežastys dar nėra eliminuotos? (išvardinti visus)	nežinau
	procesas/padaliny; tema	
	kodėl priežastys neeliminuos?	
10	Paskutinių 18 mėn Jūsų info, siųstos organizacijos vadovui kopijos (pageidautina atskirti valdymo ir mokestinius/valstybės reguliavimo aspektus) - pateikti visas	
	a dėl esamų tvarkų nesilaikymo	nėra

eil.nr.	Klausimas	Atsakymai
	b dėl esamų rizikų tvarkų, politikų, procedūrų reglamentavime	nėra
	c dėl trūkstamų politikų/tvarkų keliamų rizikų	nėra
11	Jeigu yra Jūsų nepriklausomų sprendimų būtinos laisvės apribojimai, jų esmė (pažymėti visus tinkamus)	
	a pavaldumas	V
	b finansiniai resursai - aš nesu patvirtinto biudžeto šeimininkas	V
	c žinios ir kompetencijos - neturiu galimybės jų palaikyti deramame lygyje	
	d laiko/krūvio/etatų apribojimai	V
	e galimybės pasitvirtinti veiksmų ir prioritetų programą nebuvimas	V
	jeigu taip - kada paskutinį kartą pastarąją teikėte?	
	f galimybė laisvai pareikšti nuomonę	
	Papildomi klausimai (tik vidaus audito vadovui ir IT padalinio vadovui):	
12	Sistemų atstatymo procedūra (disaster recovery plan)	
	a kada paskutinį kartą testuotas (data, kokie KU pareigūnai, išorės IT kompanijų atstovai dalyvavo)	nebuvo
	b kas supažindintas su turiniu (išvardinti pareigybes)	niekas
	c kur saugomas (išvardinti: kopijų skaičių ir saugojimo patalpų šeimininkus)	nėra
13	Materialių (>=50 000 LTL, jeigu žemesnė riba nėra aiškiai reglamentuota vidaus tvarkose) IT sprendimų priėmimo tvarka	
	a Pilno sprendimo kainos skaičiavimo (TCO) tvarka, jos patvirtinimo data	nėra
	b Excel TCO/pasiūlymo vertinimo lyginamoji skaičiuoklė su audito patvirtinimu, jog tokia buvo naudota/auditas neinformuotas apie tokį naudojimą	
	c Paskutinių 18 mėn tenderių protokolų kopijos (pateikti visas)	nėra
14	Masto ekonomiją, IT bazines kompetencijas užtikrinančios politikos/tvarkos (būtinos dokumentų kopijos su audito žyma, jog apie egzistavimą audito tarnybai žinoma/nežinoma)	nėra
15	Vieningos/suderinamos duomenų bazės naudojimo politika ar analogiškas dokumentas (pateikti kopiją)	nėra

eil.nr.	Klausimas	Atsakymai
16	Duomenų sandėlio įdarbinimo politika (pateikti kopiją)	
	a kokių procesų poreikius aptarnauja/aptarnaus	nežinoma
	b duomenų tvarkymo/valymo užtikrinimo politika, atsakingas	nežinoma
17	Vartotojų pasitenkinimo valdymo ar jai prilygstanti politika/tvarka (pateikti kopiją)	nėra
	a tame tarpe - visų SLA su padalinių vadovais kopijos	neatsakyta
18	IT saugumo politika (ar jai analogiškas dokumentas)	nėra
19	Pagrįsto sistemų rezervavimo laipsnio/resursų pakankamumo ar jai analogiška politika (ar jai analogiškas dokumentas)	nėra
20	Vienos tiesos versijos užtikrinimo politika/tvarka (ar jai analogiškas dokumentas)	nėra
21	Kaip užtikrinamos ne IT vadovo pavaldume Universitete esančių IT resursų (personalo žinios, laikas, tvarkos) tinkamas naudojimas	nežinoma
	Papildomos Jūsų pastabos čia nepaminėtais klausimais taip pat laukiamos!	
	Esant klausimui dėl reikalaujamo atsakymo, prašome nedelsiant komunikuoti:	
	aidas_merkys@hotmail.com	
	+370 611 31527	

Priedas Nr. 4
Vilniaus Universiteto IT tikslai 2007-2013 m.

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Informacinės plėtros krypties uždavinys</i>	<i>Informacinės plėtros krypties uždavinio įgyvendinimo kriterijai</i>
1.	Užtikrinti visokeriopą ir savalaikį informacijos išteklių pasiekiamumą	<ul style="list-style-type: none"> • Vartotojų skaičius. • Teikiamų paslaugų skaičius
<i>Informacinės plėtros uždavinio įgyvendinimo priemonės</i>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Įrengti bevielio interneto prieigą. 2. Užtikrinti poreikius atitinkančią tinklo spartą. 3. Sudaryti bendrus informacijos kūrimo, skleidimo ir saugojimo standartus. 4. Įkurti Akademinių ir mokslinių skaičiavimų mazgą (angl. <i>node</i>). 5. Integruoti skaičiavimo sistemų pajėgumus į išorinius didelės galios skaičiavimų klasterius. 6. Sudaryti sąlygas naudotis tarptautinėmis mokslinės informacijos duomenų bazėmis iš visų Universiteto kompiuterizuotų darbo vietų 		
<i>Eil. Nr.</i>	<i>Informacinės plėtros krypties uždavinys</i>	<i>Informacinės plėtros krypties uždavinio įgyvendinimo kriterijai</i>
2.	Skleisti žinias vidaus ir išorės vartotojams	<ul style="list-style-type: none"> • Įdėtų dokumentų skaičius. • Automatizuotų veiklos procesų skaičius. • Studijų kokybės parametrų pokytis
<i>Informacinės plėtros uždavinio įgyvendinimo priemonės</i>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Įdiegti dokumentų valdymo sistemą. 2. Įdiegti naujas finansų apskaitos, personalo informacijos ir studijų sistemas. 3. Sukurti naujo turinio Vilniaus universiteto portalą. 4. Sukaupti elektroninių tezių ir disertacijų duomenų bazę. 5. Parengti ir įgyvendinti Vilniaus universiteto elektroninės talpyklos projektą. 6. Plėtoti Vilniaus universiteto bibliotekos elektroninius išteklius ir paslaugas. 7. Sukurti studijų kokybės vertinimo informacijos sistemą 		
3.	Tinkamai atstovauti šalies mastu vykdomuose informacinių sistemų kūrimo procesuose	<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalinių centrų skaičius Universitete
<i>Informacinės plėtros uždavinio įgyvendinimo priemonės</i>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Įkurti ir palaikyti Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijų duomenų centrą. 2. Palaikyti nacionalinės elektroninės visateksčių dokumentų duomenų bazės saugyklą 		

Šaltinis: <http://www.vu.lt/site_files/Adm/2007_2013_strateginis_veiklos_planas.pdf> 2010-01-10

Ištraukos iš studentų apklausos

Studentų apklausa atlikta 2010 lapkričio-gruodžio mėn. procesą stebint KU studentų atstovybės atstovui p.Vladui Čižui (kontaktas pasiūlytas KU administracijos). Nuoroda į anketą buvo patalpinta www.kuss.lt svetainėje, taip pat nuorodos į šią internetinę (www.manoapklausa.lt) anketą pačių studentų buvo platinamos per studentų atstovybę. UAB Providentia projekto grupė visiškai pasitikėjo minimais kanalais ir netikrino jų nepriklausomumo, nors pastebėtinai tik 3 fakultetų ženklusis dalyvavimas apklausoje, kontaktinio studentų sąjungos atstovo nesuinteresuotumas rezultatų aptarimu gali kelti minčių dėl studentų sąjungos silpno autoriteto ir/arba atskirų jos vadovų priklausomumo nuo KU administracijos. Apklausoje dalyvavo 283 respondentai, rezultatai pateikti minėtam studentų atstovui bei, esant poreikiui, bus pateikti KU administracijai kaip šio projekto atskiras priedas.

Turint omenyje aukščiau paminėtas išlygas, čia pateikiami tik arba statistiškai svarūs tyrimo fragmentai, arba respondentų pastabos laisvu formatu (vienas iš anketos laukų), kurios, mūsų nuomone, yra svarbios ir tikrintinos (ar atitinka tikrovę) ir/arba analizuotinos rizikų valdymo prasme.

2. Klaipėdos Universiteto atstumas iki Jūsų nuolatinės gyvenamosios vietos





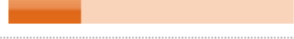
iki 30 km	137		48.4%
31 - 50 km	24		8.5%
51 - 200 km	73		25.8%
201 - 400 km	42		14.8%
> 400 km	7		2.5%
Viso atsakymų	283		

9. Kas lėmė sprendimą studijuoti Klaipėdos Universitete, o ne kitoje studijų/mokslo įstaigoje






Atstumas iki namų/galimybė gauti bendrabutį

Turėjo didelę neigiamą įtaką	13		4.6%
Šiek tiek įtakėjo neigiamai	20		7.1%
Neįtakėjo	88		31.1%
Šiek tiek įtakėjo teigiamai	65		23%
Turėjo didelę teigiamą įtaką	97		34.3%






Įstaigos reputacija

Turėjo didelę neigiamą įtaką	7		2.5%
Šiek tiek įtaką neigiamai	44		15.5%
Neįtaką	124		43.8%
Šiek tiek įtaką teigiamai	71		25.1%
Turėjo didelę teigiamą įtaką	37		13.1%






Pasirinkto dalyko prestižas

Turėjo didelę neigiamą įtaką	4		1.4%
Šiek tiek įtaką neigiamai	13		4.6%
Neįtaką	110		38.9%
Šiek tiek įtaką teigiamai	102		36%
Turėjo didelę teigiamą įtaką	54		19.1%






Pasirinktos specialybės unikalumas regione

Turėjo didelę neigiamą įtaką	7		2.5%
Šiek tiek įtaką neigiamai	8		2.8%
Neįtaką	124		43.8%
Šiek tiek įtaką teigiamai	78		27.6%
Turėjo didelę teigiamą įtaką	66		23.3%




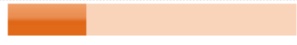

Poreikis gauti universitetinį išsilavinimą

Turėjo didelę neigiamą įtaką	4		1.4%
Šiek tiek įtaką neigiamai	1		0.4%
Neįtaką	17		6%
Šiek tiek įtaką teigiamai	58		20.5%
Turėjo didelę teigiamą įtaką	203		71.7%




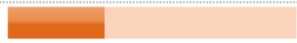

Alma Mater kultūrinis gyvenimas

Turėjo didelę neigiamą įtaką	7		2.5%
Šiek tiek įtaką neigiamai	9		3.2%
Neįtaką	214		75.6%
Šiek tiek įtaką teigiamai	37		13.1%
Turėjo didelę teigiamą įtaką	16		5.7%

Įsidarbinimo galimybės






Turėjo didelę neigiamą įtaką	13		4.6%
Šiek tiek įtaką neigiamai	27		9.5%
Neįtaką	129		45.6%
Šiek tiek įtaką teigiamai	78		27.6%
Turėjo didelę teigiamą įtaką	36		12.7%

Karjeros/aukštesnio atlygio galimybės

Turėjo didelę neigiamą įtaką	9		3.2%
Šiek tiek įtaką neigiamai	22		7.8%
Neįtaką	92		32.5%
Šiek tiek įtaką teigiamai	96		33.9%
Turėjo didelę teigiamą įtaką	64		22.6%

Informacinių technologijų (IT) panaudojimo mokslo/studijų procese vertinimas (1 - Ne, IT nevaicina jokio vaidmens; 3 - vidutiniška įtaka; 5 - Taip, neabejotinai išskirtinės kokybės technologijų įdarbinimas)

Studijų tvarkaraštis be "langų" arba tai išimtiniai atvejai

1	72		25.4%
2	44		15.5%
3	64		22.6%
4	45		15.9%
5	58		20.5%

Su balsavimu aukščiau susiję komentarai laisvu formatu:

„Mane nelabai tenkina paskaitų organizavimas mano fakultete (Sveikatos mokslų, rekreacija ir turizmas). Dažnai taip išeina, kad dėstytojams (-oms) paskaitų dėstymas yra antras darbas, tad kartais paskaitos būna vakarais. Prieš tai būna paskaitos ir ryte. Gaunamas labai didelis tarpas tarp rytinių ir vakarinių paskaitų. Tokiu atveju studijų kokybė nukentėja, nes daug kas paprasčiausiai nebeina į vakarines paskaitas. O ir per tą didelį "langą" nieko tikslingo neįmanoma nuveikti.“

„tvarkaraščius, nedarant su dideliais langais ar po paskaita kiekviena diena, mokslu ir praktikos derinimas. nuostabus dalykas būtų, kad kai prasideda praktika ta laika paskaitos tiesiog neryktu.“

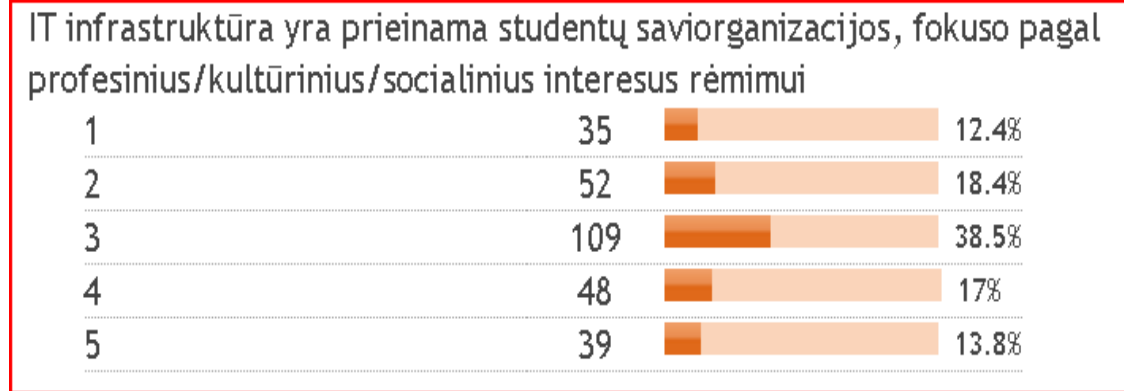
„Būtina IT panaudojimo plėtimas, dėstytojų darbo kontrolės padidinimas, Tvarkaraščių ir egzaminų grafikų išankstinis patvirtinimas“

„Per savaitę būna apie 9 paskaitas, būna dienu, kai vyksta 1, 2 paskaitos ar visai neryksta, tai būtų galima sudėti į savaitę didesni kiekį paskaitų, ir vietoj 4 kursų padaryti tik 3. Arba bent jau paskaitas sudėti į 3 savaitės dienas, kad 2 liktų visiškai laisvos, ir nereiktų dėl 1 paskaitos važiuoti studentams iš kitų miestų (Palangos, Kretingos, Garų ir pan.)“

„Universiteto valdyje reiketu skirti demesio tam, kad darbuotojai butu lengviau pasiekimia, ju dažnai nebuna darbo vietose (ju darbo laiku) todėl negali, e gauti reikiamos pagalbos, ar informacijos“

„dangelis paskaitu 4 metu laikotarpyje kartojasi.“

Informacinių technologijų (IT) panaudojimo mokslo/studijų procese vertinimas (1 - Ne, IT nevaicina jokio vaidmens; 3 - vidutiniška įtaka; 5 - Taip, neabejotinai išskirtinės kokybės technologijų įdarbinimas)



„Negi taip sunku įrengti kamerų auditorijose, kuriose vyksta srautinės paskaitos? Ir kaip dėk skirtingų specialybių bendradarbiavimo? Kiek skirtingų? Ogi iš skirtingų fakultetų. Tik menininkai su mokslininkais gali sukurti cool stuff for cool people.“

„Pagėidautina daugiau galimybių pasireikšti studento kūrybiškumui studijų procese.“

„Pirmiausia, turėtų būti užtikrintas universiteto finansų panaudojimo skaidrumas ir apskritai skaidrumas darbe, ens šiuo metu itin amtomi korupcijos atvejai tiek lėšų panaudojime, tiek studentų priėmimo, tiek ir studijose“

„Visiskas fakultetu neveiksnumas. Dekanatas žino kad darbai yra perkami ir nieko nedaro. Korupcijos bygis labai aukštas. Destomi nereikšmingi dalykai. Programos yra pasenusios ir niekam tikusios. Žodžiu situacija labai apgailėtina. Universitete net strinkiu negalima nusimauti, nes ir su strinkem sedint rankos sala. Tikrai gailiuosi, jog studijuju KU. GEDA.“

„Labiausiai nepatinkantis dalykas yra stipendijos. Dažnai vidurkis būna 9 ir daugiau, o stipendijos – jokios“

„Labiau atsizvelgti į studentų nuomonę, suteikti stipendijas(gerai besimokantiems). Peržūreti tuos studentus, kurie nesimoko, nes kurie mokosi gerai yra mokomose vietose, o kurie nesimoko nemokamuose.“

„Studentų interesų vadoavime. Jeigu, pavyzdžiui, studentas, kuris studijuoja mokamoje vietoje ir jei jis mokosi ne prasčiau už 16 studentą, tai kodėl ir jam negali būti mokama stipendija??? Tai būtų dar didesnis paskatinimas geriau mokytis, o kaip yra dabar tai nesąžininga, atrodo įstojai į mokamą vietą ir mokėk.“

„Turint 8 pereiti i nemokamą vietą, nes dabar jai ir turi aukstesni bala už kitus studentus kurie nemoka vistiek moki pilna suma.“

„suteikiama labai mažai žinių, paskirti kreditai neatitinka apimties, jei is paskirtu 3.4 kreditu "destytojai" sugaista su vos 1-2 valandas, kyla klausimas už ka ir kam mes mokame pinigus??“

„Turėtų būti leidžiama pasirinkti pasirenkamąjį dalyką, nes didžiąją daugumai kursojų buvo parinkti visai kiti dalykai nei buvo pasirinkti KU tinklapyje. O dekanate nebuvo leista pasirinkti kito dalyko.“

„Nors jau man paskutiniai mokymosi metai, bet nesijaučiau turinti pakankama žinių bagažą. Reikėtų gerinti studijų kokybę.“

„Manau, jog reiketu keisti kaikuriuos destytojus, arba parodyti kitu saliu destytoju elgesi, nes jie akivaizdžiai nemoka bendrauti su KU studentais.“

„Studijų kokybėje !!!!“

„Studijų kokybei: tereiketu patikrint keletos destytoju kvalifikacinius laipsnius.. ar tikrai jie juos atitinka :)“

„Siūlyčiau daugiau praktikos valandų, o ne tik 4 kurse tik 360 val“

Informacinių technologijų (IT) panaudojimo mokslo/studijų procese vertinimas (1 - Ne, IT nevaicina jokio vaidmens; 3 - vidutiniška įtaka; 5 - Taip, neabejotinai išskirtinės kokybės technologijų įdarbinimas)

Žinau, kur KU svetainėje galima užduoti klausimą ir gauti tikslų atsakymą per 24 val			
1	104		36.7%
2	42		14.8%
3	59		20.8%
4	30		10.6%
5	48		17%

„Keisti informacijos tiekimo studentams sistemą. Būtent kalbant apie Sveikatos mokslų fakultetą, turiu pripažinti, kad svarbi informacija mus pasiekia vėliausiai lyginant su kitais fakultetais, o kartais net iš viso tokia informacija mums nebuvo suteikta. O iškilus problemoms, mūsų fakulteto studentai yra siuntinėjami iš vieno kabineto į kito ir kiekviename yra suteikiama visiškai kitokia informacija ir dažniausiai studentas pasimeta ir pasilieka ta problema neišspręsta“

„Labai stipriai reikėtų atkreipti dėmesį į kai kurių fakultetų dekanato darbo, nes dažnai pasitaiko tokių situacijų, kur dekanatas suklysta, tačiau savo kallių nepripažįsta ir viską verčia ant studento, nors aiškiai matomi dekanato asmenų nusižengimai. Nėra pastovaus dekanato darbo laiko, nes kuris pakabintas ant durų visiškai neatitinka realybės.“

„Seniunu buvimas neakivaizdinio skyriaus grupėse neefektyvus, mažuma seniunu kurie atlieka savo funkcijas gerai. Visi studentai turi būti vienodai informuojami, egzaminu tvarkarasciu sudaryme galetu būti naudojamos panasios anketos kaip si. Apie visas datas ir laikus (pvz atsiskaitymu) turetū būti informuojami visi studentai vienodai, o ne tik tie kurie dalyvavo sutariant atsiskaitymu datas, visi studentai turi but inforuojami e-pastu nedelsiant kai yra sudaromi kasžokie grafikai, atsiskaitymu datos ir pan. Reikia atviru konferenciju kur pranesimus atliktu profesionalai, sekmingai dirbantys sinolaikineje rinkoje, studenai tokia forma galetu būti reguliariai supazindinami su technologiniais, socialiniais, ir kt. projektais, vykdomais visame pasaulyje, naujais mokslo atradimais.“

„Pirmiausia informacijos perdavimas. Prasinešus ir atvažiavus 100 km tik dėl konsultacijos ir tik prie durų sužinojus, kad dėstytojas neatryks, tikrai apima blogas

Lakstymas per skirtingus fakultetus paskaitų metu trikdo kokybę. (turizmas - rekreacija) Rašybos klaidos tvarkaraščiuose - ar tai universiteto hygis?“ (žr. teiginio iliustraciją kitame procese žemiau – autorių pastaba)

Saltinis: <http://vma.ku.lt/moodle/course/category.php?id=20> 2010-01-10

„Reikėtų keisti tvarką fakulteto dekanate (GMMF), nes esu nepatenkinta jų darbu. Pvz.: padaryti keitimai pasirenkamiems dalykams nepasitarus su studentais ar iš viso jų klaida, jei kas nors sukeista ir nepranešama studentams“

Lietuvos valstybinių universitetų žinomumas pagal nuorodas www

Nebandydami vertinti minėtą reitingą kaip nekvestionuotą, šiuo priedu norime priminti, jog sukūrus produktą, būtina pasirūpinti nuorodomis – kokia institucija tai atliko, kuravo ar koordinavo, kokios institucijos resursais naudojosi produkto kūrėjas/i – fiziniai asmenys. Tai taps kritiškai svarbu, vystant slėnio vystymo/technologijų kūrimo ir perdavimo kompetencijas bei su šiais procesais susijusį KU įvaizdį.

Pavyzdžiai:

BRLAI, pasiekdamas neabejotinų laimėjimų, nenurodo savo sąsajų su KU (www. svetainė, 2010m. pranešimai žiniasklaidai apie radinius Palangoje etc). Puikus filmas apie ekspediciją NERINGA pristato archeologą Vladą Žulkų, bet ne KU rektorius, archeologą Vladą Žulkų.

Pažymėtina, jog, pasak webometrics, **net seniau paskelbtų darbų skaitmenizacija ir iškėlimas į interneto paieškos sistemoms pasiekiamą erdvę didintų minėto reitingo rodiklius.**

NATIONAL	WORLD	UNIVERSITY	POSITION			
			SIZE	VISIB.	RICH FILES	SCHOLAR
1	803	Kaunas University of Technology	707	1,202	1,033	417
2	884	University of Vilnius	704	708	1,246	1,826
3	982	Vilnius Gediminas Technical University	1,148	1,909	772	261
4	1348	Vytautas Magnus University	1,483	1,526	1,597	1,286
5	1950	Siauliai University	2,071	3,079	2,201	1,024
6	1968	Klaipeda University	3,060	1,885	2,487	2,059
7	2358	Kaunas University of Medicine	2,905	4,209	2,881	514
8	2613	Lithuanian University of Agriculture	3,099	3,594	2,488	1,944
9	2863	Vilnius Pedagogical University	3,196	4,443	2,741	1,589
10	2973	Mykolas Romeris University *	1,833	6,476	1,826	1,649
11	4094	Kaunas College	4,131	6,597	4,456	1,731
12	4139	European Humanities University International	6,392	4,183	5,556	2,888
13	4349	Lithuanian Veterinary Academy	6,485	6,779	4,695	1,194

Šaltinis: http://www.webometrics.info/top100_europe.asp?country=lt&zoom_highlight=vilnius <2010.XI.12>

Strategijos ir fakto finansinės ABC analizės šablonas

Šis šablonas projekto metu pasiūlytas kaip darbinis įrankis finansų tarnybai užpildymui – tam, kad KU vadovybė strategijos artikuliacijos finansinę analizę būtų pajėgi atlikti pati, be ženklios paramos iš šalies. Nors nepavyko pakomentuoti atlikto darbo bei prisidėti prie jo su papildomomis iniciatyvomis (**darbas buvo ignoruotas**), linkime neatsisakyti šio ar analogiško šiam įrankio reitinguojant projektus/programas ir analizuojant KU procesus. Ši lentelė .xls formatu perduota KU finansų direktorei. Nepaneigdami komandinio darbo dvasios ir matydami tam tikrą ribų tarp procesų išplovimą KU norime pabrėžti ir atskirti procesų roles: **finansų ir apskaitos procesas, atstovaujamas finansų direktorės**, atsako už finansinių pajamų ir kaštų išskaidymą pagal KU veiklas (ABC). Jeigu ABC neegzistuoja, ši veikla privalo būti inicijuota bent šios lentelės apimtyje. **Įmonės/organizacijos valdymo procesas, atstovaujamas rektorato**, atsakytų už ryšio tarp finansų pateikto vaizdo ir strategijos vykdymo/formulavimo interpretavimą balais.

2 yra stiprus teigiamas ryšys su tikslu 1 yra silpnas teigiamas ryšys su tikslu 0 nėra aiškaus ryšio su tikslu -1 programaprojektas kompromituoja strateginį tikslą	ESAMOS PROGRAMOS/PROJEKTAI/Iniciatyvos								NAUJOS/REIKALAUJAMOS PROGRAMOS								
	STUDIJIOS		MTEP		KITA/ŪKIO		INVESTICIJOS		STUDIJIOS		MTEP		KITA/ŪKIO		INVESTICIJOS		
	Strateginį tikslą remiančių iniciatyvų, programų, projektų, viso	Jūrų ekologija ir aplinkotyra - magistras	Uosta statiniai - magistras	Dvasinis konsultavimas	studijų programa-C	Nekura 2000 monitoringo išvaduojam	Mokslinių tyrimų programa G	Signalizacijos keitimas	Kalėdinė įvertė	Einamasis remontas - administracija
PAVYZDYS 2012 - 2015 STRATEGINIS TIKSLAS	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Viso programa suviena balų</i>	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ne mažiau kaip 40% visų įplaukų iš pelno siekiančių struktūrų	0																
0																	
Išimtinės kompetencijos Kuršių Nerijos ekosistemos išsaugojimo sprendimams	6	2				2					2						
0																	
Pirmo 300-tuko Europos mokslinių tyrimų universitetas ženkliai tarptautinių programų dalis studijų/mokslu/ūzakomųjų proektų krepšelyje	-1		-1														
3	1	1			1												
2											2						
Finansiniai kaštai, 000	4688	2790	1170								120						
Tikslinės įplaukos, 000, t.sk	2550	2250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
studijų mokesčiai	2250	2250															
tiksliniai asignavimai	0																
aukos su naudojimo apribojimu	0																
Saldo	-1530	-540	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Planavimo periodas - 3 metai(2012-2015). Kaštai imami 2007 m. kainų pagrindu																	
D daktaras																	
M Magistras																	

Leeds Universitetas. Bendradarbiavimas tarp procesų: biblioteka, IT, katedra

Kiek žingsnių iki žinių šaltinio reikia atlikti universitete? Legendinis Amazon.com įkūrėjas ir vadovas Jeffrey Bezos manė, jog 4-as pelės kliktelėjimas vis dar neužsisakius knygos yra riba, gresianti kliento praradimu ir asmeniškai rūpinosi, jog taip nenutiktų.

Literatūros pagal modulį paieška ir užsakymas:

1. – as pelės paspaudimas: pasirinkti studijų modulį:

The screenshot shows the University of Leeds Library website. The header includes 'University Library' and 'UNIVERSITY OF LEEDS'. Below the header, there are navigation links: 'Text only display', 'Library home', and 'Catalogue'. A search bar is present with the text 'Search Library website:' and a 'Search' button. The main content area shows the breadcrumb 'You are here: Library > Module Reading Lists' and the title 'Module Reading List - search results'. Underneath, the word 'Philosophy' is centered. A table with two columns, 'Module code' and 'Module title', is displayed. The first row of the table is highlighted in yellow.

Module code	Module title
PHIL2212	History of Modern Philosophy: Leibniz and Hume
PHIL2221	Ancient Philosophy
PHIL2321	Political Philosophy
PHIL2322	Moral Philosophy
PHIL2421	Introduction to Epistemology
PHIL2521	Realism and Antirealism
PHIL2532	Philosophy of Religion
PHIL2542	Introduction to Metaphysics
PHIL2723	War, Terror and Justice
PHIL2724	Philosophy of Film
PHIL2725	Environmental Ethics
PHIL3020	Dissertation
PHIL3122	Advanced Topics in Philosophical Logic
PHIL3221	Kant's Critical Philosophy

2. – as pelēs paspaudimas: sužinoti privalomus ir rekomenduojamus media šaltinius moduliui bei pasirinkti vieną iš privalomo sąrašo:

PHIL2724

Philosophy of Film, 2009-2010, Semester 2
 Dr Mikel Burley
m.m.burley@leeds.ac.uk

Week 1: Film and Philosophy: Points of Intersection (general introduction)

Required reading:

Carroll, Noël. 'General Introduction', in Noël Carroll and Jinhee Choi (eds) [Philosophy of film and motion pictures : an anthology](#) (Oxford: Blackwell, 2006), pp. 1–4.

Russell, Bruce. 'The Philosophical Limits of Film', in Noël Carroll and Jinhee Choi (eds) [Philosophy of film and motion pictures : an anthology](#) (Oxford: Blackwell, 2006), pp. 387–390.

Wartenberg, Thomas E. 'Philosophy of Film', [Stanford encyclopedia of philosophy \[electronic resource\]](#).
 URL: <http://plato.stanford.edu/entries/film/> (2008)

Recommended films:

[The matrix \[videorecording\]](#) (Wachowski Brothers, 1999)

[Wittgenstein \[videorecording\]/ Derek Jarman.](#) (Derek Jarman, 1993)

3. – as pelēs paspaudimas: gera naujiena – šaltinis yra bibliotekoje, dar daugiau, apart galimo išsinešimo į namus jis pasiekiamas tuoj pat, būnant namuose, online!

Title [Philosophy of film and motion pictures : an anthology](#) / edited by Noël Carroll and Jinhee Choi.
 Published Malden, Mass. ; Oxford : Blackwell Pub., c2006.

[View password information](#)

[View this book online, via Ebook Library, both on- and off-campus](#)

LOCATION	Shelf mark	LOAN	STATUS
Available online	Electronic Book (Ebook Library)		ONLINE
Brotherton Main floor 4	Theatre Q-12 CAR	STANDARD	DUE 11-07-11
Edward Boyle level 13	Theatre Q-12 CAR	REFERENCE	AVAILABLE
Edward Boyle level 10	Theatre Q-12 CAR	7 DAY	AVAILABLE
Edward Boyle level 10	Theatre Q-12 CAR	7 DAY	AVAILABLE
Edward Boyle level 10	Theatre Q-12 CAR	7 DAY	AVAILABLE

Resources

[Explain this screen](#)

Find similar items at [Google Scholar](#)

[Other Resources](#)

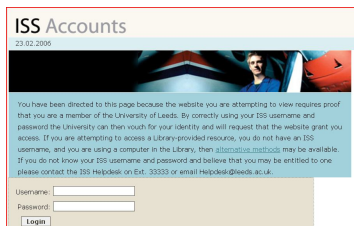
Pažymėtina: pasirinkus papildomą opciją „google Knygos“ (dešinėje), automatiškai suformuojamas užklauso raktinių žodžių tekstas:



The screenshot shows the Google Scholar search interface. At the top left is the Google Scholar logo. To its right is a search bar containing the text "Philosophy of film and motion pictures : an anth". To the right of the search bar is a button labeled "leškoti". Further right is a link labeled "Išplėstinė mokslininkų paieška". Below the search bar is a navigation bar with the text "Mokslininkas" and a dropdown menu showing "bet kuriuo metu". To the right of this is another dropdown menu labeled "įtraukti šaltinius". Further right is a button with an envelope icon and the text "Kurti el. pašto įspėjimą".

Kliento laikas taupomas visur, kur tik teoriškai įmanoma!

4. – as pelės paspaudimas: autorizacija



The screenshot shows the ISS Accounts login page. At the top left is the text "ISS Accounts" and the date "23.02.2006". Below this is a banner image showing a person in a blue shirt. To the right of the banner is a red button with a white envelope icon. Below the banner is a text box containing the following text: "You have been directed to this page because the website you are attempting to view requires proof that you are a member of the University of Leeds. By correctly using your ISS username and password the University can then vouch for your identity and will request that the website grant you access. If you are attempting to access a Library-provided resource, you do not have an ISS username, and you are using a computer in the Library, then alternative methods may be available. If you do not know your ISS username and password and believe that you may be entitled to one please contact the ISS Helpdesk on Ext. 33333 or email Helpdesk@leeds.ac.uk." Below this text box are two input fields labeled "Username:" and "Password:". To the right of these fields is a button labeled "Login".

Keletas Lietuvos ir užsienio universitetų organizacinių struktūrų

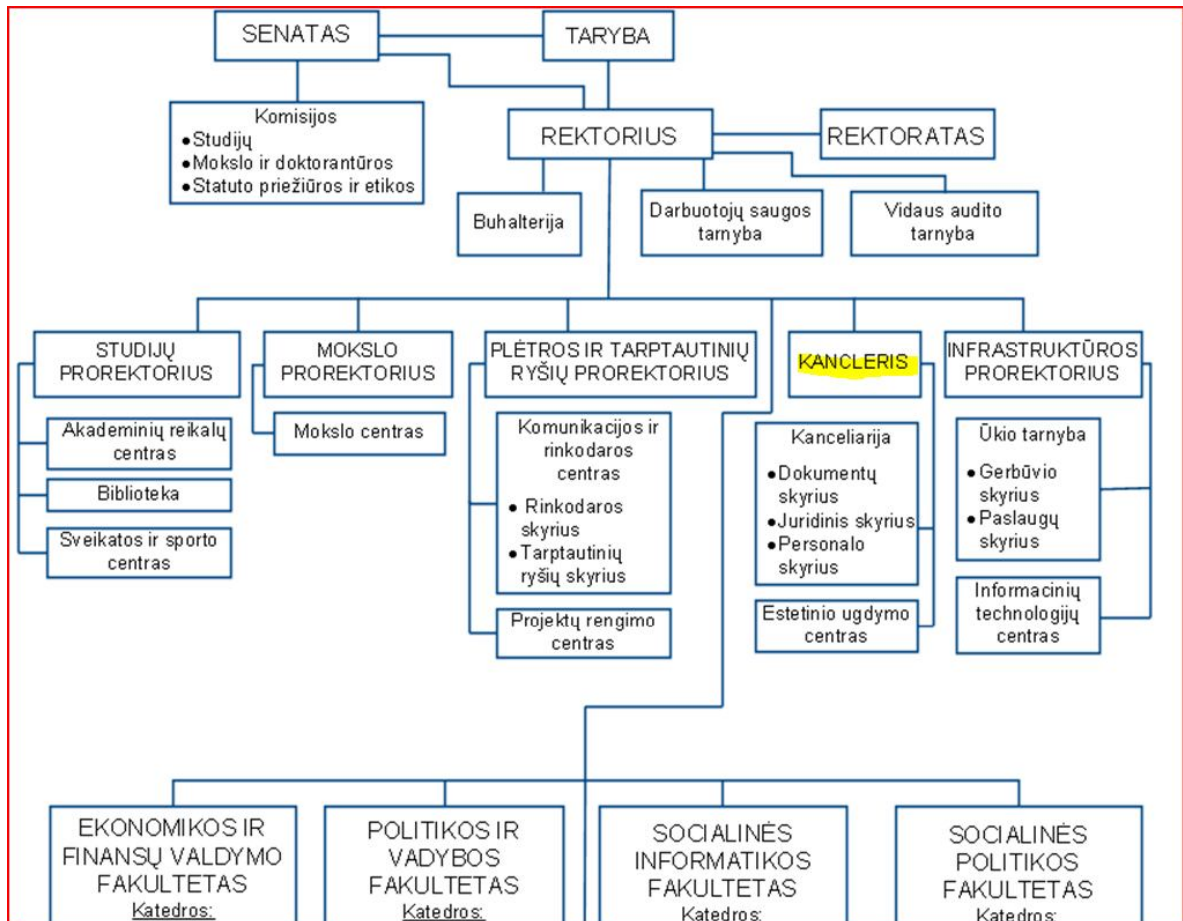
Pridedamos org. Struktūros yra nebūtinai implikuojančios sektiną, geriausią praktiką, bet daugiau papildančios ir iliustruojančios mūsų teiginį, jog inovatyvios organizacijos anstatas nėra pats sau tikslas, o susiformuoja kaip organizacijoje nagrinėjamu periodu pabrėžtinų vertybių, procesų prioritetų, disponuojamų asmenybių kompetencijų išdava. Galima būtų net teigti, jog aukštojo mokslo institucijų org.schemas turi ženkliai didesnę sprendimų variacijos laisvės laipsnį nei verslo lyderių ir „geros valdymo praktikos“ sąvoką talpinami sprendimai.



Klaipėdos universiteto organizacinė struktūra (2011 01 01 d.)

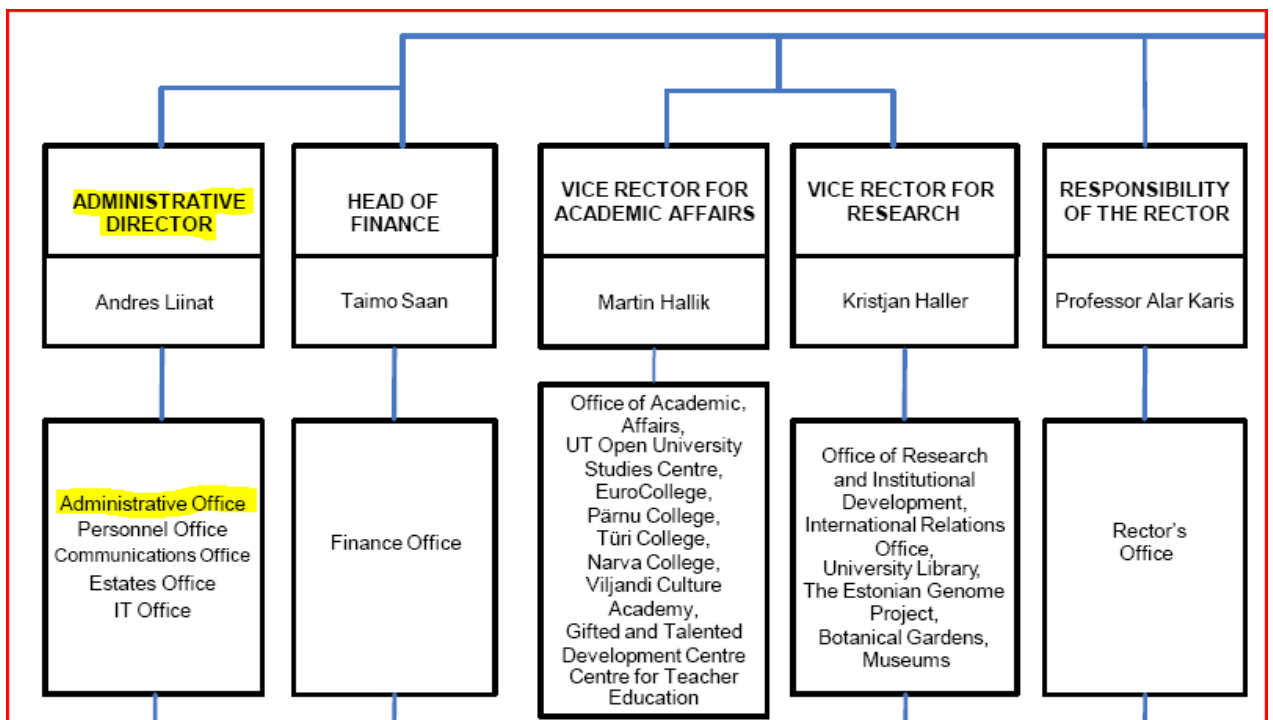
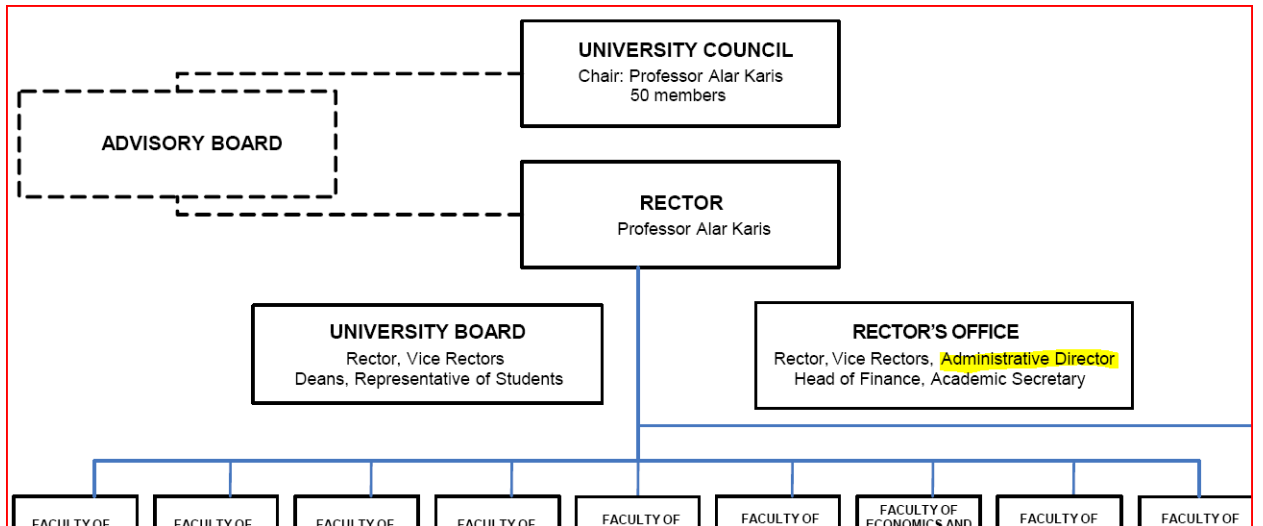
Mykolo Romerio Universiteto struktūra

PATVIRTINTA
 Mykolo Romerio universiteto
 Tarybos **2011 m. sausio 6 d.**
 nutarimu Nr. 1 UT-10



Šaltinis: <<http://www.mruni.eu/lt/apie/struktura/>> 2010-01-10

Tartu Universiteto struktūra



Šaltinis: < <http://www.ut.ee/804172> > 2010-01-03

Klaipėdos universiteto fakultetų ir institutų veiklos analizė

ANKETA

„Klaipėdos universiteto fakultetų ir institutų veiklos analizė“

Biudžetinė įstaiga „Klaipėdos universitetas“ ir UAB „Providentia“ sudarė terminuotą paslaugų teikimo sutartį pagal viešojo pirkimo konkursą „Projekto „Klaipėdos universiteto vidaus valdymo sąrangos tobulinimas“ projekto kodas Nr. VP1-2.1.-ŠMM-04-K-01-018 valdymo tobulinimo koncepcijos rengimas“. UAB „Providentia“ sudaryta darbo grupė, rengianti Klaipėdos universiteto valdymo tobulinimo koncepciją, siekia surinkti informaciją apie universiteto fakultetų ir institutų veiklą bei nustatyti fakultetų/institutų vadovų nuomonę apie jų vadovaujama padalinių veiklos efektyvumą ir perspektyvas bei apie pačio universiteto veiklą, todėl maloniai Jūsų prašome atsakyti į žemiau nurodytus anketos klausimus.

Surinkti duomenys bus naudojami Klaipėdos universiteto valdymo tobulinimo koncepcijai parengti. **Jeigu pageidaujate, kad Jūsų atsakymai nebūtų viešai cituojami, prašome pažymėti (X):** ____.

Jūsų vadovaujamo fakulteto/instituto pavadinimas: _____.

1. Kaip manote, kokias savo plėtros (studijų, mokslo) prioritetas turėtų išskirti Klaipėdos universitetas per artimiausią 5-10 metų laikotarpį? Išvardinkite 3-5 prioritetas kryptis.

1. _____;
2. _____;
3. _____;
4. _____;
5. _____.

2. Ar Jūsų vadovaujamas fakultetas/institutas turi viziją? Jei taip, koku būdu skleidžiate informaciją apie fakulteto/instituto tikslus (viziją) tarp universiteto darbuotojų ir studentų (kaip matuojate tikslų žinomumą)? _____.

3. Prašome išvardinti prioritetas tvarka iki 5 Jūsų vadovaujamo fakulteto/instituto vystomų studijų ir mokslo krypčių, įvertinant jas efektyvumo požiūriu:

1. _____;
2. _____;
3. _____;
4. _____;
5. _____.

4. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje veikia 22 universitetas, kokiose mokslo ir studijų kryptyse, Jūsų nuomone, Klaipėdos universitetas galėtų tapti lyderiu tarp nacionalinių universitetų?

1. _____;
2. _____;
3. _____.

5. Kokiose mokslo ir studijų kryptyse Klaipėdos universitetas galėtų tapti lyderiu Baltijos jūros regione?
- _____
- _____
- _____
6. Su kokiais užsienio universitetais Jūsų fakultetas/institutas turi bendradarbiavimo ryšių (dėstytojų, studentų mainų programos, bendri projektai)?
- _____
- _____
- _____
- _____
7. Kurioms Jūsų fakulteto/instituto katedroms labiausiai trūksta finansavimo ir kokiems poreikiams?
- _____
- _____
- _____
8. Jei fakulteto/instituto finansavimas sumažėtų 10 %, kaip perskirstytumėte lėšas?
- _____
- _____
- _____
- _____
9. Jeigu Jūsų fakultetas/institutas turėtų pageidaujamą finansavimą fakulteto veiklos efektyvumui padidinti, kuriai studijų ar mokslo sričiai jis būtų skiriamas?
- _____
- _____
- _____
10. Kokiais rodikliais matuojate ir vertinate:
- 10.1. studentų patenkinimo lygį, jiems baigus studijas:_____
- _____
- _____
- 10.2. buvusių studentų įsidarbinimą:_____
- _____
- _____
- 10.3. darbdavių poreikius universiteto absolventams bei kokiais bendradarbiavimo su ūkio subjektais kanalais naudojatės:_____
- _____
- _____
11. Kaip studentai gali daryti įtaką, sprendžiant su fakulteto/instituto valdymu ir/ar studijomis susijusius klausimus? Išvardinkite per pastaruosius 12 mėn. fakulteto/instituto vadovybės sprendimus, kuriuos priimant buvo realiai atsižvelgta į studentų pasiūlymus
- _____
- _____

12. Ar Jūsų fakultete/institute yra darbuotojų vertinimo ir/ar skatinimo sistema? Kokia ji? Ar, Jūsų nuomone, ji efektyvi, jei ne – kas keistina? Kokio dydžio (%) galėtų būti darbuotojų atlyginimo ilgalaikė kintama finansinė dalis ją skaičiuojant nuo viso per metus išmokamo atlygio? _____

13. Kaip, Jūsų nuomone, universitetas galėtų pagerinti valdymo sistemą, kad pastaroji tiesiogiai padidintų Jūsų fakulteto/instituto efektyvumą studijų ir mokslo prasme? Ką reiktų keisti ar tobulinti?

14. Ar Jūs patenkintas fakulteto/instituto savivalda? Jei ne, dėl kokių priežasčių:

- 14.1. finansinių sprendimų autonomijos trūkumas;
- 14.2. nefinansinių įgaliojimų trūkumo/gremėzdiškos autorizavimo sistemos;
- 14.3. komunikavimo problemų;
- 14.4. kitų:

15. Jeigu pritariate, kad universitete/fakultete/institute yra perteklinių valdymo struktūrų (skyrių, departamentų), išvardinkite jas: _____

16. Kaip 10 balų sistemoje vertintumėte universitetinio pavaldumo pagalbinių/aparnaujančių procesų kokybę universitetui/fakultetui/institutui įgyvendinant savo viziją:

- 16.1. Informacinės technologijos _____
- 16.1.1. Studijų kokybės infrastruktūros užtikrinimas _____
- 16.1.2. Mokslo infrastruktūros užtikrinimas _____
- 16.1.3. Specialistų/dėstytojų/mokslininkų bei jų darbo vietų efektyvus aptarnavimas _____
- 16.1.4. Proaktyvi pozicija siūlant procesų automatizavimą bei aptarnaujančių procesų kaštų minimizavimą _____
- 16.2. Apskaitos-finansų skyrius _____
- 16.3. Ūkio dalis _____
- 16.4. Biblioteka _____
- 16.5. Vizijos turėjimas ir infrastruktūros būklė _____
- 16.6. Studijų ir mokslo įgalinimas – automatizacijos laipsnis bei serviso lygis _____
- 16.7. Mokslo įgalinimas per didelę vertę turinčių leidinių kaupimo, skaitmenizacijos, pasiekiamumo automatizavimo procesai _____
- 16.8. Integravimo su kitomis bibliotekomis (virtuali biblioteka) laipsnis _____
- 16.9. Švietimo centro regiono (ne akademinėi) visuomenei pasiekiamumas _____

17. Kokių turite pasiūlymų universiteto/fakulteto/instituto valdymo struktūros tobulinimui? Nurodykite, Jūsų manymu, anketoje nepaminėtus svarbius fakulteto/instituto valdymo klausimus

Nuoširdžiai dėkojame už pateiktus atsakymus!

Priedas Nr. 11.

Anketa Senato nariams: „Klaipėdos universiteto veiklos analizė“

ANKETA

„Klaipėdos universiteto veiklos analizė“

Biudžetinė įstaiga „Klaipėdos universitetas“ ir UAB „Providentia“ sudarė terminuotą paslaugų teikimo sutartį pagal viešojo pirkimo konkursą „Projekto „Klaipėdos universiteto vidaus valdymo sąrangos tobulinimas“ projekto kodas Nr. VP1-2.1.-ŠMM-04-K-01-018 valdymo tobulinimo koncepcijos rengimas“. UAB „Providentia“ sudaryta darbo grupė, rengianti Klaipėdos universiteto valdymo tobulinimo koncepciją, siekia surinkti informaciją apie universiteto veiklą bei nustatyti senato narių nuomonę apie universiteto veiklos efektyvumą ir perspektyvas, todėl maloniai Jūsų prašome atsakyti į žemiau nurodytus anketos klausimus.

Surinkti duomenys bus naudojami Klaipėdos universiteto valdymo tobulinimo koncepcijai parengti. **Jeigu pageidaujate, kad Jūsų atsakymai nebūtų viešai cituojami, prašome pažymėti (X): ____.**

1. Klaipėdos universiteto senato nariu tapote, nes esate (teisingą pažymėkite X):
 - 1.1. Klaipėdos universiteto akademinės bendruomenės narys _____
 - 1.2. Kitų mokslo ir studijų institucijų mokslininkas _____
 - 1.3. Klaipėdos universiteto dėstytojas _____
 - 1.4. Pripažintas menininkas _____
 - 1.5. Studentų atstovas _____
 - 1.6. Kita _____.

2. Kaip manote, kokias savo plėtros (studijų, mokslo) prioritėtines kryptis turėtų išskirti Klaipėdos universitetas per artimiausią 5-10 metų laikotarpį? Išvardinkite 3-5 prioritėtines kryptis.
 - 2.1. _____;
 - 2.2. _____;
 - 2.3. _____;
 - 2.4. _____;
 - 2.5. _____.

3. Kokiais Jums žinomais būdais universitetas skleidžia informaciją apie savo tikslus (viziją) tarp universiteto darbuotojų, studentų, akademinės bendruomenės, kitų asmenų, visuomenėje? _____

_____.

4. Prašome išvardinti prioriteto tvarka iki 5 universiteto vystomų studijų ir mokslo krypčių, įvertinant jas efektyvumo požiūriu (nurodant nuo, Jūsų nuomone, efektyviausios):
 - 4.1. _____;
 - 4.2. _____;
 - 4.3. _____;
 - 4.4. _____.

- 4.5. _____.
5. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje veikia 22 universitetai, kokiose mokslo ir studijų kryptyse, Jūsų nuomone, Klaipėdos universitetas galėtų tapti lyderiu tarp nacionalinių universitetų?
- 5.1. _____;
- 5.2. _____;
- 5.3. _____.
6. Kokiose mokslo ir studijų kryptyse Klaipėdos universitetas galėtų tapti lyderiu Baltijos jūros regione?
- _____
- _____
- _____.
7. Su kokiais užsienio universitetais Klaipėdos universitetas turi bendradarbiavimo ryšių (dėstytojų, studentų mainų, programos, bendri projektai)?
- _____
- _____
- _____
- _____.
8. Kuriems fakultetams/institutams, Jūsų žiniomis, labiausiai trūksta finansavimo ir kokiems poreikiams?
- _____
- _____
- _____.
9. Kokiais rodikliais, Jūsų žiniomis, matuojamas ir vertinamas:
- 9.1. studentų pasitenkinimo lygis, jiems baigus studijas:
- _____
- _____
- _____;
- 9.2. absolventų įsidarbinimas:
- _____
- _____
- _____;
- 9.3. darbdavių poreikiai universiteto absolventams bei kokiais bendradarbiavimo su ūkio subjektais kanalais universitetas naudojasi:
- _____
- _____
- _____.
10. Ar universitetas turi lėšų ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais tvarkos aprašą? Ar Jūs savo veikloje jaučiate jo veikimą? Kaip vertinate universiteto lėšų ir turto valdymo efektyvumą?
- _____
- _____
- _____.

11. Ar Jums žinomas universiteto vidaus tvarkos taisyklių turinys? Kaip jį vertinate?

12. Kaip studentai gali daryti įtaką, sprendžiant su universiteto valdymu ir/ar studijomis susijusius klausimus? Išvardinkite Jums žinomus per pastaruosius 12 mėn. universiteto vadovybės priimtus sprendimus, kuriuos priimant buvo realiai atsižvelgta į studentų pasiūlymus

_____.

13. Ar universitete yra darbuotojų vertinimo ir/ar skatinimo sistema? Kokia ji? Ar, Jūsų nuomone, ji efektyvi, jei ne – kas keistina? Kokio dydžio (%) galėtų būti darbuotojų atlyginimo ilgalaikė kintama finansinė dalis ją skaičiuojant nuo viso per metus išmokamo atlygio? _____

_____.

14. Kaip, Jūsų nuomone, universitetas galėtų pagerinti valdymo sistemą, kad pastaroji tiesiogiai padidintų universiteto efektyvumą studijose ir moksle? Ką reiktų keisti ar tobulinti? _____

_____.

15. Ar Jūs patenkintas universiteto vidine savivalda? Jei ne, dėl kokių priežasčių (pabraukite tinkamą):

15.1. finansinių sprendimų autonomijos trūkumas:

15.1.1. fakulteto/instituto vadovo finansinio sprendimo priėmimas, Jūsų nuomone, turėtų būti autonomiškas:

15.1.1.1. iki patvirtintos trimečio biudžeto eilutės apribojimo augančiai konkrečiam mėnesiui;

15.1.1.2. iki patvirtintos dvimečio biudžeto eilutės apribojimo augančiai konkrečiam mėnesiui;

15.1.1.3. iki patvirtintos metinio biudžeto eilutės apribojimo augančiai nuo metų pradžios konkrečiam mėnesiui;

15.1.1.4. iki patvirtintos metinio biudžeto eilutės apribojimo augančiai, tačiau neviršijant:

15.1.1.4.1. 500 000 LTL;

15.1.1.4.2. 100 000 LTL;

15.1.1.4.3. 50 000 LTL;

15.1.1.4.4. 10 000 LTL.

15.1.1.5. iki 20 000 LTL – neatsižvelgiant į biudžetą;

15.1.1.6. iki 10 000 LTL – neatsižvelgiant į biudžetą;

15.1.1.7. iki 5 000 LTL – neatsižvelgiant į biudžetą;

15.1.1.8. iki 1 000 LTL – neatsižvelgiant į biudžetą.

15.2. centralizuoti pirkimai šiuo metu neefektyvūs/griauna masto ekonomijos principus;

15.3. nefinansinių įgaliojimų trūkumo/gremėzdiškos autorizavimo sistemos;

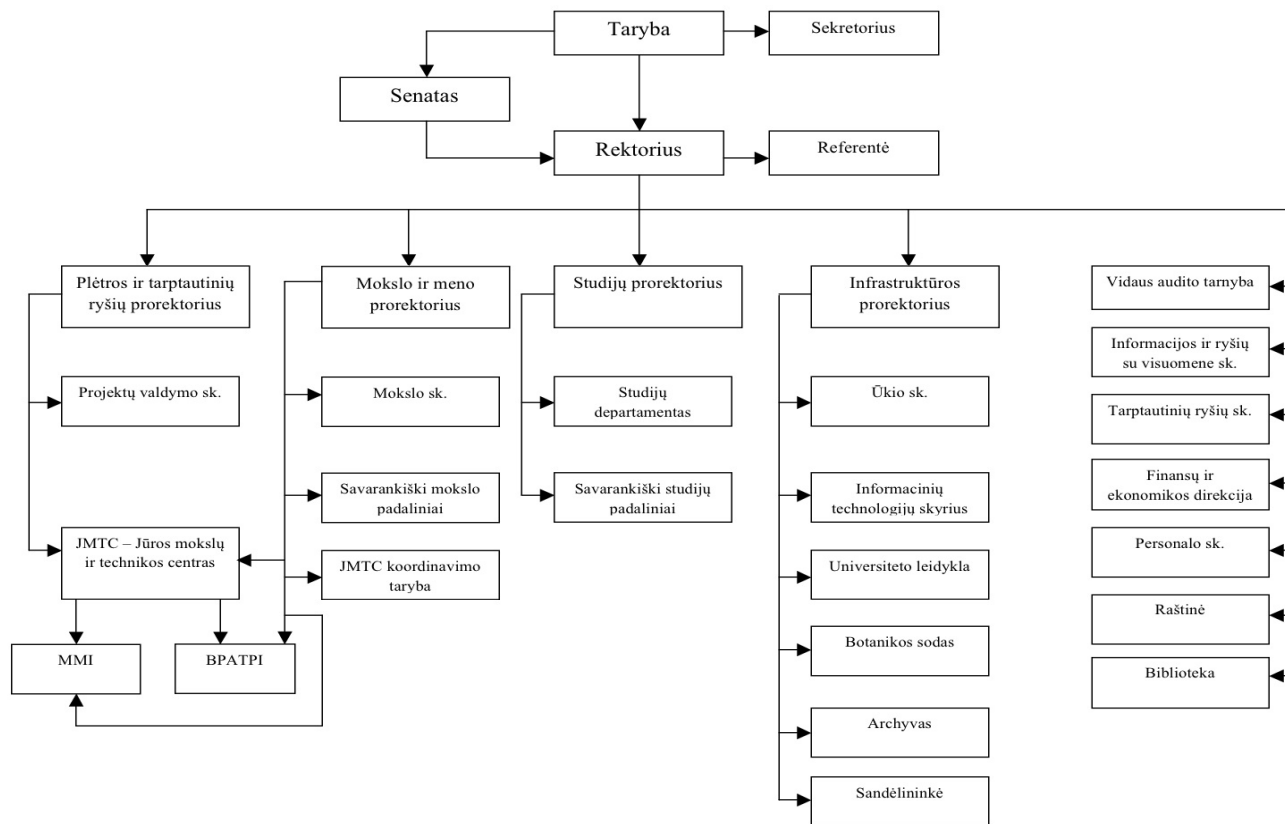
15.4. komunikavimo problemų, kompromituojančių formaliai esančią autonomiją;

15.5. kitų: _____
_____.

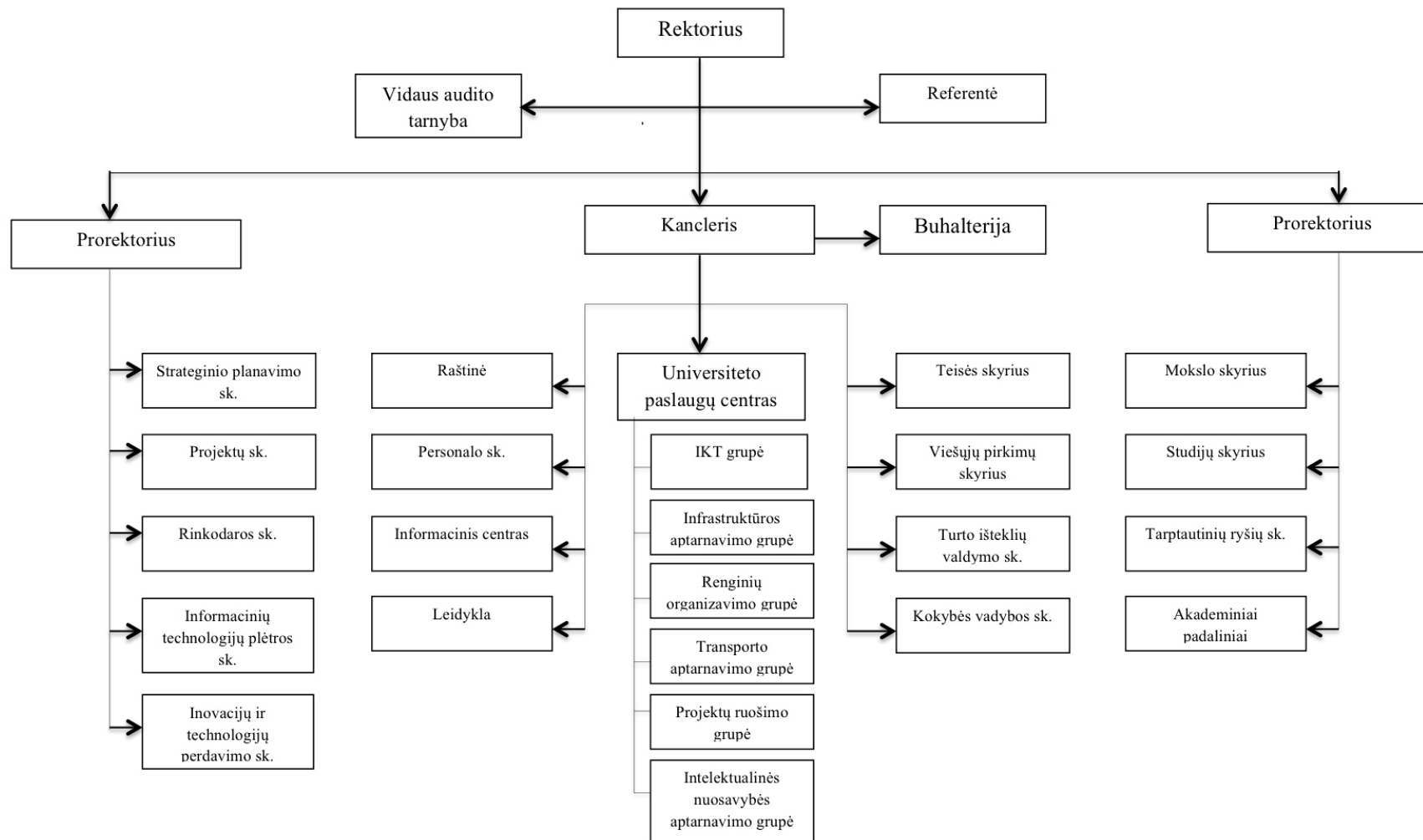
16. Jeigu pritariate, kad universitete/fakultete/institute yra perteklinių valdymo struktūrų (fakultetų, katedrų, skyrių, departamentų), išvardinkite jas:
- _____
- _____
- _____
- _____
17. Kaip 10 balų sistemoje vertintumėte universitetinio pavaldumo pagalbinių/aparnaujančių procesų kokybę universitetui įgyvendinant savo viziją:
- 17.1. Informacinės technologijos, bendras vertinimas _____
- 17.1.1. Studijų kokybės infrastruktūros užtikrinimas _____
- 17.1.2. Mokslo infrastruktūros užtikrinimas _____
- 17.1.3. Specialistų/dėstytojų/mokslininkų bei jų darbo vietų efektyvus aptarnavimas _____
- 17.1.4. Iniciatyvumas siūlant procesų automatizavimą bei aptarnaujančių procesų kaštų minimizavimą _____
- 17.2. Apskaitos-finansų skyrius _____
- 17.3. Ūkio dalis _____
- 17.4. Biblioteka, bendras vertinimas _____
- 17.4.1. Vizijos turėjimas ir infrastruktūros būklė _____
- 17.4.2. Studijų įgalinimas – automatizacijos laipsnis bei serviso lygis _____
- 17.4.3. Mokslo įgalinimas per didelę vertę turinčių leidinių kaupimo, skaitmenizacijos, pasiekiamumo automatizavimo procesai _____
- 17.4.4. Integravimo su kitomis bibliotekomis (virtuali biblioteka) laipsnis _____
- 17.4.5. Švietimo centro regiono (ne akademinė) visuomenei pasiekiamumas _____
18. Įdirbio su alumni lygis (labiausiai tinkančius atsakymus pabraukite):
- 18.1. Yra darbo su alumni politika;
- 18.2. Yra darbo su alumni politika, man jos tekstas žinomas, manau, ji [politika] veikia;
- 18.3. Yra man žinomi bendradarbiavimo su alumni kanalai;
- 18.3.1. www.alumni.vgtu.lt specialią svetainę (pav., www.alumni.vgtu.lt):
- 18.3.1.1. veikia forumas;
- 18.3.1.2. yra patrauklių kvietimų į renginius lengvatinėmis sąlygomis.
- 18.4. Yra matuojamas alumni kultūrinis, politinis, finansinis indėlis įgyvendinant universiteto viziją;
- 18.5. Alumni aukos sudaro > 1% universiteto pajamų biudžeto;
- 18.6. Alumni aukos sudaro > 3% universiteto pajamų biudžeto;
- 18.7. Aš nežinau/neinformuojamas/nesu tikras, ar tai skelbiama viešai, kokią dalį pajamų sudaro alumni aukos;
- 18.8. kita: _____
- _____
19. Kokių turite pasiūlymų valdymo struktūros tobulinimui? Nurodykite, Jūsų manymu, anketoje nepaminėtus svarbius universiteto valdymo klausimus: _____
- _____
- _____

Nuoširdžiai dėkojame už pateiktus atsakymus!

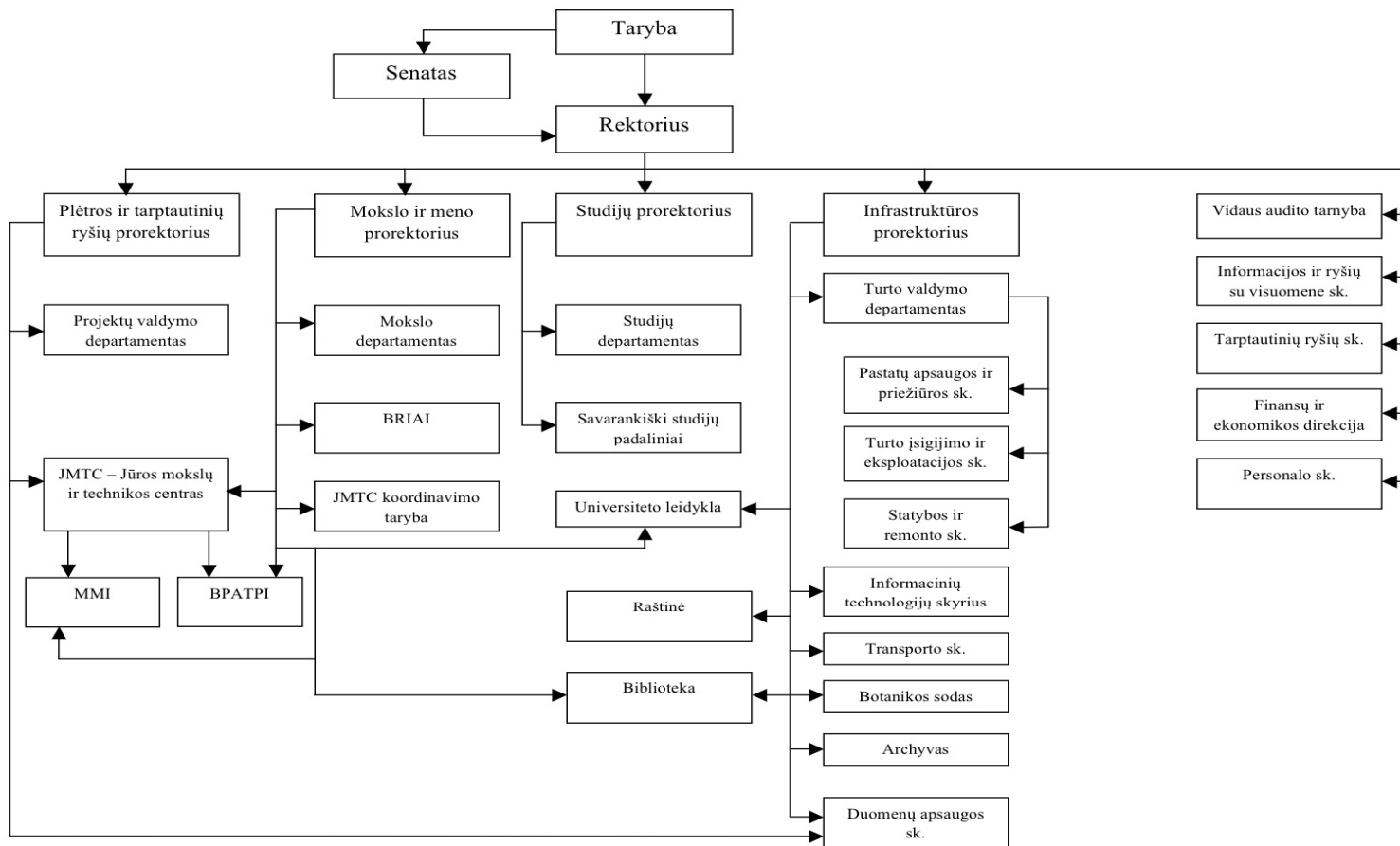
Priedas Nr. 12.
Esama ir siūlomos alternatyvios KU valdymo schemos



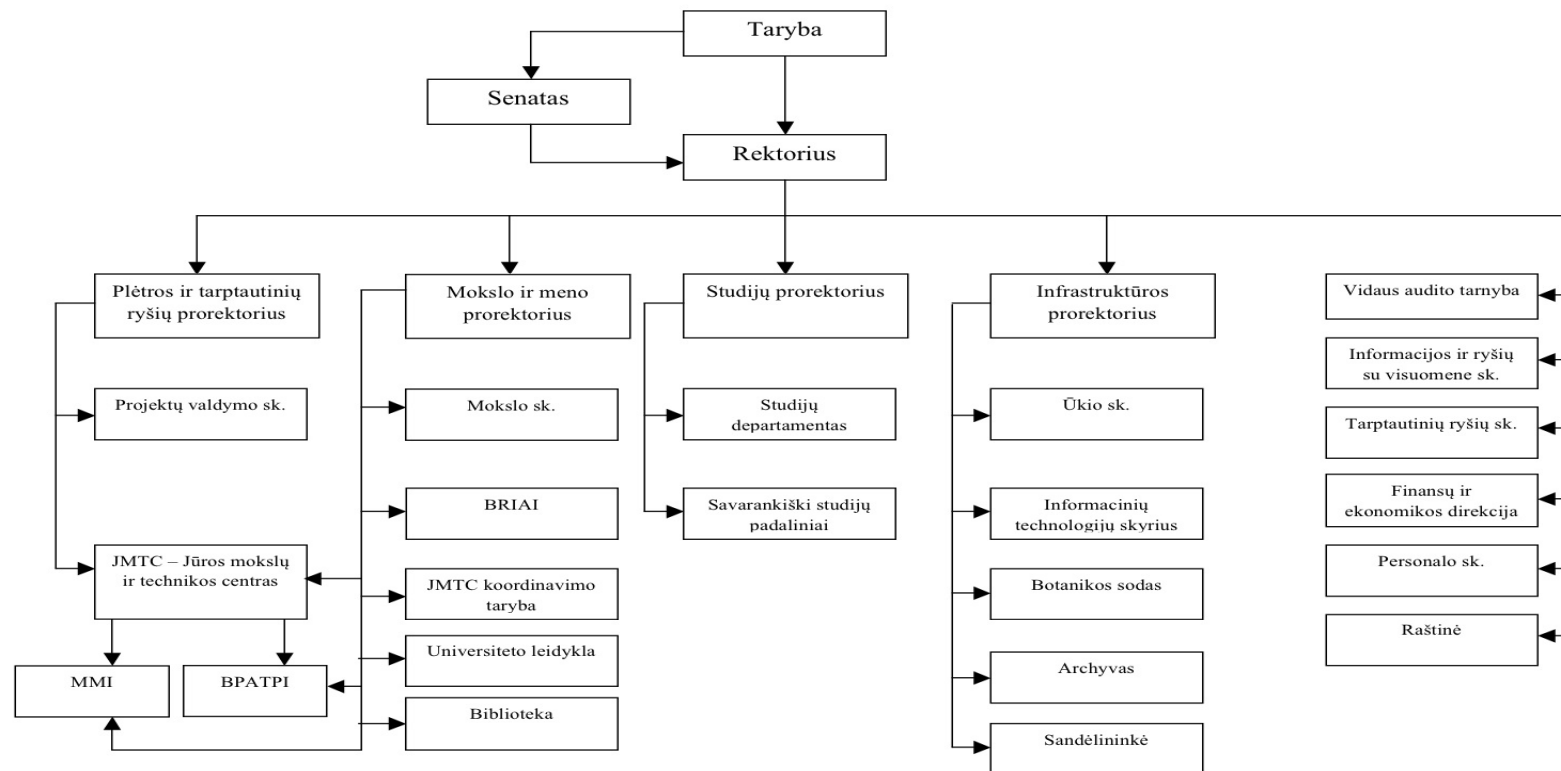
Esama KU valdymo schema



Siūloma alternatyvi (I) universiteto valdymo schema (sudaryta autorių)



Siūloma alternatyvi (II) universiteto valdymo schema (sudaryta autorių)



Siūloma alternatyvi (III) universiteto valdymo schema (sudaryta autorių)