



**VALSTYBINIO MOKSLINIŲ TYRIMŲ INSTITUTO
INOVATYVIOS MEDICINOS CENTRO
DIREKTORIUS**

**ĮSAKYMAS
DĖL INOVATYVIOS MEDICINOS CENTRO TARPTAUTINIO BENDRADARBIAVIMO
STRATEGIJOS 2026-2030 PATVIRTINIMO**

2026 m. vasario 25 d. Nr. *V-26*
Vilnius

Siekdama stiprinti Valstybinio mokslinių tyrimų instituto Inovatyvios medicinos centro tarptautinio bendradarbiavimo veiklas:

1. Tvirtinu Valstybinio mokslinių tyrimų instituto Inovatyvios medicinos centro Tarptautinio bendradarbiavimo strategiją 2026-2030 metams (toliau – Strategija).
2. N u r o d a u , kad visi darbuotojai susipažintų su Strategija.
3. S k i r i u Inovacijų skyriaus vadovą atsakingu už Strategijos periodinę peržiūrą ir, esant poreikiui, jos atnaujinimą.
4. Įsakymo vykdymo kontrolę pasilieku sau.

Direktorė

Tatjana Ivaškienė

Parengė:
Inovacijų skyriaus vadovas Laurynas Žemaitaitis

Gauna: visi darbuotojai

Direktoriaus pavaduotoja
valdyptui
Diana Maniūšienė

Bendrininkų skyriaus
vadovė
Nytė Lankavičiūtė



Valstybinio mokslinių tyrimų instituto
Tarptautinio bendradarbiavimo strategija
2026-2030

Vilnius



**NAUJOS KARTOS
LIETUVA**



**Finansuoja
Europos Sąjunga**
NextGenerationEU

Valstybinio mokslinių tyrimų instituto Inovatyvios medicinos centro Tarptautinio bendradarbiavimo strategija 2026-2030 yra parengta įgyvendinant projektą „Tarptautinio bendradarbiavimo strategijos parengimas Inovatyvios medicinos centre“ (10-040-T-0018) pagal programą Naujos kartos Lietuva.

Turinys

Santrumpų sąrašas.....	5
Paveikslų ir lentelių sąrašas	6
1. Įvadas ir strateginis kontekstas	7
2. Esamos situacijos analizė.....	10
2.1. Inovatyvios medicinos centro SSGG analizė	10
2.2. Pagrindinių esamų užsienių partnerių žemėlapis	13
3. Strateginė vizija ir tikslai	15
4. Prioritetinės kryptys ir veiksmai	17
4.1. Moksliniai tyrimai ir projektinė veikla.....	17
4.1.1. Aktyvus dalyvavimas „Europos horizontas“ konsorciuose:.....	17
4.1.2. Įsitraukimas į Europos referencijos centrų tinklus:	18
4.1.3. Strateginių partnerių paieška Vakarų Europoje:	18
4.2. Žmogiškieji ištekliai ir mobilumas	19
4.2.1. Naujų tyrėjų grupių pritraukimas	20
4.2.2. „Visiting Professors“ programa – pasaulinio lygio ekspertų pritraukimas.....	20
4.2.3. IMC mokslininkų ilgalaikės stažuotės geriausiuose centruose.....	21
4.2.4. Anglakalbės, atviros ir draugiškos aplinkos sukūrimas	22
4.3. Inovacijos ir verslo bendradarbiavimas	23
4.3.1. Bendri MTEP projektai su užsienio pradedančiomis kompanijomis.....	23
4.3.2. Dalyvavimas tarptautinėse parodose ir partnerystės renginiuose	24
4.3.3. Tarptautinis patentavimas ir licencijavimas užsienio rinkoms	25
4.3.4. Veiksmai tvariai inovacijų ekosistemai	26
4.4. Infrastruktūra ir atvira prieiga.....	26
4.4.1. IMC infrastruktūros atvėrimas tarptautiniams vartotojams	27
4.4.2. Įsitraukimas į ES infrastruktūrų tinklus	28
4.4.3. Atviros prieigos paslaugų teikimas užsienio klientams	29
4.4.4. Infrastruktūros valdymas	29
5. Strategijos įgyvendinimo valdymas, resursai ir komunikacija	31
5.1. Valdymo struktūra ir atsakomybės.....	31

5.2. Finansinių išteklių planavimas ir biudžetas	32
5.3. Komunikacija ir tarptautinis matomumas	33
6. Rizikų vertinimas ir valdymo planas	34
7. Sėkmės matavimo rodikliai (KPI)	37
7.1. Moksliniai tyrimai ir projektinė veikla.....	37
7.2. Žmogiškųjų išteklių ir mobilumo prioriteto veiksmų KPI:.....	39
7.3. Inovacijos ir bendradarbiavimas	40
7.4. Infrastruktūra ir atvira prieiga	42

Santrumpų sąrašas

EATRIS – European infrastructure for translational medicine, Europos transliacinės medicinos infrastruktūros asociacija.

EH arba HE – Europes Horizontas (Horizon Europe);

EK – Europos Komisija;

EPO – European Patent Organisation, Europos patentų tarnyba;

ERA – European Research Area;

ERN – European Reference Network, Europos referencinių centrų tinklai;

ES – Europos Sąjunga;

IF- Impact Factor;

IMC – Valstybinis mokslinių tyrimų institutas Inovatyvios medicinos centras;

IN – Intelektinė nuosavybė;

JAV- Jungtinės Amerikos Valstijos;

JK – Jungtinė Karalystė;

KPI – Key Performance Indicator, Sėkmės matavimo rodikliai;

MSCA – Marie Skłodowska-Curie Actions;

MTEP arba MTEPI – Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra, Moksliniai tyrimai, eksperimentinė plėtra ir inovacijos;

MTI – mokslinių tyrimų ir inovacijų;

NIH – National institute of Health, Nacionalinis sveikatos institutas;

Post-Doc – podoktorantūros stažuotės, stažuotojas;

ROI – Return on Investment, Investicijų grąža;

SSGG arba SWOT – Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių vertinimo ataskaita/ Strengths, weaknesses, opportunities, and threats analysis;

TTO – Technology Transfer Office, technologijų perdavimo skyrius (IMC šią funkciją atlieka Inovacijų skyrius);

USPTO – United States Patent and Trademark Office, Jungtinių Amerikos Valstijų patentų ir prekės ženklų biuras;

Paveikslų ir lentelių sąrašas

Paveikslai:

- 1.1. pav. IMC 2023-2028 metų strategijoje patvirtinti strateginiai tikslai, kurie tiesiogiai siejasi su tarptautiškumo skatinimu.
- 2.1. pav. IMC SSGG analizė.
- 3.1. pav. Pagrindinių IMC tarptautinių partnerių išsidėstymas žemėlapyje.

Lentelės:

- 3.1. lentelė. IMC pajamos iš vykdomų projektų 2023-2025 m.
- 3.2. lentelė. IMC pajamos iš tarptautinių projektų ir santykis su visomis pajamomis iš projektų.
- 6.1. lentelė. Pagrindinės tarptautinio bendradarbiavimo rizikos ir jų valdymo priemonės

1. Įvadas ir strateginis kontekstas

Valstybinis mokslinių tyrimų institutas Inovatyvios medicinos centras yra nedidelis mokslinių tyrimų centras, veiklą vykdamas sveikatos inovacijų srityje. IMC patvirtintoje 2023-2028 metų strategijoje yra identifikuoti 6 strateginiai tikslai, iš kurių pirmi trys punktai tiesiogiai siejasi su tarptautiniu bendradarbiavimu. Kiekvienam šių tikslų pasiekti numatyti uždaviniai ir pagrindinės veiklos bei rodikliai:

TIKSLAS	UŽDAVINYS	VEIKLA	TERMINAS	RODIKLIS	
1. IMC tapimas matomu ir atpažįstamu tarptautiniu taikomųjų tyrimų ir eksperimentinės plėtros institutu	Padidinti IMC matomumą ir atpažįstamumą kaip taikomųjų tyrimų ir eksperimentinės plėtros centro tarptautiniu lygiu.	Tolesnis jungimasis į tarptautinius konsorciumus, tinklo plėtimas bei pozicijų stiprinimas.	2026 m.	Įsijungimas į tarptautines tinklines tematinės asociacijas – 5.	
		Tarpdisciplininio bendradarbiavimo skatinimas tarp mokslinių grupių bei su kitomis užsienio mokslo ir studijų institucijomis.	2026 m.	IMC pristatymai tarptautinėse gyvybės mokslų srities parodose, verslo misijose – po 5 kasmet.	
		Mokslų rezultatų pristatymas tarptautinėse konferencijose.	2027 m.	Pristatyti pranešimai tarptautinėse konferencijose (po 15 pranešimų per metus).	
		Mokslinės produkcijos kiekybinis ir kokybinis augimas.	2027 m.	Pasiekti 100 publikacijų skaičių per metus CA WoS žurnaluose Q1-Q2 kvartiliuose.	
		Aukščiausio lygio mokslinių tyrimų gamtos mokslų bei medicinos ir sveikatos mokslų bei tarpdisciplininėse srityse vykdymas, nuolatinis tarptautinių projektų paraiškų teikimas.	2028 m.	Pateiktų paraiškų skaičius (ne mažiau nei po 20 kasmet, didinant šį skaičių po 5 proc. kasmet). Laimėtų paraiškų skaičius (sėkmes procentas nuo pateiktų paraiškų – 30 proc.).	
2. Tarptautinio lygio tyrejų komandos suformavimas ir įgalinimas veikti	Sustiprinti IMC žmogiškųjų išteklių kompetencijas, pritraukiant tyrejus iš užsienio.	Žmogiškųjų išteklių valdymo stiprinimas.	2024 m.	Sukurtas papildomas I etapas žmogiškųjų išteklių valdymui IMC.	
		Perejimas prie dvikalbės (anglų -lietuvių) organizacijos kultūros: darbuotojų anglų kalbos lygio vienodinimas, dvikalbiai veiklos dokumentai.	2025 m.	Visų IMC darbuotojų anglų kalbos lygis ne žemesnis B2.	
		Konkurencingų darbo sąlygų užsienio tyrejuoms sudarymas.	2028 m.	Įdarbintų užsienio tyrejų skaičius – 5.	
3. Technologijų perdavimo ekselencijos centras gyvybės mokslų srityje.	Padidinti IMC taikomųjų intelektines nuosavybes apsaugos priemonių skaičių.	Didinti patentinių paraiškų ir patentų skaičių.	2023 m.	Kas metus teikti mažiausiai po 1 tarptautinę patentinę paraišką.	
		Padidinti taikomųjų intelektines nuosavybes apsaugos priemonių mastą.	2025 m.	Po vienerius mokymus intelektines nuosavybes apsaugos srityje per metus.	
	Įkurti klinikinių tyrimų centrą.	Parengti reikiamas procedūras klinikinių tyrimų centro įsteigimui.	2025 m.	Atliktas pirmas užsakomasis biomedicininis klinikinis tyrimas IMC.	
		Bendradarbiavimo su verslo subjektais skatinimas ir auginimas.	Bendravimo ir bendradarbiavimo su užsienio verslo subjektais veiklos intensyvinimas (susitikimų, derybų su užsienio verslo subjektais skaičiaus didinimas, sutarčių su verslo įmonėmis didinimas).	2027 m.	Sudaryti vidutiniškai 2 naujas sutartis su užsienio kompanijomis per metus.
		Bendravimo ir bendradarbiavimo su verslo subjektais skatinimas (susitikimų, derybų su verslo subjektais skaičiaus didinimas, sutarčių su verslo įmonėmis didinimas).	2028 m.	IMC pajamos iš verslo subjektų ne mažesnes negu 20 proc. visoje pajamų struktūroje.	

1.1. pav. IMC 2023-2028 metų strategijoje patvirtinti strateginiai tikslai, kurie tiesiogiai siejasi su tarptautiškumo skatinimu.

Tarptautiškumo skatinimas ir strateginis vystymas yra ypatingai akcentuojamas IMC 2023-2028 metų strategijoje, kurioje lygiai pusė strateginių tikslų yra skirti tarptautiškumo didinimui. Taip

pat tarptautiniai projektai ir tarptautinis matomumas yra identifikuotas kaip prioritetas 2026 metams. Taigi, Tarptautinio bendradarbiavimo strategija yra gyvybiškai svarbus įrankis norint pritraukti finansavimą („Europos horizontas“), talentus bei komercializuoti mokslo pasiekimus.

Ši strategija yra rengiama atsižvelgiant į Inovatyvios medicinos centro 2023-2028 metų veiklos strategiją, Europos Komisijos komunikatą dėl pasaulinio požiūrio į mokslinius tyrimus ir inovacijas „Europos tarptautinio bendradarbiavimo kintančiame pasaulyje strategija“, „Naujos kartos Lietuva“ plano keitimo aktuali versija, patvirtinta 2025 m. birželio 20 d. Europos Tarybos įgyvendinimo sprendimu, Europos Komisijos rekomendacija dėl ES ekonominiams saugumui itin svarbių technologijų sričių, kad kartu su valstybėmis narėmis būtų galima toliau vertinti riziką, Europos mokslinių tyrimų erdvės tikslus, Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“, Inovatyvios medicinos centro Technologijų perdavimo politiką, Inovatyvios medicinos centro Technologijų perdavimo vadovą ir kt. vidinius IMC dokumentus.

Penkerių metų strateginis laikotarpis (2026–2030 m.) pasirinktas kaip optimalus balansas tarp biomedicinos mokslų cikliškumo ir technologijų kaitos dinamikos: ši trukmė yra pakankama pilnai įgyvendinti didelės apimties tarptautinius MTEP projektus, parengti doktorantus bei subrandinti tvarias partnerystes iki apčiuopiamų rezultatų (publikacijų, patentų), tačiau kartu ne per ilga, leidžianti išlaikyti lankstumą reaguojant į sparčius inovacijų pokyčius biotechnologijų sektoriuje bei sinchronizuoti veiksmus su Europos Sąjungos finansavimo programų („Europos horizontas“) etapais.

Tarptautinio bendradarbiavimo būtinybė ir strateginė svarba

Šiuolaikiniame biomedicinos moksle izoliuota veikla yra ne tik neefektyvi, bet ir neįmanoma. Inovatyvios medicinos centras (IMC) savo strateginę plėtrą grindžia prielaida, kad tarptautinė integracija yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis mokslinių tyrimų kokybę, rezultatų patikimumą ir investicijų grąžą. Žemiau išskiriamos trys pagrindinės priežastys, kodėl IMC negali veikti kaip uždara ekosistema:

1. Technologinis sudėtingumas ir infrastruktūros kaštai Biomedicina ir biotechnologijos yra vienos imliausių kapitalui mokslo sričių. Pažangiausi tyrimai reikalauja unikalios, itin brangios įrangos (pvz., naujausios kartos sekoskaitos platformų, biobankų infrastruktūros, aukštos raiškos vizualizavimo sistemų) bei specifinių kompetencijų jai valdyti.

- **Kaštų pasidalijimas:** Joks atskiras institutas, ypač veikiantis mažos šalies masteliu, negali savarankiškai įsigyti ir nuolat atnaujinti visos reikalingos infrastruktūros. Tarptautinis bendradarbiavimas leidžia dalintis prieiga prie unikalios įrangos (pvz., per „Euro-BioImaging“ ar kitus tinklus), optimizuojant kaštus ir vengiant dubliavimo.
- **Infrastruktūros įveiklinimas:** IMC turima moderni įranga turi būti išnaudojama maksimaliu pajėgumu, kad generuotų investicinę grąžą. Užsienio partnerių pritraukimas bendriems tyrimams IMC bazėje didina infrastruktūros apkrovą ir pateisina nacionalines investicijas.

2. Globalūs sveikatos iššūkiai reikalauja kritinės masės Ligos ir sveikatos sutrikimai, kuriuos tiria IMC (pvz., onkologiniai susirgimai, degeneracinės ligos, virusinės infekcijos), nepaiso valstybių sienų. Norint pasiekti proveržį šiose srityse, būtina sutelkti geriausius protus ir duomenis globaliu mastu.

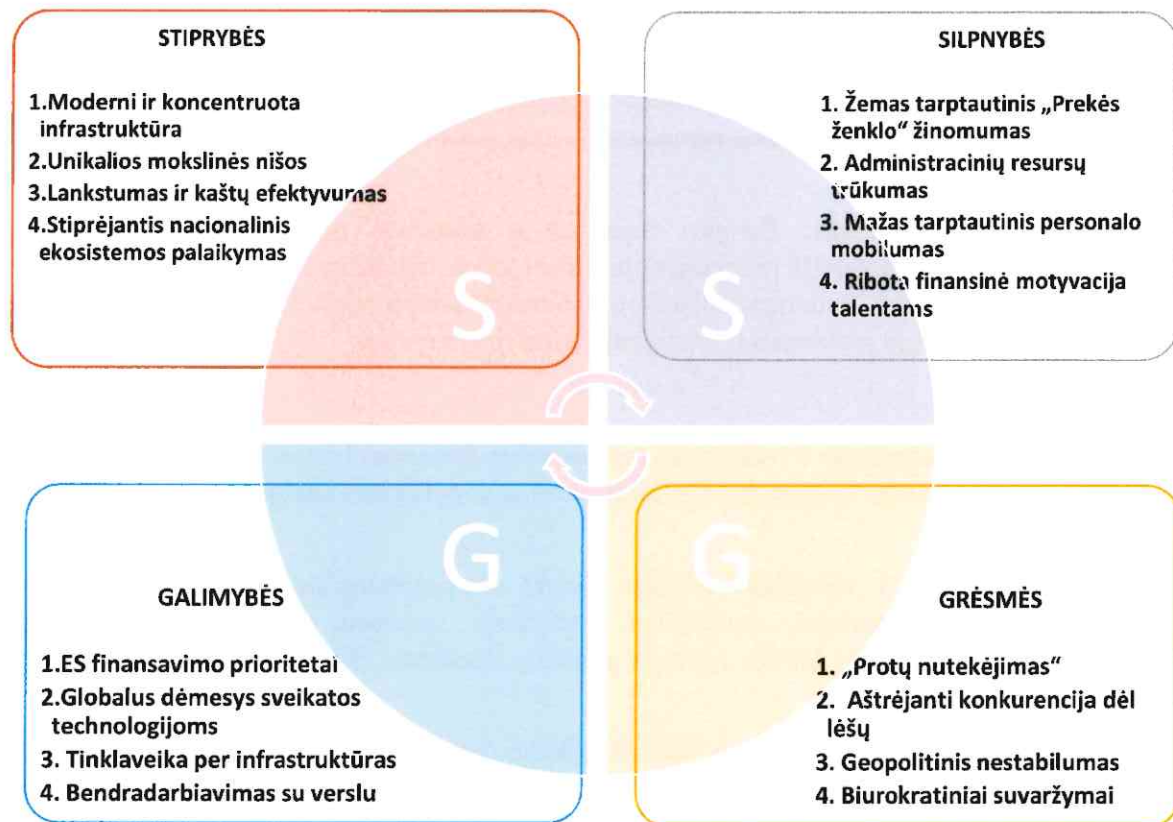
- **Kompleksiškumas:** Šiuolaikinės medicinos problemos yra pernelyg sudėtingos vienai mokslinei grupei. Tik sujungus skirtingų šalių ekspertų žinias (pvz., imunologijos, bioinformatikos, klinikinės medicinos, regeneracinės medicinos, genetikos ir kt. srityse), galima kurti kompleksinius sprendimus – nuo personalizuotos terapijos iki naujų vaistų taikinių nustatymo.
- **Konkurencingumas:** Europos Sąjungos ir pasaulinė mokslo politika („Europos horizontas“, JAV NIH programos) prioritetą teikia tarpdisciplininiais ir tarptautiniams konsorciams. Veikimas izoliacijoje automatiškai eliminuoja IMC iš galimybės spręsti globalaus lygio problemas ir gauti joms skirtą finansavimą.

3. Duomenų patikimumas ir validacija (mažos šalies faktorius) Lietuva yra maža valstybė su ribota populiacija, todėl vykdant klinikinius tyrimus ar populiacines studijas, dažnai susiduriama su imties trūkumu.

- **Retos ligos ir specifinės būklės:** Tiriant retas patologijas, vienoje šalyje dažnai neįmanoma surinkti statistiškai patikimos pacientų kohortos. Tarptautinis bendradarbiavimas leidžia apjungti pacientų duomenis iš kelių valstybių, užtikrinant tyrimų validumą.
- **Rezultatų atkartojamumas:** Mokslo kokybės standartas reikalauja, kad atradimai būtų patvirtinti skirtingose populiacijose ir skirtingose laboratorijose. Partnerystė su užsienio centrais leidžia IMC mokslininkams validuoti savo atradimus tarptautiniu mastu, taip keliant publikacijų cituojamumą ir mokslo prestižą.

2. Esamos situacijos analizė

SWOT analizė (SSGG)



2.1. pav. IMC SSGG analizė.

2.1. Inovatyvios medicinos centro SSGG analizė

STIPRYBĖS (Strengths) – Vidiniai veiksniai

1. **Moderni ir koncentruota infrastruktūra:** IMC disponuoja naujausia įranga (Santakos slėnis), kuri yra konkurencinga Europos mastu. Ypač stiprios pozicijos biobankų, vivariumo (eksperimentinių gyvūnų modelių) ir regeneracinės medicinos technologijų srityse.
2. **Unikalios mokslinės nišos:** Sukaupta specifinė, gili ekspertizė kamieninių ląstelių biologijoje, imunologijoje ir genų inžinerijoje. Tai sritys, kurios yra pasaulinio mokslo „ant bangos“.

3. **Lankstumas ir kaštų efektyvumas:** Lyginant su didžiaisiais Vakarų Europos centrais, IMC gali pasiūlyti aukštos kokybės MTEP paslaugas ir tyrimus už konkurencingesnę kainą (patrauklu užsakovams ir partneriams).
4. **Stiprėjantis nacionalinis ekosistemos palaikymas:** Lietuva pasaulyje vis labiau atpažįstama kaip „Life Sciences“ šalis (dėl „Thermo Fisher“, „Northway“ sėkmės), o tai netiesiogiai didina ir IMC patikimumą.

SILPNYBĖS (Weaknesses) – Vidiniai veiksniai

1. **Žemas tarptautinis „Prekės ženklo“ žinomumas:** IMC vis dar nėra plačiai atpažįstamas „brandas“ už regiono ribų. Trūksta „žvaigždžių“ – mokslininkų, turinčių itin aukštą H-indeksą ir globalų matomumą, kurie veiktų kaip magnetas partneriams.
2. **Administracinių resursų trūkumas:** Mokslininkai dažnai patys priversti administruoti paraiškas, trūksta profesionalios komandos, kuri užsiimtų tik tarptautinių partnerių paieška ir paraiškų rašymu.
3. **Mažas tarptautinis personalo mobilumas:** Institute vis dar dominuoja vietiniai mokslininkai. Santykinai mažas nuolat dirbančių užsienio tyrėjų (Post-Doc, grupių vadovų) skaičius riboja kultūrinę ir mokslinę įvairovę.
4. **Ribota finansinė motyvacija talentams:** Atlyginimų sistema viešajame sektoriuje sunkiai konkuruoja su Vakarų Europos institutais ar privačiu verslu, todėl sunku pritraukti aukščiausio lygio užsienio lyderius.

GALIMYBĖS (Opportunities) – Išoriniai veiksniai

1. **ES finansavimo prioritetai („Horizon Europe“):** Didžiulės lėšos skiriamos sritims, kur IMC yra stiprus (vėžio tyrimai, personalizuota medicina). Taip pat „Widening“ programos, skirtos būtent naujosioms ES narėms, skatina partnerystes su lyderiaujančiais institutais.
2. **Globalus dėmesys sveikatos technologijoms:** Po pandemijos ir dėl senėjančios visuomenės, investicijos į regeneracinę mediciną ir sveiką senėjimą auga eksponentiškai.
3. **Tinklaveika per infrastruktūras:** Įsitraukimas į ES infrastruktūrų tinklus (pvz., BBMRI-ERIC, EATRIS) gali automatiškai atvesti partnerius, ieškančius specifinės įrangos ar duomenų.
4. **Bendradarbiavimas su verslu (Tech Transfer):** Didėjantis farmacijos kompanijų poreikis ankstyvosios stadijos tyrimams („outsourcing“) atveria galimybes komercinėms sutartims ir bendriems patentams.

GRĖSMĖS (Threats) – Išoriniai veiksniai

1. **„Protų nutekėjimas“:** Geriausi jauni mokslininkai, įgiję patirties IMC, gali būti pervilioti į užsienį arba į privatų Lietuvos biotechnologijų sektorių dėl geresnių sąlygų.
2. **Aštrėjanti konkurencija dėl lėšų:** Tarptautinių projektų sėkmės rodikliai yra neblogi (~20-25%), tačiau mokslininkai nėra aktyvūs tarptautinių paraiškų teikime, todėl yra rizika likti be tvaraus finansavimo tarp projektų ciklų.
3. **Geopolitinis nestabilumas:** Regiono geopolitinė padėtis kai kuriems konservatyviems Vakarų partneriams ar investuotojams gali atrodyti rizikinga.
4. **Biurokratiniai suvaržymai:** Nacionaliniai viešųjų pirkimų įstatymai ir nelankstus reglamentavimas gali stabdyti greitą reagavimą į tarptautinius projektus ir partnerių poreikius.

Bibliometrinė analizė

Atlikta išsami IMC publikacijų bibliometrinė analizė atskleidžia nuoseklų ir spartų mokslinės produkcijos augimą, orientuotą į aukščiausios prabos mokslinius tyrimus. Per pastarąjį penkmetį (2019–2024 m.) fiksuojamas ryškus kokybinis šuolis, rodantis organizacijos brandą ir didėjantį svorį tarptautinėje mokslo erdvėje.

Esminiai analizės rezultatai:

1. **Aukščiausio lygio publikacijų augimas.** Pastebimas reikšmingas publikacijų skaičiaus didėjimas labiausiai prestižiniuose mokslo žurnaluose. Q2 kvartilio publikacijų skaičius per tiriamąjį laikotarpį išaugo dvigubai (nuo 11 iki 23), tačiau didžiausias proveržis pasiektas Q1 kvartilyje. Šios kategorijos straipsnių skaičius padidėjo net keturis kartus – nuo 20 publikacijų 2019 metais iki 80 publikacijų 2024 metais.
2. **Mokslinės produkcijos kokybė.** Bendras metinės mokslinės produkcijos rodiklis pasiekė 109 publikacijas. Ypatinę dėmesį verta atkreipti į tai, kad absoliuti dauguma šių darbų atitinka aukščiausius tarptautinius standartus: net 95 proc. visos produkcijos sudaro Q1 ir Q2 kvartilių žurnaluose spausdinti straipsniai. Tai patvirtina IMC mokslininkų gebėjimą generuoti pasaulinio lygio mokslo žinias.
3. **Tarptautinė integracija.** Analizė išryškina stiprią IMC integraciją į globalius mokslo tinklus. Daugiau nei 62 proc. visų publikacijų yra parengtos bendradarbiaujant su užsienio partneriais. Toks aukštas tarptautinio bendradarbiavimo rodiklis ne tik didina tyrimų cituojamumą ir matomumą, bet ir rodo IMC, kaip patikimo ir vertinamo partnerio, statusą tarptautinėje arenoje.

2.2. Pagrindinių esamų užsienių partnerių žemėlapis

Rengiant tarptautinio bendradarbiavimo strategiją buvo identifikuoti pagrindiniai esami partneriai, su kuriais tyrėjai vykdo bendrus tyrimus, rengia ir/ar įgyvendina projektus, vykdo kitas bendradarbiavimo veiklas. Buvo apklausti visi IMC tyrėjai, kurie pateikė partnerių sąrašą užsienyje su kuriais dirba. Tada buvo panaikinti besidubliuojantys įrašai ir sudaryta IMC tarptautinių partnerių institucijų lentelė, kurią sudaro 50 organizacijų iš viso pasaulio (geografinis pasiskirstymas pateiktas 3 paveiksle).

Šiuo metu esamas tarptautinės partnerystės tinklas pasižymi plačia geografine aprėptimi, apimančia tiek strategines Europos rinkas, tiek pasaulinius ekonomikos bei inovacijų centrus. Didžiausias bendradarbiavimo intensyvumas sutelktas Vokietijoje, kurioje organizacija palaiko ryšius su 7 partneriais, tarp kurių yra Dresdno technologijų universitetas, Eseno universitetinė ligoninė ir kt. Itin svarbų vaidmenį atlieka ir šalys, turinčios po 4 partnerius: tai kaimyninė Lenkija (Varšuvos medicinos universitetas, Vroclavo medicinos universitetas ir kt.), Vakarų Europos lyderės Prancūzija (Montpeljė universitetas, Nantes universitetas, kuris yra ir INSERM dalis) bei Jungtinė Karalystė (Reading universitetas Warwic universitetas bei Imperial College London), o taip pat Japonija (Kyoto, Saga universitetai ir kt.). Tvirtais ryšiais išsiskiria Italija ir JAV (tarp kurių ir Thomas Jefferson universitetas) (po 3 partnerius), o Čekija, Latvija bei Šveicarija tinkle atstovaujamos po 2 partnerius. Organizacijos globalumą užtikrina platus valstybių sąrašas, kuriose veikia po 1 partnerį – šis spektras driekiasi nuo Europos (Airija (didžiausias Airijos universitetas University College Dublin), Ispanija (Vigo universitetas), Liuksemburgas, Kroatija, Portugalija, Rumunija, Slovėnija, Vengrija, Turkija) iki Šiaurės Amerikos (Kanada) bei Azijos regiono (Indija, Kinija, Taivanas).

Detalus IMC tyrėjų partnerių sąrašas pridedamas kaip priedas prie šios Tarptautinio bendradarbiavimo strategijos.



3.1. pav. Pagrindinių IMC tarptautinių partnerių išsidėstymas žemėlapyje.

Igyvendinamų projektų finansavimo šaltiniai

Inovatyvios medicinos centras įgyvendina MTEP projektus finansuojamus tiek pagal nacionalines, tiek pagal tarptautines finansavimo priemones. Per paskutinius trejus metus (2023-2025 m.) IMC iš vykdomų projektų gavo 3,284 mln. eurų pajamų.

2023 m.	2024 m.	2025 m.
1.653 tūkst. eurų	584 tūkst. eurų	1.047 tūkst. eurų

3.1. lentelė. IMC pajamos iš vykdomų projektų 2023-2025 m.

Per šį ataskaitinį laikotarpį nuo 2023 iki 2025 metų imtinai, IMC įgyvendino 7 tarptautinius projektus, finansuojamus pagal įvairias Horizon Europe, MSCA, M-Era.net, EURONANOMED, PerMed bei kitas finansavimo priemones. Iš tarptautinių projektų per paskutinius trejus metus gauta 453 tūkst. eurų pajamų. Tai sudaro 13,8 proc. visų projektų sugeneruotų pajamų.

2023 m.	2024 m.	2025 m.
319 tūkst. eurų	32 tūkst. eurų	102 tūkst. eurų
19,3 proc.	5,5 proc.	9,8 proc.

3.2. lentelė. IMC pajamos iš tarptautinių projektų ir santykis su visomis pajamomis iš projektų.

Vienas pagrindinių šios Tarptautinio bendradarbiavimo strategijos tikslų – didinti strateginių tarptautinių mokslo ir inovacijų vystymo partnerių skaičių, su kuriais būtų galima aktyviai ir sėkmingai dalyvauti tarptautiniuose mokslinių projektų finansavimo kvietimuose. Atsižvelgiant į per paskutinius trejus metus gautas pajamas iš tarptautinių projektų turi būti keliamas siekis – iki 2030 metų pasiekti, kad lėšos gautos iš tarptautinių finansavimo priemonių sudarytų **trečdalį** viso IMC gaunamo projektinio finansavimo, t.y. padidėtų daugiau nei dvigubai.

3. Strateginė vizija ir tikslai

Tarptautinio bendradarbiavimo vizija – tapti strategiškai pripažintu Baltijos regiono kompetencijų centru regeneracinės medicinos ir imunologijos srityse, nuosekliai stiprinant tarptautinį konkurencingumą ir aktyvią integraciją į aukščiausio lygmens Europos mokslo ir inovacijų tinklus. IMC orientuojasi į aukštos pridėtinės vertės mokslinius tyrimus, su ypatingu prioritetu ekstraląstelių pūslelių tyrimų kryptį, kaip vienai iš pagrindinių ilgalaikės mokslinės ir technologinės lyderystės ašių.

Siekiant įgyvendinti šią ambicingą viziją ir įsitvirtinti kaip kompetencijos centras prioritetinėse mokslo kryptyse, IMC savo veikloje išskiria ir nuosekliai įgyvendina tris strateginius tarptautinės plėtros tikslus:

1. Didinti tarptautinį mokslo matomumą

Norint tapti regiono lyderiu, būtina užtikrinti, kad IMC kuriamas mokslas būtų matomas ir vertinamas pasauliniu mastu.

- **Aukščiausia kokybė:** Prioritetas teikiamas tyrimų publikavimui Q1 kvartilio žurnaluose, orientuojantis į aukštą cituojamumo indeksą (angl. *Impact Factor*) turinčius regeneracinės medicinos ir imunologijos leidinius.
- **Strateginės partnerystės:** Matomumas didinamas per bendras publikacijas su pripažintais užsienio mokslininkais ir partneriais iš elitinių Vakarų Europos, JAV bei Azijos mokslo centrų.
- **Atvirasis mokslas ir sklaida:** Aktyvus dalyvavimas atvirojo mokslo iniciatyvose bei rezultatų pristatymas prestižinėse konferencijose užtikrina, kad IMC atradimai pasiektų plačiausią auditoriją ir kurtų realų poveikį.
- **Tinklaveikos skatinimas:** Aktyvus dalyvavimas verslo misijose, mugėse, turimų kompetencijų pristatymas potencialiems tarptautiniams partneriams. Aktyvus mokslininkų dalyvavimas COST veiklose, IMC pristatymas tematinėse grupėse.

2. Užtikrinti tvarų tarptautinį finansavimą

Integracija į elitinius tinklus ir lyderystė reikalauja stabilių ir diversifikuotų finansinių išteklių.

- **Programinis finansavimas:** Aktyvus paraiškų teikimas didelės apimties tarptautinėms programoms, ypač „Europos horizontas“ (angl. *Horizon Europe*), siekiant finansuoti brangius ir technologiškai sudėtingus regeneracinės medicinos tyrimus.

- **Konsorcių lyderystė:** Perėjimas nuo partnerio rolės prie projektų koordinatorių vaidmens, kas leidžia tiesiogiai formuoti tyrimų kryptis ir stiprinti IMC pozicijas Europos mokslo erdvėje.
- **Pramonės partnerystės:** Ilgalaikių strateginių sutarčių su tarptautiniais biotechnologijų ir farmacijos sektoriaus partneriais sudarymas, užtikrinantis nuolatinės pajamas už MTEP (mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros) paslaugas.

3. Pritraukti tarptautinius talentus

Lyderystę specifinėse srityse gali užtikrinti tik aukščiausios kvalifikacijos žmogiškieji ištekliai ir „protų apykaita“.

- **Konkurencinga aplinka:** Sąlygų, patrauklių geriausiems imunologijos ir regeneracinės medicinos ekspertams, kūrimas. Tai apima prieigą prie modernios infrastruktūros, konkurencingą atlygį ir aiškias karjeros perspektyvas.
- **Mobilumo skatinimas:** Aktyvi podoktorantūros (angl. *post-doc*) stažuočių plėtra ir mainų programos, leidžiančios pritraukti tyrėjus iš lyderiaujančių užsienio institucijų bei siūsti IMC mokslininkus tobulintis į geriausius pasaulio centrus.
- **Integracija:** Užsienio talentų pilnavertis įtraukimas į organizacijos veiklą, skatinant tarpkultūrinį dialogą, naujų metodologijų diegimą ir tarptautinės mokslinės kultūros puoselėjimą.
- **Tyrimų srities plėtra:** Siekti pritraukti naujus tyrėjus ar tyrėjų grupes tokiu būdu plečiant IMC vykdomų tyrimų kryptį, tarpdiscipliniškumą ir mokslinių rezultatų kiekybę bei kokybę.

4. Prioritetinės kryptys ir veiksmai

Strategijos rengimo metu identifikuotos 4 pagrindinės prioritetinės kryptys bei veiksmai:

- 1) Moksliniai tyrimai ir projektinė veikla;
- 2) Žmogiškieji ištekliai ir mobilumas;
- 3) Inovacijos ir verslo bendradarbiavimas;
- 4) Infrastruktūra ir atvira prieiga.

Žemiau pateikiamas detalesnis šių prioritetų aprašymas.

4.1. Moksliniai tyrimai ir projektinė veikla

Tarptautinis bendradarbiavimas mokslinių tyrimų ir projektinės veiklos srityje yra kertinis IMC konkurencingumo, žinomumo ir poveikio tarptautinei mokslo bendruomenei veiksnys. Šio prioriteto tikslas – sistemingai didinti IMC dalyvavimą aukšto lygio tarptautiniuose moksliniuose konsorciuose, pritraukti išorinius finansavimo šaltinius ir kurti ilgalaikes partnerystes, kurios užtikrintų tvarią mokslinių tyrimų ekosistemą.

Tikslas - sustiprinti IMC, kaip patikimo ir aukštos kompetencijos partnerio tarptautiniuose moksliniuose projektuose, pozicijas, orientuojantis į didelės pridėtinės vertės tyrimus, tarpdiscipliniškumą ir aiškiai apčiuopiamą poveikį sveikatos priežiūros sistemai bei visuomenei.

Pagrindiniai veiksmai:

4.1.1. Aktyvus dalyvavimas „Europos horizontas“ konsorciuose:

- Sistemingai identifikuoti IMC stipriausias mokslo kryptis ir jas susieti su „Horizon Europe“, ERA-NET, PerMed ir kt. pagrindinių finansavimo priemonių Europoje darbo programų tematikomis, siekiant tikslinio dalyvavimo kvietimuose.
- Skatinti IMC tyrėjus ir klinikinius praktikus įsitraukti ne tik kaip partnerius, bet ir kaip darbo paketų (Work Package – WP) lyderius bei koordinuojančias institucijas pasirinktose teminėse srityse.
- Kurti ir stiprinti vidines kompetencijas tarptautinių projektų rengimo ir valdymo srityse (projektų paraiškų rengimo konsultacijos, vidinė recenzavimo sistema, administracinė ir finansinė pagalba).
- Plėtoti nuolatinį ryšį su nacionalinėmis „Horizon Europe“ kontaktinėmis institucijomis (NCP tinklas, LMT) bei dalyvauti teminiuose „klasterių“ ir misijų tinkluose, siekiant laiku gauti informaciją apie planuojamus kvietimus bei formuojamus konsorciumus.

4.1.2. Įsitraukimas į Europos referencijos centrų tinklus:

- Aktyviai siekti narystės aktualiuose Europos referencijos centrų tinkluose (European Reference Networks – ERN), ypač tose srityse, kuriose IMC jau turi pripažintą klinikinę ir mokslinę kompetenciją (retos ligos, sudėtingos būklės, pažangūs diagnostikos ar gydymo metodai).
- Integruoti dalyvavimą ERN į IMC mokslinių tyrimų planavimą, naudojant tinklų generuojamus duomenis, bendras registrų ir biobankų iniciatyvas bei daugiašalius klinikinius tyrimus.
- Skatinti IMC specialistus dalyvauti ERN darbo grupėse, metodikos rengimo veiklose, bendruose rekomendacijų ir gairių kūrimo projektuose, taip sustiprinant IMC matomumą ir pripažinimą Europos mastu.
- Užtikrinti, kad dalyvavimas ERN būtų siejamas su aiškiais moksliniais rezultatais (publikacijos, projektai, metodikų ir protokolų kūrimas, duomenų bazės), o ne vien tik su klinikiu konsultavimu.

4.1.3. Strateginių partnerių paieška Vakarų Europoje:

- Kryptingai identifikuoti potencialius strateginius partnerius Vakarų Europos universitetinėse ligoninėse, medicinos universitetuose ir tyrimų centruose, atsižvelgiant į IMC mokslo prioritetus ir kompetencijas.
- Inicijuoti struktūrizuotas partnerystės formas: bendri tyrimų centrai ar laboratorijos „be sienų“, jungtinės tyrimų programos, ilgalaikiai bendri projektai, jungtinės doktorantūros programos.
- Skatinti IMC įsitraukimą į COST veiklas. Nors pagrindiniai IMC tyrėjai didesne dalimi dalyvauja COST veiklose, kur reguliariai susitinka tematinų sričių lyderiai iš visos Europos, tačiau IMC mokslininkų dalyvavimas šiose veiklose galėtų būti aktyvesnis.
- Dalyvauti tarptautinėse mokslinėse konferencijose, tinklaveikos renginiuose, „brokerage“ susitikimuose, sistemingai naudojant juos strateginiam ryšių su Vakarų Europa užmezgimui bei stiprinimui (neapsiribojant tradiciškai aktyviu bendradarbiavimu su Rytų ir Vidurio Europos šalimis).
- Formalizuoti bendradarbiavimą per bendradarbiavimo sutartis, memorandumus ir partnerystės susitarimus, kuriuose būtų aiškiai apibrėžtos mokslinių tyrimų kryptys, lūkesčiai ir abipusiai įsipareigojimai.

Laukiami rezultatai

Igyvendinus šį prioritetą, IMC turi tapti:

- aktyviu ir matomu dalyviu pagrindinėse Europos mokslinių tyrimų iniciatyvose;
- patikimu partneriu HE ir kituose didelės apimties tarptautiniuose projektuose;
- reikšmingu dalyviu Europos referencijos centrų ir kitų tarptautinių tinklų veikloje;

- institucija, turinčia aiškiai apibrėžtas ir veikiančias ilgalaikes strategines partnerystes Vakarų Europoje.

Detalesnis siekiami rezultatai ir veiklos rodikliai pateikiami 6 skyriuje „Siekiami rodikliai“.

4.2. Žmogiškieji ištekliai ir mobilumas

Tarptautinis žmogiškųjų išteklių stiprinimas ir mobilumo skatinimas yra esminė sąlyga IMC mokslinės kokybės, tarptautinio konkurencingumo ir inovacijų potencialo augimui. Be aukščiausios kvalifikacijos tyrėjų, klinikinių praktikų ir jaunųjų mokslininkų pritraukimo bei jų integravimo į tarptautinius tinklus, neįmanoma užtikrinti nei sėkmingo dalyvavimo aukšto lygio tarptautiniuose projektuose, nei tvarios mokslo ekosistemos plėtros.

Taigi, pagrindinis žmogiškųjų išteklių ir mobilumo prioriteto tikslas - sukurti patrauklią, tarptautiniu mastu konkurencingą ir anglakalbę mokslinę aplinką, kuri leistų:

- sistemingai pritraukti ir išlaikyti užsienio doktorantus, podoktorantūros tyrėjus ir patyrusius mokslininkus,
- užtikrinti IMC mokslininkų ilgalaikį ir kryptingą mobilumą į pirmaujančius pasaulio centrus,
- formuoti tarptautines, aukštos kompetencijos tyrėjų grupes ir lyderystės branduolius.

Pagrindiniai veiksmai

Užsienio doktorantų ir podoktorantūros („Post-Doc“) stažuotojų pritraukimas:

- Aktyvus dalyvavimas „Marie Skłodowska-Curie Actions“ (MSCA) ir panašiose programose
- Sistemingai identifikuoti ir viešinti IMC mokslinių tyrimų temas, tinkamas MSCA „Doctoral Networks“, „Postdoctoral Fellowships“ ir kitoms tarptautinio mobilumo schemoms.
- Sukurti vidinę paramos sistemą (projektų biurą / kontaktinį asmenį), teikiant konsultacijas potencialiems kandidatams (paraiškų rengimas, administracinė dokumentacija, relokacijos klausimai).

Tarptautinių doktorantūros studijų ir podoktorantūros pozicijų paketavimas

- Parengti standartizuotus, anglų kalba pateiktus doktorantūros ir postdoc pozicijų aprašus (Research topics, supervision, infrastructure, career perspectives).
- Užtikrinti konkurencingas sąlygas: aiškų finansavimo modelį, aiškias karjeros perspektyvas, įsitraukimą į tarptautinius projektus ir bendradarbiavimą su užsienio partneriais.

Tikslinė tarptautinė atranka ir viešinimas

- Skelbti doktorantūros ir postdoc pozicijas tarptautinėse platformose (EURAXESS, ES universitetų tinklai, tarptautiniai mokslo portalai, profesiniai socialiniai tinklai).
- Vystyti partnerystes su užsienio universitetais, siūlant jungtines doktorantūros programas.

Integracija ir mentorystė

- Įdiegti struktūruotą mentorystės sistemą užsienio doktorantams ir postdoc'ams (mokslinis vadovas + karjeros/organizacinis mentorius).
- Organizuoti įvadinės programos anglų kalba: supažindinimas su IMC struktūra, tyrimų infrastruktūra, administraciniais procesais, etikos ir duomenų tvarkymo reikalavimais.

4.2.1. Naujų tyrėjų grupių pritraukimas

Tarptautinių tyrėjų grupių pritraukimo modelis

- Sukurti aiškų pasiūlymą potencialioms tyrėjų grupėms (pvz., 1 grupės vadovas + 2–4 nariai): infrastruktūra, laboratorijos, prieiga prie pacientų ir duomenų, integracija į klinikinius padalinius, finansinio bendrafinansavimo galimybės.
- Orientuotis į tarptautiniu mastu pripažintas, tarpdisciplinines kryptis (pvz., precizinė medicina, duomenų mokslas sveikatoje, transliaciniai tyrimai), kur IMC gali pasiūlyti unikalius klinikinius ar duomenų išteklius.

Karjeros ir finansavimo kelio aiškumas

- Apibrėžti skaidrų karjeros kelią atvykstančioms tyrėjų grupėms: laikinos pozicijos su aiškiais pasiekimų kriterijais (publikacijos, projektai, pritrauktas finansavimas) ir galimybe pereiti į pastovesnes pareigas.
- Derinti su nacionalinėmis ir tarptautinėmis priemonėmis (pvz., „Widening participation“ kvietimai, ERA Chairs, EIC, privačių fondų programos).

Tarptautinė atranka ir galimybių žemėlapis

- Identifikuoti potencialius kandidatus ir grupes per tarptautinius tinklus, konferencijas, asmeninius ryšius bei rekomendacijas.
- Parengti IMC kaip priimančios institucijos pristatymą anglų kalba, akcentuojant: klinikinį profilį, tyrimų resursus, paramos struktūras ir gyvenimo kokybę (Vilnius – tylus, švarus, modernus miestas, Europos žaliaji sostinė 2025).

4.2.2. „Visiting Professors“ programa – pasaulinio lygio ekspertų pritraukimas

Struktūruotos „Visiting Professors“ programos sukūrimas

- Apibrėžti programos modelį: trukmė (pvz., 2–4 savaitės), veiklų paketai (paskaitos, seminarai, bendrų projektų rengimas, doktorantų konsultavimas, klinikinių atvejų aptarimai).
- Nustatyti prioritetines temines sritis, kuriose „pasaulinio lygio žvaigždžių“ dalyvavimas duotų didžiausią impulsą IMC (pvz., inovatyvūs gydymo metodai, dirbtinis intelektas medicinoje, *in vivo* modeliai).

Rinkodara ir atranka

- Kryptingai kvieisti mokslininkus, turinčius aukštą H-indeksą, vadovaujančius tarptautiniams konsorciams ar pripažintus klinikinius lyderius.
- Skatinti, kad kiekvienas „Visiting Professor“ vizitas būtų susietas su konkrečiais rezultatais: parengtos bendros projektų paraiškos, bendraautoriškos publikacijos, jungtinės mokymo programos.

Matomumas ir poveikis organizacijai

- Viešinti „Visiting Professors“ vizitus IMC viduje ir išorėje (svetainė, socialiniai tinklai, nacionaliniai medijos kanalai), didinant IMC patrauklumą.
- Įtraukti kiek įmanoma platesnį IMC darbuotojų ratą į susitikimus, seminarus ir diskusijas su kviestiniais profesoriais, kad būtų kuriamas ilgalaikis žinių perdavimo efektas.

4.2.3. IMC mokslininkų ilgalaikės stažuotės geriausiuose centruose

Strateginių stažuotčių prioritetų nustatymas

- Identifikuoti prioritetinius centrus Vakarų Europoje ir JAV (bei kitur pasaulyje), kuriuose stažuotės suteiktų didžiausią mokslinės ir klinikinės kompetencijos augimo naudą.
- Suderinti stažuotčių kryptis su IMC strateginėmis mokslo ir klinikinės plėtros sritimis (pvz., pažangi diagnostika, pažangios terapijos, retų ligų valdymas, skaitmeninė sveikata).

Stazuotčių programų ir finansavimo modelių sukūrimas

- Įdiegti vidinę konkurencinę atranką ilgalaikėms (1–6 mėn.) stažuotėms, numatant aiškius atrankos kriterijus (mokslo rezultatai, potencialus grįžtamosios naudos poveikis IMC, dalyvavimas tarptautiniuose projektuose).
- Derinti stažuotes su ES ir nacionalinėmis finansavimo programomis (MSCA, nacionalinės stipendijos, privačių fondų schemos), užtikrinant stabilų finansavimo mechanizmą.

Žinių gražos į IMC užtikrinimas

- Numatyti privalomą „žinių perdavimo“ komponentą po stažuotės: ataskaitos, seminarai kolegoms, naujų metodikų įdiegimas, bendrų projektų inicijavimas su priimančia institucija.
- Skatinti, kad ilgalaikės stažuotės būtų naudojamos kaip tramplinas jungtiniams projektams, bendraautoriškumui ir IMC įsitraukimui į tarptautinius konsorciumus.

4.2.4. Anglakalbės, atviros ir draugiškos aplinkos sukūrimas

Šis komponentas yra horizontalus ir būtinąs visų aukščiau išvardintų veiksmų sėkmei.

Anglų kalbos kaip darbo ir bendravimo kalbos integravimas

- Standartizuoti pagrindinę mokslinę ir projektinę dokumentaciją anglų kalba (pareigybių aprašai, konkurso sąlygos, taisyklės, tvarkos aprašai, projektų gairės).
- Užtikrinti, kad pagrindiniai vidiniai komunikacijos kanalai (intranetas, naujienlaiškiai, aktualūs administraciniai pranešimai) būtų bent dvikalbiai (LT/EN), o mokslinėje ir tarptautinėje veikloje – prioritetiškai anglų k.

Tarptautinių darbuotojų integracija

- Sukurti aiškią ir matomą informacinę erdvę anglų kalba: atvykimo gidas (relokacija, legalizacija, sveikatos draudimas, socialinės garantijos, kasdienė infrastruktūra mieste).
- Paskirti atsakingą koordinatorių ar komandą, padedančią užsienio darbuotojams ir stažuotojams pirmosiomis savaitėmis (administraciniai klausimai, kontaktai, praktinė pagalba).

Kultūrinė atvirumo ir įtraukties politika

- Organizuoti reguliarius tarptautinius renginius (mokslinius seminarus, neformalius susitikimus), kuriuose pagrindinė kalba – anglų, o dalyvauti kviečiami tiek lietuvių, tiek užsienio darbuotojai.
- Skatinti vadovus ir tyrėjų grupių lyderius sąmoningai įtraukti užsienio kolegas į sprendimų priėmimą, mokslinių grupių veiklą, komitetus ir darbo grupes.

Kalbinių kompetencijų stiprinimas

- Siūlyti tikslines anglų kalbos tobulinimo programas IMC darbuotojams, orientuotas į mokslinę ir profesinę leksiką (mokslinės prezentacijos, rašytinė komunikacija, derybos, projektų rengimas).
- Integruoti kalbinius ir kultūrinius mokymus į naujų darbuotojų įvedimo procesą.

Laukiamas poveikis

Įgyvendinus šį prioritetą, IMC turėtų:

- tapti patrauklia institucija užsienio doktorantams, postdoc'ams ir tyrėjų grupėms,
- sistemingai didinti tarptautinio personalo dalį ir sėkmingų tarptautinio mobilumo atvejų skaičių,
- sustiprinti savo mokslinę lyderystę per ilgalaikį bendradarbiavimą su pirmaujančiais pasaulio centrais,
- turėti funkcionuojančią, anglakalbę ir kultūriškai atvirą aplinką, kuri palaiko tarptautinį bendradarbiavimą visais lygmenimis.

4.3. Inovacijos ir verslo bendradarbiavimas

Inovacijos ir kryptingas bendradarbiavimas su verslu yra kritiškai svarbūs IMC, siekiančiam ne tik kurti aukštos kokybės mokslinius rezultatus, bet ir paversti juos realią vertę generuojančiais produktais, paslaugomis bei technologijomis tarptautiniu mastu. Šio prioriteto esmė – sistemingai integruoti IMC mokslinį potencialą į globalias MTEP (mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros) vertės grandines, stiprinti technologijų perdavimą ir sėkmingai įsitvirtinti tarptautinėse inovacijų rinkose.

Tikslas – sukurti IMC, kaip patikimo ir aukštos pridėtinės vertės inovacijų partnerio, reputaciją tarptautinėje biotechnologijų ir medicinos technologijų ekosistemoje, užtikrinant:

- sistemingą MTEP bendradarbiavimą su globaliomis kompanijomis,
- aktyvų dalyvavimą tarptautinėse inovacijų ir partnerystės platformose,
- profesionalų tarptautinį intelektinės nuosavybės (IN) valdymą, patentavimą ir licencijavimą užsienio rinkoms.

Pagrindiniai veiksmai:

4.3.1. Bendri MTEP projektai su užsienio pradedančiomis kompanijomis

- **Strateginių partnerių identifikavimas ir segmentavimas**
 - Sistemiskai surūšiuoti tarptautines farmacijos, biotechnologijų, medicinos technologijų ir skaitmeninės sveikatos kompanijas, kurių MTEP kryptys sutampa su IMC mokslinėmis ir klinikinėmis kompetencijomis.
 - Išskirti prioritetinius segmentus (pvz., onkologija, neurodegeneracinių ligų terapija, biologiniai vaistai, genų terapija, diagnostikos technologijos).

- **Vertės pasiūlymo verslui sukūrimas**
 - Parengti aiškų IMC kaip MTEP partnerio pasiūlymą anglų kalba: ikiklinikinių tyrimų pajėgumai, prieiga prie specifinių pacientų populiacijų, biobankų ir registrų, pažangi laboratorinė infrastruktūra, ekspertų kompetencijos.
 - Akcentuoti IMC stiprybes: aukšta ikiklinikinio tyrimo kokybė, klinikinių tyrimų bazė, griežtas etikos ir duomenų apsaugos reikalavimų laikymasis, lankstus bendradarbiavimo modelis.
- **Bendri tyrimų ir klinikiniai projektai**
 - Vystyti bendrus ikiklinikinius ir kliniskus MTEP projektus (I–IV fazės klinikiniai tyrimai, real-world evidence tyrimai, veiksmingumo ir saugumo studijos, biomarkerių ir diagnostikos testų validacija).
 - Skatinti hibridinius modelius: kartu su kompanijomis teikti paraiškas ES ir kitoms tarptautinėms programoms (Horizon Europe, IMI/Innovative Health Initiative, EIT Health ir kt.), taip paskirstant riziką ir didinant projektų apimtį.
- **Užsakomieji tyrimai ir paslaugos**
 - Plėtoti aukštos kokybės mokslinių ir klinikinių paslaugų portfelį farmacijos ir biotechnologijų sektoriui: bioanalitiniai tyrimai, duomenų analizė, klinikinių tyrimų planavimas ir vykdymas, specializuotos laboratorinės paslaugos.
 - Nustatyti standartizuotas bendradarbiavimo ir kainodaros schemas, užtikrinant skaidrumą, efektyvumą ir patrauklumą verslo partneriams.

4.3.2. Dalyvavimas tarptautinėse parodose ir partnerystės renginiuose

- **Strateginių renginių identifikavimas**
 - Identifikuoti ir prioritetizuoti pagrindines tarptautines inovacijų ir biotechnologijų platformas (pvz., „BIO International Convention“, „BIO-Europe“, Bio-FIT, teminės partnering konferencijos, „HealthTech“ renginiai), kuriose IMC dalyvavimas turėtų didžiausią grąžą.
 - Nustatyti metinį dalyvavimo kalendorių, suderintą su IMC strateginiais tikslais ir MTEP kryptimis.
- **Profesionalus IMC pristatymas ir „deal-flow“ potencialas**
 - Parengti ir nuolat atnaujinti profesionalias anglų kalba prezentacijas, „pitch“ medžiagą, vienlapio ir „technology offers“ dokumentus, orientuotus į verslą.

- Užtikrinti, kad IMC atstovai šiuose renginiuose aktyviai dalyvautų „partnering“ sesijose, B2B susitikimuose, panelinėse diskusijose, prezentacijose, o ne vien tik fiziniame stendo buvime.

4.3.3. Tarptautinis patentavimas ir licencijavimas užsienio rinkoms

- **Profesionali intelektinės nuosavybės (IN) valdymo sistema**
 - Sustiprinti IMC technologijų perdavimo / intelektinės nuosavybės valdymo funkciją (Inovacijų skyrius), atsakingą už išradimų identifikavimą, vertinimą, patentavimo strategiją ir komercializavimą.
 - Atnaujinti vidinę IN politiką, aiškiai apibrėžiančią teises, pareigas ir naudos pasidalijimą tarp IMC ir išradėjų (mokslininkų, klinikinių praktikų).
- **Tarptautinio patentavimo strategija (EPO, USPTO ir kt.)**
 - Nuo ankstyvosios stadijos planuoti potencialiai komercializavimo vertus sprendimus tarptautiniu mastu: Europos patentų tarnyba (EPO), JAV patentų ir prekių ženklų tarnyba (USPTO) ir, pagal poreikį, kitos rinkos (pvz., Kanada, Japonija, Pietų Korėja).
 - Prioritetą teikti išradimams, turintiems aiškią verslo logiką ir globalų rinkos potencialą (vaistai, diagnostikos metodai, medicinos prietaisai, skaitmeniniai sveikatos sprendimai, algoritmai ir pan.).
- **Licencijavimas ir technologijų perdavimas užsienio partneriams**
 - Aktyviai ieškoti licencijos gavėjų tarp tarptautinių farmacijos, biotechnologijų, medicinos technologijų ir IT kompanijų, siūlant aiškiai suformuluotus technologijų paketus.
 - Derėtis dėl licencijavimo modelių (išimtinės/ne-išimtinės licencijos, „milestone payments“, „royalties“, bendros įmonės ar „co-development“ susitarimai), užtikrinant IMC ilgalaikę finansinę ir reputacinę naudą.
- **Mokymai ir kultūros kaita IN srityje**
 - Organizuoti tikslinius mokymus IMC mokslininkams ir klinikiniams darbuotojams apie patentavimą, duomenų konfidencialumą, publikavimo ir patentavimo seką, komercializavimo galimybes.
 - Skatinti „inovacines antenas“ moksliniuose padaliniuose – asmenis, atsakingus už potencialių išradimų ankstyvą identifikavimą ir perdavimą TTO.

4.3.4. Veiksmai tvariai inovacijų ekosistemai

- **Pumpurinių įmonių ir startuolių ekosistemos vystymas**
 - Sudaryti palankias sąlygas IMC mokslininkams inicijuoti spin-off (pumpurines įmones), pagrįstus IMC sukurta technologija ar žiniomis (aiškios taisyklės, dalies IN perleidimo modeliai).
 - Bendradarbiauti su nacionaliniais inovacijų parkais, akceleratoriais ir rizikos kapitalo fondais, siekiant pritraukti užsienio investicijas į IMC kilmės technologijas.
- **Atvirosios inovacijos ir „co-creation“ modeliai**
 - Kurti atvirosios inovacijos platformas su verslu (joint labs, co-creation centrai, „living labs“ klinikinėje aplinkoje), leidžiančias kartu testuoti ir validuoti naujus produktus realioje klinikinėje praktikoje.
 - Skatinti bendrus akseleratoriaus konkursus su įmonėmis (pvz., sprendimai konkrečioms klinikinėms problemoms, duomenų analizės iššūkiai ir kt.).

Laukiamas poveikis

Igyvendinus šį prioritetą, IMC turėtų:

- būti pripažįstamas kaip patikimas ir aukštos kompetencijos MTEP partneris globalioms farmacijos ir biotechnologijų kompanijoms,
- turėti nuosekliai augantį bendrų MTEP projektų ir kontraktinių tyrimų portfelį,
- būti matomas ir aktyviai veikiantis tarptautinėse inovacijų ir partnerystės platformose (pvz., „BIO International Convention“ ir kt.),
- turėti profesionaliai valdomą tarptautinio patentavimo ir licencijavimo sistemą, generuojančią finansinę grąžą ir įtvirtinančią IMC inovacijas globaliose rinkose,
- žingsnis po žingsnio formuoti IMC kilmės inovacijų ir technologijų komercializavimo sėkmės istorijas (licencijavimo sandoriai, pumpurinės įmonės, tarptautinės partnerystės).

Laukiamas poveikis detalizuojamas 6 skyriuje.

4.4. Infrastruktūra ir atvira prieiga

Aukštos kokybės mokslinė ir klinikinė infrastruktūra – vienas pagrindinių IMC konkurencinių pranašumų tarptautinėje mokslo ir inovacijų erdvėje. Tačiau pati infrastruktūra vertę kuria tik tuomet, kai ji yra matoma, atvira ir aktyviai naudojama tarptautinių partnerių. Šio prioriteto esmė – paversti IMC infrastruktūrą (biobanką, vivariumą, laboratorijas, duomenų išteklius ir kt.)

tarptautiniu mastu patrauklia atviros prieigos platforma, integruota į Europos ir pasaulinius mokslinių infrastruktūrų tinklus.

Tikslas – sukurti tarptautiniu mastu pripažintą, kokybiškai valdomą ir atviros prieigos principais pagrįstą IMC infrastruktūros ekosistemą, kuri:

- būtų integruota į pagrindinius ES mokslinių infrastruktūrų tinklus,
- teiktų patikimas, standartizuotas ir konkurencingas paslaugas tarptautiniams vartotojams,
- generuotų pridėtinę vertę IMC mokslui, inovacijoms ir finansiniam tvarumui.

4.4.1. IMC infrastruktūros atvėrimas tarptautiniams vartotojams

Prioritetinių infrastruktūrų identifikavimas ir „brand’inimas“

- Aiškiai apibrėžti tas IMC infrastruktūras, kurios turi didžiausią potencialą tarptautinei atvirai prieigai: biobankas, vivariumas ir specializuotos laboratorijos (tėkmės citometrija, ląstelių rūšiavimas, konfokalinė mikroskopija, egzosomų auginimas ir gryninimas).

- Kiekvienai infrastruktūrai reikia parengti aiškų anglišką profilį: paslaugos, pajėgumai, techninės specifikacijos, kokybės standartai, atsakingi kontaktai.

Atviros prieigos politikos ir procedūrų sukūrimas

- Parengti ir patvirtinti IMC lygmens atviros prieigos politiką, reglamentuojančią:
- kas gali naudotis infrastruktūra (pvz., akademiniai partneriai, verslas, išoriniai vartotojai),
- kokiomis sąlygomis (mokesčiai, prioritetų tvarka, etikos ir teisinių reikalavimų laikymasis),
- kokia tvarka priimami prašymai (paraiškų forma, vertinimo kriterijai, sprendimų priėmimas, apskundimo tvarka).
- Standartizuoti dokumentuotus procesus ir SOP (Standard Operating Procedures), užtikrinančius vienodą paslaugų kokybę ir atitikimą tarptautiniams reikalavimams.

Skaitmeninė prieiga ir informacijos matomumas

- Sukurti aiškų, anglų kalba veikiančią internetinę atviros prieigos infrastruktūrų portalą, integruotą IMC internetinėje svetainėje: paslaugų katalogas, techninės specifikacijos, naudojimosi sąlygos, kainodara, užklauso forma.
- Ten, kur įmanoma, užtikrinti nuotolinę prieigą arba „remote services“ modelį (pvz., mėginių analizės, duomenų analizės, bioinformatika, konsultacijas), kad užsienio partneriai galėtų naudotis paslaugomis be fizinio atvykimo.

Kokybės ir sertifikavimo užtikrinimas

- Siekti atitikties tarptautiniams kokybės standartams (pvz., ISO, GLP, biobankų kokybės gairės) ir tai aiškiai komunikuoti tarptautiniams vartotojams.
- Reguliariai atlikti infrastruktūrų auditą ir vartotojų pasitenkinimo vertinimus, kad būtų užtikrintas tęstinis paslaugų gerinimas.

4.4.2. Įsitraukimas į ES infrastruktūrų tinklus

Narystė ir aktyvus dalyvavimas ES infrastruktūrų konsorciuose

IMC yra Lietuvos nacionalinio biobanko dalyvis. Lietuvos nacionalinis biobankas yra infrastruktūra, renkanti, sauganti ir tirianti Lietuvos gyventojų biologinius mėginius (pvz., kraują, audinius) ir su jais susijusią sveikatos informaciją, siekiant spartinti medicinos mokslą, kurti naujas diagnostikos bei gydymo priemones, gerinti visuomenės sveikatą, įtraukiant visus gyventojus, įskaitant vaikus, ir veikiant pagal griežtus etikos bei duomenų apsaugos reikalavimus. IMC biobankas - moderni biologinių tyrimų saugykla, skirta mokslinių tyrimų, sveikatos priežiūros inovacijų ir personalizuotos medicinos plėtrai. Įkurtas laikantis aukščiausių etikos ir reguliavimo standartų.

Biobanko tikslas – teikti Lietuvos ir užsienio mokslininkams atliekantiems įvairių sričių biomedicininis tyrimas, siekiant optimizuoti ir tobulinti ligų diagnostiką ir gydymą, kurti gydymo strategijas bei priemones, remti regeneracinę ir transliacinę mediciną, siūlant aukštos kokybės, etiškai gautus biologinius mėginius, ypatingą dėmesį skiriant gyvų ląstelių ir kelio sąnario audinių tyrimams.

IMC kartu su Lietuvos nacionaliniu biobanku yra pilnavertis pagrindinio Europos Sąjungoje šios srities infrastruktūros tinklo – BBMRI-ERIC dalyvis. Kol kas IMC neturi didelės mėginių kolekcijos ir biobankavimo veikla yra tik pradedama, tad nuo pat pradžių reikia užtikrinti, kad IMC biobankas atitiktų aukščiausius BBMRI-ERIC techninius, etinius ir duomenų valdymo reikalavimus, ir būtų matomas per jų katalogus ir prieigos sistemas.

Ateityje rekomenduojama įvertinti galimybes jungtis prie kitų tinklų (pvz., ECRIN – klinikiams tyrimams, Euro-BioImaging – vaizdinimo infrastruktūroms ir pan.).

Tinklų veiklos panaudojimas IMC plėtrai

- Aktyviai dalyvauti ES infrastruktūrų tinklų darbo grupėse, pilotiniuose projektuose, standartų kūrime, taip stiprinant IMC matomumą ir įtaką.
- Naudotis tinklų teikiamomis galimybėmis – dalyvauti bendruose ES projektuose, bandomuosiuose tyrimuose, mokymuose, gauti ekspertinę paramą infrastruktūros vystymui.

4.4.3. Atviros prieigos paslaugų teikimas užsienio klientams

Paslaugų portfelio struktūravimas ir kainodara. Šiuo metu IMC teikiamos atviros prieigos paslaugos labiau orientuotos į Lietuvos klientus, nors internetiniame puslapyje informacija yra pateikiama tiek lietuvių, tiek anglų kalbomis. Rekomenduojama daugiau komunikuoti teikiamas paslaugas ir padidinti srauto pritraukimą į IMC.

- Aiškiai suformuoti atviros prieigos paslaugų paketą užsienio klientams:
 - o biobanko paslaugos (mėginių paieška, atranka, paruošimas, duomenų susiejimas);
 - o vivariumo paslaugos (in vivo modeliai, eksperimentai, priežiūra);
 - o laboratorinių analizų ir kt. tyrimų paslaugos,
- Nustatyti skaidrią, konkurencingą ir aiškiai komunikuojamą kainodarą, atskirai išskiriant akademinius ir komercinius užsienio klientus.

Verslo plėtros ir rinkodaros veiklos

- Tikslingai pristatyti IMC infrastruktūros paslaugas tarptautinėms auditorijoms: per ES infrastruktūrų tinklus, tarptautines konferencijas ir parodas, profesinius tinklus ir temines platformas.
- Vystyti ilgalaikius santykius su užsienio akademine ir komercine klientais, kuriems IMC galėtų tapti nuolatiniu paslaugų teikėju.

4.4.4. Infrastruktūros valdymas

Infrastruktūros valdymo profesionalizavimas

- Skirti dedikuotus infrastruktūros ir atviros prieigos koordinatorius (pvz., biobanko, vivariumo, laboratorijų), atsakingus už tarptautinių užklausų aptarnavimą, sutartis, kokybės užtikrinimą.
- Įdiegti centralizuotą infrastruktūros ir paslaugų užsakymų bei apskaitos sistemą (anglų kalba).

Tvarus infrastruktūros finansavimo modelis

- Derinti ES projektinį finansavimą, nacionalines lėšas ir užsienio klientų generuojamas pajamas taip, kad infrastruktūra būtų finansiškai tvari ir konkurencinga.
- Naudoti atviros prieigos veiklą kaip argumentą tolesniam infrastruktūros atnaujinimo finansavimui.

Laukiamas poveikis

Įgyvendinus šį prioritetą, IMC turėtų:

- tapti matoma ir geidžiama infrastruktūros partnere Europos mokslinių infrastruktūrų tinkluose (pvz., BBMRI-ERIC ir kt.),
- sistemingai didinti tarptautinių vartotojų ir užsienio klientų skaičių, besinaudojančių IMC biobanko, vivariumo ir kitų infrastruktūrų paslaugomis,
- generuoti papildomas pajamas ir mokslinę vertę per atviros prieigos projektus ir paslaugas,
- sustiprinti savo mokslo ir inovacijų ekosistemą, pagrįstą aukštos kokybės, tarptautiniu mastu pripažinta infrastruktūra.

5. Strategijos įgyvendinimo valdymas, resursai ir komunikacija

Sėkmingas tarptautinio bendradarbiavimo strategijos įgyvendinimas priklauso nuo aiškios valdymo struktūros, tikslinio finansinių išteklių paskirstymo ir proaktyvios komunikacijos. Šiame skyriuje apibrėžiamas veiklos modelis, užtikrinantis, kad iškelti tikslai virstų realiais rezultatais.

5.1. Valdymo struktūra ir atsakomybės

Strategijos įgyvendinimas yra integruotas į bendrą organizacijos vadybos sistemą, paskirstant atsakomybes trimis lygmenimis: strateginiu, kokybiniu ir operaciniu.

Strateginė lyderystė: Direktorius

Organizacijos vadovas atlieka pagrindinį vaidmenį formuojant ir palaikant aukščiausio lygio partnerystes.

- **Atsakomybės:**
 - Tiesioginis dėmesys derybose su strateginiais partneriais ir tarptautinių aljansų vadovais.
 - Strateginių kryptių tvirtinimas ir metinių tarptautinės plėtros KPI nustatymas.
 - Sprendimų priėmimas dėl institucinių narysčių tarptautinėse asociacijose.

Kokybės užtikrinimas: Mokslo taryba

Mokslo taryba veikia kaip „kokybės filtras“, užtikrinantis, kad tarptautinė veikla atitiktų IMC mokslinės ekselencijos standartus.

- **Atsakomybės:**
 - Potencialių mokslinių partnerių kompetencijų vertinimas.
 - Prioritetinių mokslinių temų, kurioms ieškoma tarptautinių partnerių, suformulavimas.
 - Bendrų mokslinių publikacijų kokybės stebėseną ir rekomendacijų teikimas dėl dalyvavimo specifinėse aukšto reitingo konferencijose.

Operacinis vykdymas: Inovacijų skyrius

Inovacijų skyrius yra pagrindinis „variklis“, užtikrinantis kasdienį bendradarbiavimo procesų sklandumą.

- **Atsakomybės:**
 - Tarptautinių paraiškų („Horizon Europe“ ir kt.) rengimas, administravimas ir derinimas su partneriais.
 - Tarptautinių kvietimų teikti paraiškas stebėseną ir mokslininkų informavimas.
 - Sutarčių (MoU, konsorciūmų sutarčių) teisinis ir administracinis parengimas.
 - Mokslininkų mobilumo, vizitų ir stažuotių logistinis bei finansinis koordinavimas.
 - Duomenų bazės apie partnerių (pvz., UCD, Vigo, Liubianos, Vroclavo medicinos universitetų) projektinį aktyvumą valdymas.

5.2. Finansinių išteklių planavimas ir biudžetas

Tarptautinis bendradarbiavimas reikalauja tikslinių investicijų. IMC biudžeto formavimas remiasi principu „Investicija į rezultatą“, o ne „Išlaidos veiklai“. Lėšos skirstomos pagal strateginį prioritetą.

Pagrindinės biudžeto eilutės:

1. **Tikslinės komandiruotės ir mobilumas:**
 - Numatomas finansavimas ne tik dalyvavimui konferencijose, bet ir **darbiniam vizitams** pas strateginius partnerius (pvz., Vokietijoje ar Skandinavijoje) rengiant bendras paraiškas.
 - Prioritetas teikiamas vizitams, kurių tikslas – konsorciūmų formavimas arba konkrečių projektų inicijavimas.
2. **Narystės tarptautinėse asociacijose ir tinkluose:**
 - Biudžetas skiriamas mokesčiams už narystę prestižinėse organizacijose, kurios suteikia prieigą prie partnerių paieškos platformų ir politikos formavimo grupių. Kiekviena narystė kasmet vertinama pagal atneštą naudą (ROI).
3. **Konferencijos ir mokslo renginiai:**
 - Finansuojamas IMC mokslininkų dalyvavimas tik aukščiausio lygio (A lygio) tarptautinėse konferencijose, kuriose pristatomi organizacijos pasiekimai ir mezgami ryšiai su biotechnologijų lyderiais (JAV, Japonija, Vakarų Europa), arba

labai siaurose mokslo tematinę sritį atitinkančiose nišinėse konferencijos ar mokslo renginiuose.

4. Partnerių priėmimas:

- Lėšos, skirtos kviestinių profesorių ar partnerių atstovų priėmimui IMC, organizuojant bendrus seminarus ar strategines sesijas.

5.3. Komunikacija ir tarptautinis matomumas

Norint pritraukti aukščiausio lygio partnerius, IMC privalo būti matoma kaip inovatyvi ir patikima organizacija. Komunikacijos strategija orientuota į ekspertinio įvaizdžio formavimą.

Komunikacijos kanalai ir veiksmai:

- **Profesiniai socialiniai tinklai (LinkedIn):**
 - Nuolatinis sėkmės istorijų viešinimas: bendri projektai su strateginiais partneriais (pvz., „Sėkmingas startas su University College Dublin“), vizitų akimirkos, pasirašytos sutartys.
 - Tikslinė komunikacija, orientuota į Vakarų Europos ir JAV biotechnologijų bendruomenes.
- **Mokslo portalai ir duomenų bazės:**
 - Aktyvus profilių valdymas platformose (pvz., *ResearchGate*, *Cordis*), užtikrinant, kad IMC mokslininkų publikacijos ir kompetencijos būtų lengvai randamos potencialių partnerių.
 - Dalyvavimas partnerių paieškos sistemose specifiniams kvietimams.
- **Vidinė komunikacija ir „Ambasadorystė“:**
 - Kiekvienas IMC mokslininkas, vykstantis į konferenciją, turi būti aprūpinamas reprezentacine medžiaga (standartizuotas pristatymas apie IMC kompetencijas ir partnerių tinklą), taip tampant organizacijos ambasadoriumi.

Komunikacijos strategija yra labai plati ir atskira tema. Čia pateikiami tik pagrindiniai principai, susiję su tarptautinio matomumo didinimu ir komunikacijos priemonėmis skirtomis tarptautinei auditorijai. Rekomenduotina IMC parengti atskirą komunikacijos strategiją, kuri apimtų tikslus, veiksmus bei siekiamus rezultatus visos IMC komunikacijos.

6. Rizikų vertinimas ir valdymo planas

Tarptautinė plėtra atveria dideles galimybes, tačiau neišvengiamai susijusi su specifinėmis rizikomis. Siekiant užtikrinti IMC veiklos tęstinumą ir stabilumą, yra identifikuotos trys pagrindinės rizikų grupės bei numatytos jų valdymo (mitigacijos) priemonės (6.1. lentelė).

Rizika	Aprašymas	Valdymo priemonės
Geopolitinės ir partnerystės tvarumo rizikos	<p>Veikiant globaliu mastu, organizacija tampa priklausoma nuo makroekonominių ir politinių veiksnių, kurie gali staiga pakeisti bendradarbiavimo sąlygas.</p> <p>Geopolitinė įtampa (pvz., prekybos ribojimai, diplomatiniai konfliktai) arba politiniai pokyčiai (pvz., „Brexit“ tipo scenarijai, nacionalinių prioritetų kaita partnerių šalyse) gali lemti staigų partnerių praradimą arba bendrų projektų įšaldymą. Tai ypač aktualu dirbant su geografiškai nutolusiais regionais (Azija) ar šalimis, nepriklausančiomis ES erdvei.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Geografinė diversifikacija: IMC sąmoningai vengia perteklinės priklausomybės nuo vieno regiono ar vienos šalies. Subalansuotas portfelis (ES šalys, JAV, Azija) užtikrina, kad sutrikus ryšiams viename regione, veikla būtų kompensuojama kitur. ○ Institucinis įsitvirtinimas: Siekiama, kad partnerystės būtų grindžiamos ne tik asmeniniais mokslininkų ryšiais, bet ir oficialiomis tarpinstitucinėmis sutartimis, kurios užtikrina didesnę teisinį stabilumą.
Finansinio tvarumo rizikos	<p>Projektinė veikla pasižymi cikliškumu, todėl egzistuoja rizika susidurti su laikinu lėšų trūkumu tarp finansavimo periodų.</p> <p>„Finansinė duobė“ susidaro, kai didelės apimties tarptautiniai projektai baigiasi, o nauji konkursai dar nėra laimėti arba finansavimas vėluoja. Tai kelia grėsmę išlaikyti suburtas aukštos kvalifikacijos komandas ir tęsti mokslinius tyrimus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nuolatinis paraiškų „konvejeris“: Projektų skyrius užtikrina, kad paraiškos būtų teikiamos nuolat, nelaukiant esamų projektų pabaigos. Taikomas persidengimo principas. ○ Pajamų šaltinių diversifikavimas: Siekiama, kad organizacijos biudžetą sudarytų ne tik projektinės lėšos, bet ir pajamos iš užsakomųjų tyrimų bei intelektinės nuosavybės

		komercializavimo, kas leidžia suformuoti finansinį rezervą „tušties“ periodams.
Žmogiškųjų išteklių ir „Protų nutekėjimo“ rizikos	<p>Sėkmingas tarptautinis bendradarbiavimas didina riziką prarasti geriausius darbuotojus.</p> <p>IMC investuoja į doktorantų ir jaunųjų mokslininkų ugdymą, siunčia juos stažuotis į pirmos pakopos partnerių institucijas (Vokietija, JK, JAV). Egzistuoja didelė tikimybė, kad gavę prieigą prie geresnės infrastruktūros ar didesnio darbo užmokesčio, šie talentai nuspręs nebegrįžti („Protų nutekėjimas“).</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Nuo „Protų nutekėjimo“ prie „Protų apykaitos“: IMC keičia požiūrį – išvykęs mokslininkas neturi būti prarastas. Skatinamas „dvigubos afiliacijos“ modelis arba išvykusieji įtraukiami į IMC veiklą kaip asocijuoti partneriai / ambasadoriai, taip išlaikant ryšį ir kuriant tiltus būsimiems projektams. o Reintegracijos mechanizmai: Kuriamos patrauklios sąlygos (pvz., reintegracijos projektai, vadovavimo grupėms galimybės) grįžtantiems mokslininkams, akcentuojant greitesnę karjeros eigą ir lankstumą, kurį gali pasiūlyti IMC, lyginant su didelėmis, biurokratiškomis Vakarų institucijomis.

6.1. lentelė. Pagrindinės tarptautinio bendradarbiavimo rizikos ir jų valdymo priemonės

Svarbu atkreipti dėmesį, kad rizikų valdymas IMC strategijoje nėra pasyvus stebėjimas, o proaktyvus veikimas. Diversifikuojant geografines kryptis, užtikrinant nenutrūkstamą paraiškų srautą ir lanksčiai valdant talentų karjerą, IMC siekia paversti potencialias grėsmes valdomais procesais.

Tarptautinis bendradarbiavimas bei jo teikiama nauda yra neatsiejama nuo galimų grėsmių. Tai akcentuoja ir Europos Komisija, kuri yra parengusi rekomendacijas dėl išorės grėsmių bei dėl mokslinių tyrimų saugumo didinimo. Siekiant užtikrinti šių grėsmių prevenciją bei įvertinti jų galimą poveikį Inovatyvios medicinos centro veikloje, parengtos ir patvirtintos Inovatyvios medicinos centro tarptautinio bendradarbiavimo galimos grėsmės, su kuriomis rekomenduojama susipažinti visiems IMC darbuotojams.

Apibendrinimas

Šis įgyvendinimo modelis sujungia strateginę vadovybės viziją su operaciniais Inovacijų skyriaus pajėgumais, o Mokslo taryba užtikrina turinio kokybę. Aiškiai suplanuoti finansiniai resursai ir tikslinga komunikacija garantuoja, kad IMC ne tik reaguos į atsirandančias galimybes, bet ir pati formuos tarptautinę darbotvarkę pasirinktose prioritetinėse rinkose.

7. Sėkmės matavimo rodikliai (KPI)

Atsižvelgiant į strategijos 4 skyriuje numatytas priemones, pateikiami sėkmės matavimo rodikliai kiekvienai iš 4 priemonių.

7.1. Moksliniai tyrimai ir projektinė veikla

Nr.	Rodiklis	Apibrėžimas	Mato vnt	Pradinė reikšmė (metai)	Tikslas 2030 m.	Atsakingas padalinys
1	Dalyvavimo tarptautiniuose projektuose skaičius per metus	Per kalendorinius metus įgyvendinamų tarptautinių projektų „Horizon Europe“ ir kt., kuriuose IMC yra partneris ar koordinatorius, skaičius.	Projektų sk. / metus	5	10	Inovacijų skyrius, mokslo padaliniai
2	Pateiktų tarptautinių paraiškų „Horizon Europe“ ir kt. kvietimams skaičius per metus	Per metus pateiktų tarptautinių projektų paraiškų „Horizon Europe“ ir kt. programoms skaičius (įskaitant koordinatoriaus ir partnerio vaidmenis).	Paraiškų sk. / metus	7	14	Inovacijų skyrius, mokslo padaliniai
3	Pateiktų tarptautinių paraiškų sėkmės rodiklis	Finansavimą gavusių paraiškų dalis nuo visų pateiktų „Horizon Europe“ ir kt. tarptautinių paraiškų.	%	20	30	Inovacijų skyrius, mokslo padaliniai
4	Tarptautinių MTEP projektų portfelio vertė	Įgyvendinamų tarptautinių mokslinių tyrimų finansavimo suma („Horizon Europe“, COST, ERA-NET, EIT Health ir kt.).	EUR / metus	1 M	1,5M	Apskaitos ir Inovacijų skyrius, mokslo padaliniai
5	Narystės Europos referencijos centruose (ERN) skaičius	ERN tinklų, kuriuose IMC turi oficialų nario statusą, skaičius.	Centrų sk.	0	2	Personalizuotos medicinos skyrius
6	Dalyvavimas kituose tarptautiniuose tinkluose ir programose	Tarptautinių mokslinių tinklų (COST ir pan.), kuriuose IMC dalyvauja, skaičius.	Tinklų sk.	3	5	Mokslo skyriai, Inovacijų skyrius

Nr.	Rodiklis	Apibrėžimas	Mato vnt	Pradinė reikšmė (metai)	Tikslas 2030 m.	Atsakingas padalinys
7	Strateginių bendradarbiavimo sutarčių užsienio institucijomis memorandumų, kuriuose aiškiai įtvirtintos mokslinių tyrimų ir projektinės veiklos kryptys, skaičius.	Galiojančių bendradarbiavimo susitarimų / memorandumų, kuriuose aiškiai įtvirtintos mokslinių tyrimų ir projektinės veiklos kryptys, skaičius.	Sutarčių sk.	0	3	Inovacijų skyrius
8	Bendrų publikacijų su užsienio partneriais skaičius	Kartu su užsienio institucijomis parengtų mokslinių straipsnių dalis nuo visų IMC publikacijų per metus (ypač Q1–Q2 žurnaluose).	%	60	75	Mokslo skyriai, Mokslinis sekretorius
9	Publikacijų tarptautiniuose indeksuojamuose žurnaluose skaičius	Per kalendorinius metus publikuotų IMC mokslinių straipsnių tarptautinėse WoS/Scopus duomenų bazėse skaičius.	Publikacijų sk. / metus	100	125	Mokslo skyriai, Mokslinis sekretorius
10	Q1–Q2 kvartilių žurnaluose publikuotų straipsnių dalis	Publikacijų, išspausdintų 1–2 kvartilio žurnaluose pagal WoS/Scopus, dalis nuo visų indeksuojamų publikacijų.	%	95	99	Mokslo skyriai, Mokslinis sekretorius
11	Tarptautinių konferencijų, kuriose pristatomi IMC pranešimai, skaičius	Unikalų tarptautinių konferencijų, kuriose per metus skaityti IMC žodiniai ar stendiniai pranešimai, skaičius.	Konferencijų sk. / metus	10	20	Mokslo skyriai
12	Vidinių mokymų / konsultacijų dėl tarptautinių projektų skaičius	Per metus surengtų mokymų, seminarų ar konsultacijų sesijų tarptautinių projektų rengimo ir valdymo tema skaičius.	Renginių sk. / metus	1	2	Inovacijų skyrius
13	Vidinio tarptautinių paraiškų recenzavimo aprėptis	Tarptautinių projektų paraiškų dalis, kurios prieš pateikimą praėjo vidinę mokslinę ir administracinę recenziją / kokybės patikrą.	%	10	50	Inovacijų skyrius

7.2. Žmogiškųjų išteklių ir mobilumo prioriteto veiksmų KPI:

Nr.	Rodiklis	Apibrėžimas	Mato vnt.	Pradinė reikšmė (2025)	Tikslas 2030 m.	Atsakingas padalinys
1	Užsienio doktorantų skaičius IMC	Per kalendorinius metus IMC studijuojančių ir (ar) dirbančių doktorantų, kurių ankstesnės studijos baigtos užsienio aukštosiose mokyklose, skaičius.	Asmenų sk. / metus	0	2	Mokslo skyriai, Mokslinis sekretorius, Bendrųjų reikalų skyrius
2	Užsienio postdoc ir kitų podoktorantūros stažuotojų skaičius	Per metus IMC dirbančių ar stažuojančių podoktorantūros lygmens tyrėjų iš užsienio institucijų skaičius (įskaitant MSCA ir kitas programas).	Asmenų sk. / metus	2	5	Mokslo skyriai, Inovacijų skyrius
3	Dalyvavimo MSCA ir kitose tarptautinio mobilumo schemose skaičius	Per metus vykdomų arba sėkmingai finansavimą gavusių „Marie Skłodowska-Curie Actions“ ir kitų analogiškų mobilumo projektų, kuriuose IMC yra priimanči arba siunčianti institucija, skaičius.	Projektų sk. / metus	1	2	Mokslo skyriai, Inovacijų skyrius
4	Naujų tarptautinių tyrėjų grupių pritraukimas	Per metus IMC veiklą pradėjusių naujų tyrėjų grupių (≥ 1 grupės vadovas + ≥ 1 narys), kurių vadovas iki atvykimo dirbo užsienio institucijoje, skaičius.	Grupų sk. / metus	0	1	Pav. mokslo reikalams, Bendrųjų reikalų skyrius
5	„Visiting Professors“ vizitų skaičius	Per metus IMC apsilankiusių ir oficialia „Visiting Professor“ ar ekvivalentą turinčių aukšto lygio užsienio ekspertų vizitų skaičius (trumpalaikės mokslinės misijos).	Vizitų sk. / metus	0	1	Mokslo skyriai, Inovacijų skyrius

Nr.	Rodiklis	Apibrėžimas	Mato vnt.	Pradinė reikšmė (2025)	Tikslas 2030 m.	Atsakingas padalinys
6	Ilgalaikių IMC mokslininkų stažuotių ar kituose geriausiuose centruose skaičius	Per metus įvykdytų IMC mokslininkų ir klinikinių praktikų stažuotių Europos, JAV ar kituose pirmaujančiuose centruose (trukmė ≥ 1 mėn.) skaičius.	Stazuotių sk. / metus	3	5	Mokslo skyriai, Bendrųjų reikalų skyrius
7	Tarptautinio personalo dalis IMC	Užsienio pilietybę turinčių arba aukštąjį išsilavinimą užsienyje įgijusių mokslininkų ir klinikinių tyrėjų dalis nuo visų IMC mokslinį darbą atliekančių darbuotojų.	%	5	10	Bendrųjų reikalų skyrius, Mokslo skyriai
8	Anglų kalbės / dvikalbės aplinkos aprėpties rodiklis	Pagrindinių IMC mokslo ir tarptautinio bendradarbiavimo procesų dokumentų (tvarkos aprašai, konkurso sąlygos, pozicijų aprašai, pagrindinė informacija intranete) dalis, prieinama anglų kalba.	%	0	30	Bendrųjų reikalų skyrius

7.3. Inovacijos ir bendradarbiavimas

Nr.	Rodiklis	Apibrėžimas	Mato vnt.	Pradinė reikšmė (2025)	Tikslas 2030 m.	Atsakingas padalinys
1	Bendrų MTEP projektų su farmacijos ir biotechnologijų kompanijomis skaičius	Per kalendorinius metus vykdomų bendrų MTEP projektų su tarptautinėmis farmacijos, biotechnologijų ir medicinos technologijų įmonėmis skaičius (įskaitant klinikinius ir ikiklinikinius tyrimus).	Projektų sk. / metus	0	3	Inovacijų skyrius, Mokslo padaliniai

Nr. Rodiklis	Apibrėžimas	Mato vnt.	Pradinė reikšmė (2025)	Tikslas 2030 m.	Atsakingas padalinys
2	<p>Tarptautinių, pramonės remiamų klinikinių tyrimų skaičius</p> <p>Per kalendorinius metus IMC vykdomų tarptautinių klinikinių tyrimų, kuriuos finansuoja farmacijos ar biotechnologijų kompanijos, skaičius.</p>	Tyrimų sk. / metus	0	1	Inovacijų skyrius, Personalizuotos medicinos skyrius
3	<p>Dalyvavimo tarptautinėse inovacijų ir verslo parodose skaičius</p> <p>Per metus IMC dalyvavimo pagrindinėse tarptautinėse inovacijų, biotechnologijų ir medicinos technologijų parodose / „partnering“ renginiuose (pvz., BIO International Convention, BIO-Europe, Bio-FIT ir kt.) skaičius.</p>	Renginių sk. / metus	2	3	Inovacijų skyrius, Mokslo padaliniai
4	<p>Tarptautinių patentinių paraiškų skaičius (EPO, USPTO, PCT ir kt.)</p> <p>Per kalendorinius metus pateiktų tarptautinių patentinių paraiškų (per EPO, USPTO, PCT ar kitus nacionalinius (EPO, USPTO, PCT ir biurus) skaičius, kuriose IMC yra pareiškėjas ar bendra-pareiškėjas.</p>	Paraiškų sk. / metus	1	2	Inovacijų skyrius, Mokslo padaliniai
5	<p>Suteiktų tarptautinių patentų skaičius</p> <p>Per 3 metus IMC vardu ar kartu su partneriais suteiktų (granted) patentų užsienio patentų biuruose (EPO, USPTO ir kt.) skaičius.</p>	Patentų sk. / 3 metus	0	1	Inovacijų skyrius
6	<p>Aktyvių licencijavimo sutarčių tarptautinėms rinkoms skaičius</p> <p>Galiojančių licencijavimo sutarčių skaičius, kuriomis IMC intelektinė nuosavybė (technologijos, patentai, know-how) yra licencijuota užsienio įmonėms arba naudojama užsienio rinkose.</p>	Sutarčių sk.	0	1	Inovacijų skyrius
7	<p>Pajamos iš licencijavimo ir technologijų perdavimo</p> <p>Per kalendorinius metus gautos pajamos iš licencijavimo sutarčių, „royalties“ ir kitų technologijų perdavimo sandorių.</p>	EUR / metus	0	5000	Finansų skyrius, Inovacijų skyrius

7.4. Infrastruktūra ir atvira prieiga

Nr. Rodiklis	Apibrėžimas	Mato vnt.	Pradinė reikšmė (2025)	Tikslas 2030 m.	Atsakingas padalinys
1	Tarptautinių IMC infrastruktūros vartotojų / klientų skaičius	Institucijų sk. / metus	0	5	Inovacijų skyrius
	Per kalendorinius metus IMC infrastruktūra (biobanku, vivariumu, laboratorijomis, duomenų ištekliais ir kt.) realiai pasinaudojusiu užsienio institucijų (akademinių ir verslo) skaičius.				
2	Užsakytų atviros prieigos paslaugų iš užsienio vertė	EUR / metus	0	25.000	Inovacijų skyrius
	Per metus gauta bendra pajamų suma už IMC infrastruktūros (biobanko, vivariumo, laboratorinių, duomenų analizės ir kt.) paslaugas, suteiktas užsienio klientams.				
3	Narystės ES ir tarptautiniuose mokslinių infrastruktūrų tinkluose skaičius	Tinklų sk.	1	2	Mokslo skyriai, Inovacijų skyrius
	ES ir kitų tarptautinių infrastruktūrų tinklų (pvz., BBMRI-ERIC, ECRIN, Euro-BioImaging ir kt.), kuriuose IMC dalyvauja kaip narys ar partneris, skaičius.				