

„Kurk Lietuvai“ projektas

Rugilė Skvarnavičiūtė ir
Simonas Žilinskas

Ar informacinės sistemas viešasis sektorius perka efektyviai?

Valstybės informacinių išteklių pirkimo
praktikų analizė



Santrumpos

VII	Valstybės informaciniai ištekliai
IS	Informacinė sistema
IT	Informacinės technologijos
DESI	Skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksas
EIM	Ekonomikos ir inovacijų ministerija
IVPK	Informacinės visuomenės plėtros komitetas
EBPO	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
NPP	Nacionalinis pažangos planas
VPT	Viešųjų pirkimų tarnyba

Santrauka

Esamos situacijos analizė apžvelgia progresą, pasiektą per pastarąjį dešimtmetį, iššūkius ir gerąsias praktikas perkant Valstybinius informacinius išteklius (VII).

Pastarojo dešimtmečio žingsniai

- Informacinių išteklių įstatymas nustatė terminologiją;
- Sukurta infrastruktūros architektūra, sukurta metodologinė medžiaga (gyvenimo ciklo valdymo metodika, tinkamumo naudotojams užtikrinimas ir t.t.);
- Startavo GovTech laboratorija bei skaitmeninės darbotvarkės departamentas;
- Investuota į esmines skaitmeninių paslaugų teikimo sistemas;
- Skirtas dėmesys valstybės tarnautojų skaitmeninėms kompetencijoms (institucinių gebėjimų stiprinimui).

Pasaulio banko GovTech brandos indeksas:

Lietuva

85%

Piliečių įsitraukimas

aukštas balas

82%

Viešųjų paslaugų teikimas

aukštas balas

76%

GovTech įgalintojai

vidutinis balas

68%

Valdžios sistemos ir infrastruktūra

žemas balas

[Nuoroda į indeksą](#)

Iššūkių ir jų pasekmės

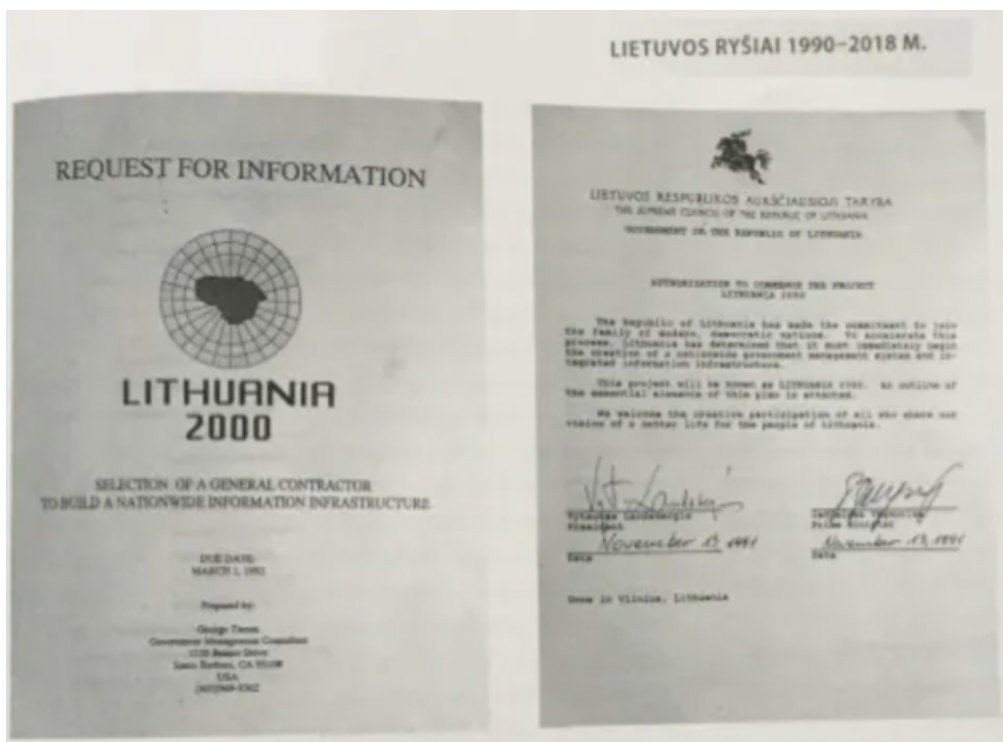
- Prastas suderinamumas dėl tarpinstitucinės koordinacijos trūkumo ir izoliuotų sistemų kūrimo.
- Sistemos dažnai sukuriamos neefektyviai, nekokybiškai ir yra trumpalaikės dėl:
 - Nepilno pasiruošimo neatsižvelgiant į poreikius ir rinkos situaciją;
 - Biudžetų nelankstumo ir neatitinkamumo su informacinių išteklių vystymo realybe;
 - Institucinių gebėjimų ir dedikuotų žmogiškųjų resursų trūkumo;
 - Efektyvumo rodiklių nesekimo.

Gerosios praktikos įdiegimui ateityje

- Tikslingesnis pirkimo metodų pasirinkimas įtraukiant netradicinius pirkimo būdus;
- Tikslingesnis sprendimo pasirinkimas: ar tikrai sistemą reikia kurti „nuo nulio“?
- Įrankių, tokių kaip funkciniai aprašymai, atsižvelgimas į ilgalaikės sąnaudas (Cost of Ownership) ir tikslingų kriterijų ekonominiam naudingumui įvertinti pritaikymas, įgalinantis kurti efektyviau ir kokybiškiau.

Įžanga

Jau kurį laiką skaitmena transformuoja visus visuomenės įpročius. Konkurencingi privataus sektoriaus atstovai vis aukščiau kelia greičio, patogumo ir taupumo karteles. Interneto vartotojų lūkesčiams augant, viešasis sektorius turi juos atliepti ir atitikti kokybiškų skaitmeninių viešųjų paslaugų standartus. Valstybės institucijų ar kitų viešųjų paslaugų įstaigų elektroninėmis paslaugomis bent kartą per metus pasinaudoja 62 proc. 16–74 metų amžiaus gyventojų (IVPK), tad institucijų informaciniai ištekliai nebėra tik įrankis, o tapo kone pagrindiniais tiltais tarp piliečių ir institucijų. Išorinės sistemos padeda verslui ir gyventojams paprasčiau bendradarbiauti su viešuoju sektoriumi. Šalies gyventojams, ne tik kaip informacinių sistemų naudotojams, tačiau ir kaip finansuotojams, taip pat svarbi skaitmena, efektyvinanti vidinius institucijų procesus.



Paveikslas 1. Lithuania 2000 kreipimosi į didžiausias pasaulio technologijų įmones laiškas.

Kaip būtinybė valstybinio sektoriaus skaitmenizavimas išskiriamas nuo pat pirmųjų atkurto valstybės strateginių dokumentų: 1991.11.13 didžiausioms pasaulio kompiuterinėms įmonėms buvo išsiųstas kvietimas dalyvauti konkurse „Lietuva 2000“, skirtame centralizuotos Lietuvos informacinės infrastruktūros sukūrimui.

Praėjus trisdešimčiai metų nuo pirmųjų kvietimų modernizuoti Lietuvos valstybinį sektorių, pasitelkiant skaitmeną buvo įvykdytas platus spektras iniciatyvų, suartinančių viešąsias paslaugas ir piliečius, pagerinančių institucijų efektyvumą, padidinančių skaidrumą ir sumažinančių korupciją.

Šiandien, šios pastangos leidžia Lietuvai Pasaulio Banko sudarytame GovTech brandos indekse būti lyderių grupėje. Geriausiai (0,85 balo) Lietuva vertinama pagal piliečių įsitraukimo indeksą. Kiek žemesniu balu (0,82 balo) Lietuva vertinama pagal viešųjų paslaugų teikimo indeksą ir GovTech įgalintojų indeksą, apimantį aplinkos palankumą kurti skaitmeninę valdžią ir GovTech, teisinę bazę, skaitmeninius įgūdžius, kibernetinį saugumą ir kitus aspektus. Žemiausiai (0,68 balo) Lietuva įvertinta pagal pagrindinių valdžios sistemų indeksą, apimantį pagrindinius valdžios aspektus kaip debesija, sąveikų platformos, atvirojo kodo sprendimai, pagrindinės valdžios informacinės sistemos, telekomunikacijų infrastruktūra.

Ekonomikos ir inovacijų ministerijos planavimo dokumentuose pabrėžiamas siekis šalinti priežastis, stabdančias valstybės skaitmeninės transformacijos procesus, siekiant, kad kuo didesnė verslo ir visuomenės dalis tiesiogiai pajustų skaitmeninimo naudą, o Lietuva pagal DESI indeksą jau 2030 m. būtų 7 vietoje.

Pasaulio banko GovTech brandos indeksas:

[Nuoroda į indeksą](#)

Lietuva

85%

Piliečių įsitraukimas

aukštas balas

76%

GovTech įgalintojai

vidutinis balas

82%

Viešųjų paslaugų teikimas

aukštas balas

68%

Valdžios sistemos ir infrastruktūra

žemas balas

Norint adresuoti iššūkius, kuriuos pabrėžia Pasaulio Bankas, Europos Komisija ir kitos tarptautinės institucijos, svarbu apibrėžti sąvokas bei jų teisinį kontekstą. Viešajame sektoriuje egzistuojantis „informacinių išteklių“ terminas įgalina tiksliai identifikuoti šios analizės objektus ir tikslingai numatyti skaitmeninės transformacijos kryptį.

Informacinių išteklių įstatyme priimtame 2011-12-15 Valstybės informaciniai ištekliai (toliau - VII) apibrėžiami kaip:

„Informacijos, kurią valdo institucijos, atlikdamos teisės aktų nustatytas funkcijas, apdorojamos informacinių technologijų priemonėmis, ir ją apdorojančių informacinių technologijų priemonių visuma.“

„Informacinio išteklio“ sąvoka šioje analizėje nebus naudojama dėl jos ribotumo. Vietoje jos bus naudojama Informacinės Sistemos (toliau - IS) sąvoka, apibrėžianti bet kokią valstybės valdomą sprendimą pasitelkiantį informacines technologijas ir sprendžiantį institucijos arba gyventojų problemą.

Šioje analizėje bus apžvelgiamos institucijų patirtys ir valstybinio sektoriaus rezultatai inicijuojant, perkant, kuriant ir palaikant vidiniams ir išoriniams poreikiams skirtas, informacinėmis technologijomis paremtas priemones.

Turinys

Įžanga

Valstybės informacinių išteklių vystymas pastarąjį dešimtmetį

1. Pastarojo dešimtmečio progresas skaitmeninės viešojo sektoriaus transformacijos link
2. Iššūkiai

Geresnės situacijos link: novatoriškų institucijų ir užsienio praktikų įkvėpti nauji metodai

1. Užsienio gerosios praktikos
2. Unikalias LR institucijų praktikos
3. Perspektyvos taikant gerąsias praktikas ir standartizuojant netradicines veiksmingas praktikas

Tyrimas

1. Metodologija
2. Rezultatai

Valstybės informacinių išteklių valdymas ir vystymas pastarąjį dešimtmetį

Informacinių technologijų vertikalėje, dėl labai greito progreso metodologijose ir rezultatuose, labai svarbu nuolat stebėti pokyčius. Sparčiai besivystantis ir neišvengiamai svarbūs privataus sektoriaus inicijuojami standartai verčia viešąjį sektorių reaguoti greitai tam, kad atitiktų naudotojų lūkesčius. Poreikis informacinėms technologijoms ir gerosios jų vystymo praktikos labai pasikeitė nuo praeito dešimtmečio pradžios. Tai nereiškia, jog istorinė perspektyva nėra reikalinga, tačiau dėl skirtingų technologinių ciklų gausos ir progreso nelinijiniškumo, bandymas atsekti priežastingumą tampa vis sudėtingesne užduotimi su kiekvienais papildomais metais, pasirenkamais kaip atskaitos tašku.

Pastarojo dešimtmečio progresas skaitmeninės viešojo sektoriaus transformacijos link

1. Raida reglamentuose, metodologijoje, struktūroje ir infrastruktūroje

Informacinių išteklių įstatyme apibrėžta terminologija prisidėjo prie efektyvesnio viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimo bei palengvino metodologijų ir rekomendacijų kūrimą.

Suvienodintos sąvokos ir išgryninti tikslai taip pat atvėrė duris ambicingesniems infrastruktūriniam projektams, prisidedantiems prie ilgalaikių informacinių išteklių vystymo rezultatų. Vienas geriausių to pavyzdžių – Ekonomikos ir inovacijų ministerijos (toliau — EIM) kartu su Informacinės visuomenės plėtros komitetu (toliau — IVPK) nuo 2018 metų įgyvendinama VII konsolidavimo ir pertvarkos programa.

EIM įsteigtas struktūrinis padalinys, atsakingas už IT politikos formavimą ir atliekantis Valstybės IT valdymo biuro funkcijas – Skaitmeninės darbotvarkės departamentas. IVPK sudėtyje įsteigtas Valstybės informacinių technologijų paslaugų departamentas (VITC), atliekantis valstybės IT paslaugų tiekėjo funkcijas. Taip pat, IT valdymo procesų automatizavimų poreikiai atliepiami bazinės pagalbos tarnybos, o į valstybinius duomenų centrus jau perkeliamos esamos ir įkuriamos naujos sistemos („IT konsolidacija“).

Strategiškai modernizuojama institucinė struktūra ir infrastruktūra prisideda prie galimybės valstybiniam sektoriui efektyviai vystyti informacinius išteklius.

Siekiant sukurti inovacijoms palankią aplinką, pastaruosius 10 metų svarbus buvo ir teisinis bei metodinis progresas. Ekonominio Bendradarbiavimo ir Plėtros Organizacijos (toliau — EBPO) galutinės ataskaitos „Improving the effectiveness of Lithuania’s innovation policy“ darbiniam juodraštyje, įvertinamos Lietuvos pastangos inovacijų politikoje, skiriant ypatingą dėmesį viešiesiems pirkimams. Lietuvos tikslų ambicingumas atsispindi Nacionalinio Pažangos Plano (toliau — NPP) išskeltame siekyje iki 2030 m. padidinti inovatyvių pirkimų dalį iki 20%. Viešosioms paslaugoms keliantis į virtualią erdvę, svarbi dalis šių inovatyvių pirkimų bus skirta informacinių išteklių kūrimui.

IVPK, EIM, Viešųjų Pirkimų Tarnyba (toliau — VPT) bei kitos institucijos prisidėjo prie metodikų ruošimo bei gerųjų praktikų sisteminimo. Šiame kontekste, verta paminėti IVPK informacinių sistemų gyvavimo ciklo valdymo metodiką „nustatančią reikalavimus galimybių studijai, valstybės informacinių sistemų techniniams aprašymams (specifikacijoms)“, kuri „nurodo valstybės informacinių sistemų kūrimo būdus, aprašo valstybės informacinių sistemų gyvavimo ciklo stadijas ir etapus, reglamentuoja gyvavimo ciklo stadijų metu vykdomus procesus ir etapų rezultatus“ priimtą 2014.02.25.

2014, 2015 ir 2017 m. buvo žengti svarbūs žingsniai su „Tinkamumo naudotojams užtikrinimo priemonių metodinėmis rekomendacijomis“, „el. paslaugų metodiniais dokumentais“ bei „techninės priežiūros rekomendacijomis“.

Taip pat svarbu paminėti Vyriausybės Projektų Valdymo standartą, derantį su moderniomis IT projektų valdymo metodologijoms (tokioms kaip Agile) ir rekomenduojantį Informacines Technologijas pirkti pasitelkiant tokius etapus:

Planavimo žingsnyje:

- *Detalių reikalavimų surinkimas;*
- *Darbų pasiskirstymo struktūros;*
- *Tvarkaraščio naudojimas.*

Vykdymo ir stebėsenos žingsnyje:

- *Projekto darbų vykdymas;*
- *Ataskaitų teikimas.*

2. Institucinių gebėjimų stiprinimas, įgalinantis valstybės tarnautojus kurti

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) teigimu inovacijų viešieji pirkimai reikalauja technologinių kompetencijų bei rinkos pažinimo, o tai institucijoms gali būti iššūkis.

Pasaulio Bankas akcentuoja, jog institucinių gebėjimų turėjimas yra vienas svarbiausių kriterijų sėkmingam inovacijų viešajam pirkimui. Institucinius gebėjimus ši analizė supranta kaip „institucijos gebėjimą nustatyti kryptį, vesti ir skirti resursus, kurių reikalauja pokyčiai“ valstybiniame IT ūkyje.

2. Institucinių gebėjimų stiprinimas, įgalinantis valstybės tarnautojus kurti naujoves

Institucinių gebėjimų bei kompetencijų svarba IT srityje minima keliuose skirtinguose Lietuvos strateginiuose dokumentuose:

- XVIII Vyriausybės Programos nuostatų įgyvendinimo plane, kaip vienas iš projekto E. VYRIAUSYBĖ 360° darbų minimas siekis "Sukurti ir įdiegti valstybės tarnyboje skaitmeninių įgūdžių kompetencijos modelį";
- Valsybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ numatoma įdiegti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimantį kompetencijų valdymo modelį, leidžiantį sutelkti reikalingas darbuotojų kompetencijas, kad būtų sėkmingai pasiekti institucijos tikslai ir įgyvendinti veiklos prioritetai.

„Digital Lithuania Academy“ modelis, sukurtas „Kurk Lietuvai“ dalyvių ir besiremiantis gerosiomis užsienio praktikomis, yra puikus atspirties taškas valstybės tarnautojų kompetencijų gerinimui ir bendram institucinių gebėjimų vystymui. Inovatyvus ir technologijoms atviras viešasis sektorius negali egzistuoti be skaitmeninių įgūdžių, tad šio projekto iškelta ambicija ir sukurtas modelis yra svarbi įgyvendinta gairė siekiant geresnių institucinių gebėjimų.



Vis dėlto svarbu pabrėžti, jog "Digital Lithuania Academy" sukurtas modelis šios analizės rašymo metu dar nėra įgyvendintas.

3. Informacinių išteklių finansavimas

Lietuvoje iki 2021 m. informacinių išteklių vystymui reikalingą finansavimą užtikrino keturi pagrindiniai šaltiniai:

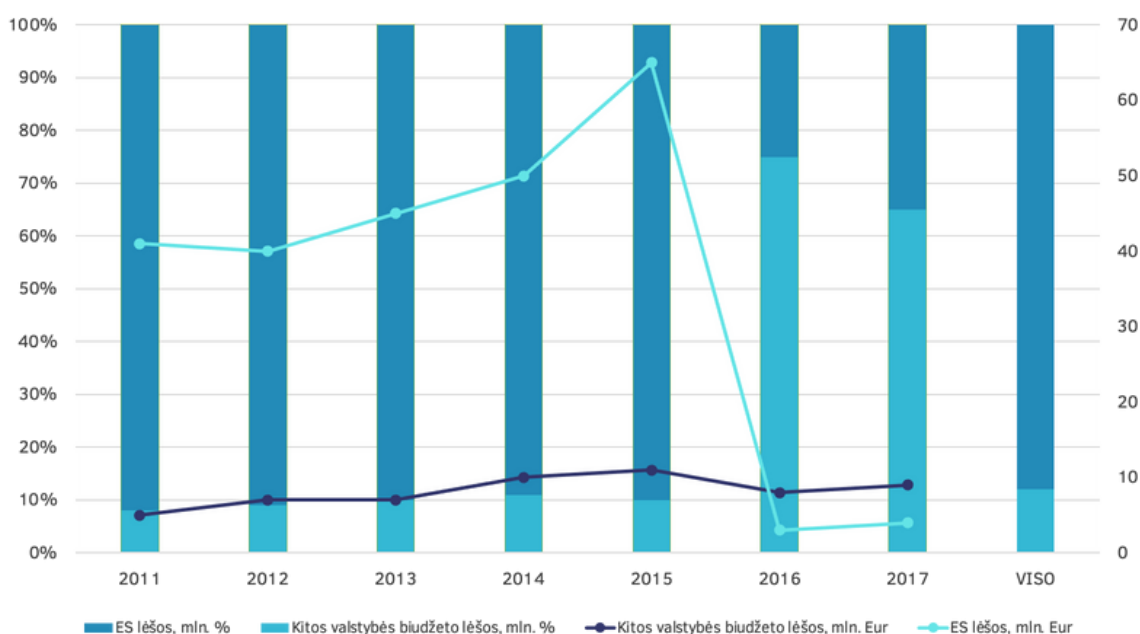
- 2 prioritetas – informacinės visuomenės skatinimas (ES biudžetas);
- 10 prioritetas – visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas (ES biudžetas);
- Valstybės biudžeto lėšos, skiriamos pirkimams (3 paveikslas);
- Lėšos, skiriamos IT specialistų darbo užmokesčiams;

Svarbu pabrėžti, jog skirtingi finansavimo šaltiniai informacinių išteklių vystymui reiškia skirtingas sąlygas projekto apimčiai, valdymo metodams, atskaitomumui ir t.t..

2 ir 10 prioritetai buvo finansuojami 2013–2020 m. programavimo laikotarpiu Europos Sąjungos struktūrinių fondų. Gilesnei šios temos apžvalgai rekomenduojame naudoti EIM ir Visionary Analytics paruoštą ataskaitą.

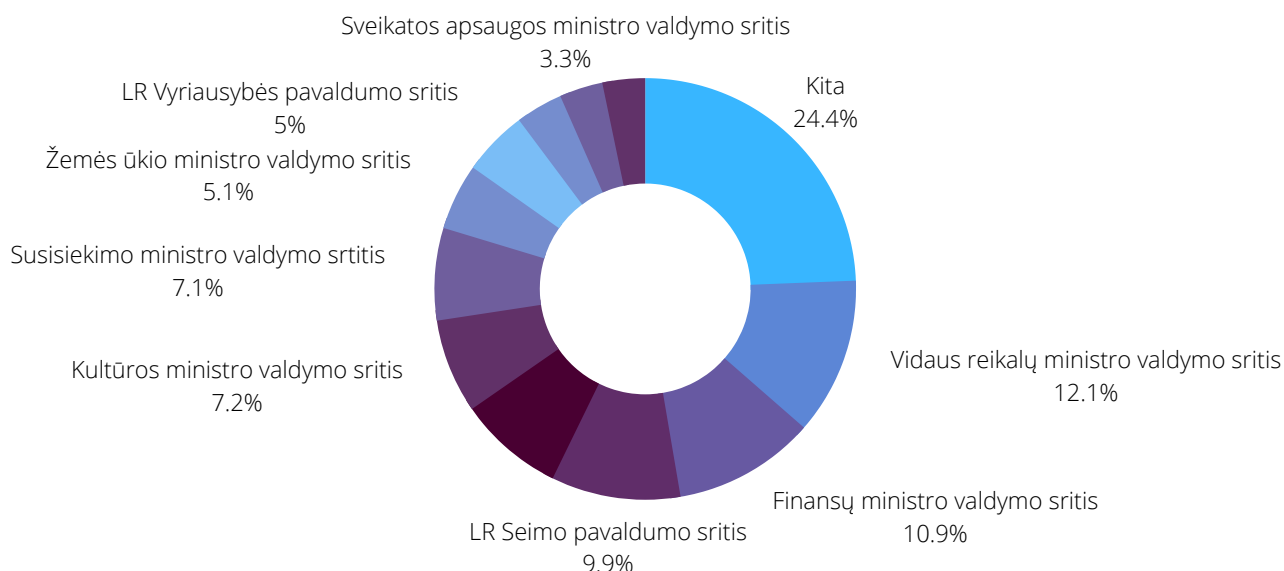
Skaitmenizavimui skirtas 2021–2027 m. ES biudžetas suformuotas skirtingai: su papildomu RRF fondu ir naujais lėšų skirstymo metodai bei sąlygomis.

2011 - 2017 m. investicijų į skaitmeninimą šaltiniai



Paveikslas 2. 2011 - 2017 m. investicijų į skaitmeninimą šaltiniai. Šaltinis: *Visionary Analytics, ESTEP, 2019.*

Valstybės biudžeto IT lėšų skirstymas 2020 m.



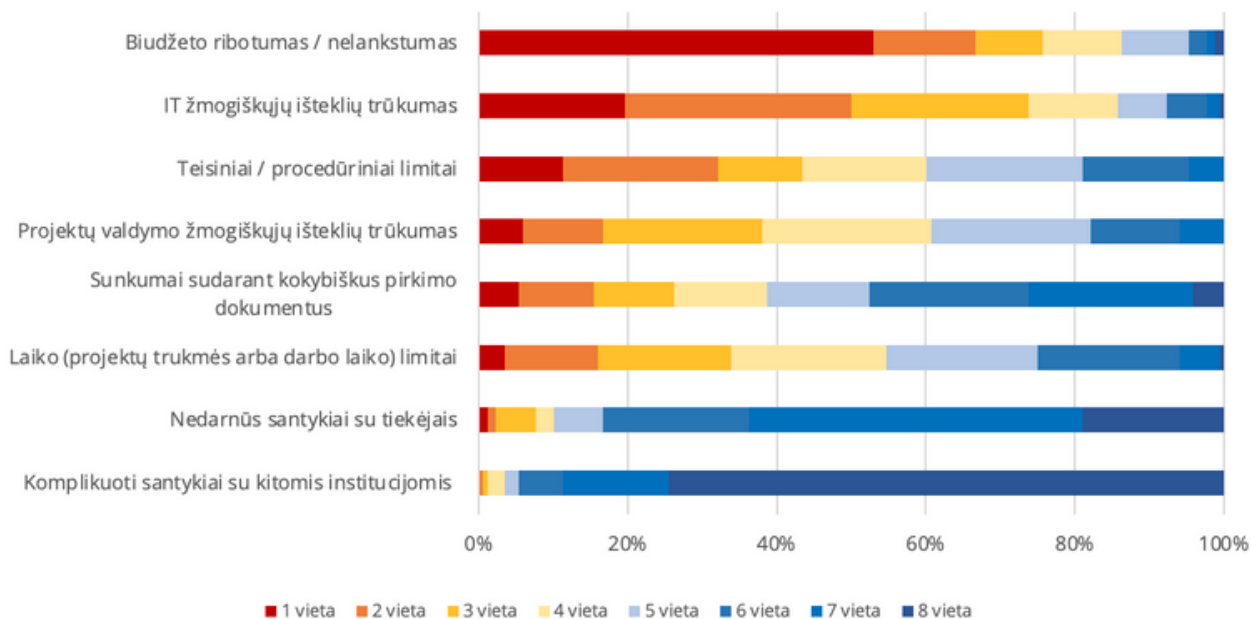
Paveikslas 3. Valstybės biudžeto IT lėšų skirstymas 2020 m. Šaltinis: EIM ir IVPK IT lėšų 2020 m. švieslentė

Iššūkiai

1. Sunkumai blokuojantys efektyvesnį išteklių vystymą

Remiantis Accenture (Masson and Margot—Duclot, 2018) ir PwC (PwC, 2016) atliktais tyrimais, viešojo sektoriaus skaitmeninę transformaciją labiausiai stabdo šie faktoriai:

1. Pernelyg griežta išlaidų kontrolė ir sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros gali lemti ilgą projektų trukmę, kuri stabdo naujų technologijų diegimą;
2. Institucijos gali būti pririštos prie fiksuotų ilgalaikių sutarčių su pasenusiomis technologinėmis sistemomis, kurios uždaro duris spartiems ir inovatyviems sprendimams;
3. Egzistuoja didelis skaitmeninių įgūdžių trūkumas: projekto metu atliktos LR institucijų apklausos respondentai įvardina žmogiškųjų resursų trūkumą kaip antrą opiausią iššūkį kuriant / perkant IT sistemas;
4. Pirkimo ciklai dažnai yra per ilgi tiek viešajam, tiek privačiajam sektoriui, nes parduodant technologijas valstybei reikia vykdyti biurokratinius procesus, t.y. paruošti organizacinius bei finansinius duomenis, laukti oficialių ir visuomenės pastabų, tad rezultatai dažnai vėluoja.



Paveikslas 4. LR institucijų apklausos rezultatai atsakant į klausimą: „Pagal opumą išrikiuokite iššūkius, su kuriais susiduriate kurdami / pirkdami IT sistemas institucijoje“. Šaltinis: LR institucijų apklausa dėl VII, 2021

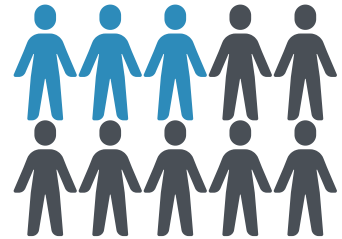
LR institucijų apklausos dėl VII vykdymo metu (2021) buvo identifikuoti konkretūs pasikartojantys iššūkiai, ypatingai aktualūs Lietuvos kontekste:

Kaip didžiausią iššūkį perkant / kuriant IT sistemas institucijų atstovai pažymėjo biudžeto ribotumą / nelankstumą (53%), antroje vietoje įvardinamas IT žmogiškųjų išteklių trūkumas, kurį, kaip didžiausią iššūkį paminėjo 20% respondentų.

Institucinių gebėjimų trūkumas vykdant IT viešąjį pirkimą

Pagal 2019 m. DESI Lietuva užima 14 vietą iš 28 ES valstybių narių, tačiau būtent skaitmeninių įgūdžių lygis vis dar žemesnis už ES vidurkį. Pagal žmogiškąjį kapitalą Lietuva užima 19-ą vietą ES ir nesiekia ES vidurkio.

Vidaus reikalų ministerijos (VRM) 2019 m. atlikta skaitmeninių įgūdžių analizė parodė, jog vos 27% ministerijos darbuotojų atitinka duomenų, informacijos ir skaitmeninio turinio valdymo, filtravimo ir vertinimo specifiką.



Kokybinėje LR institucijų apklausoje dėl VII kelis kartus pabrėžiama, jog „[...] trūksta pirkimo specialistų, kurie suprastų IT terminologiją ir t.t.”.

Šie duomenys ir įžvalgos liudija apie poreikį stiprinti viešojo sektoriaus institucinius gebėjimus siekiant jį įgalinti kokybiškiau vystyti informacines sistemas.

Informacijos nepakankamumas apie IT sistemų pirkimams pritaikytus įrankius

LR institucijų apklausoje dėl VII keletas respondentų pabrėžė informacinių įrankių trūkumą:

„[trūksta] Parengtų tipinių dokumentų, specifikacijų (kaip CPVA yra parengusi kai kuriuos statybos pirkimo dokumentų pavyzdžius)“

- LR institucijų apklausos dėl VII respondentas

LR institucijų apklausoje tik **28,3%** respondentų pažymėjo, jog jų institucijose kuriant / perkant IT sprendimus taikomos projektų valdymo metodologijos. Šis nesirėmimas projektų valdymo metodologijomis taip pat atsispindi ir IVPK statistikoje: nuo 2014 iki 2018 m., tik **6** projektai buvo vykdomi naudojant iteracinę-inkrementinę (angl. *Agile*) metodologiją. Net jeigu iteracinė-inkrementinė metodologija nėra tinkamiausia visiems IT sprendimų kūrimo procesams (dažniausiai rekomenduojama vidutiniams ir dideliems projektams), šis skaičius yra toli nuo rekomenduotino *Agile* naudojimo potencialo.

Vis dėlto, naujaisi duomenys rodo pozityvią tendenciją ir vis dažnesnį informacinių sistemų kūrimui pritaikytų metodologijų naudojimą. Tai galima sieti su IVPK, LRV bei kitų institucijų metodologine medžiaga bei rekomendacijomis.

Interviu ciklo metu, kelis kartus išreikšti nusiskundimai dėl išsiskiriančių nuomonių apie metodologijų naudojimą tarp IS viešuosius pirkimus kontroliuojančių ir reguliuojančių institucijų.

Siekiant aukštesnių pasiekimų praktikoje, reikalinga dar platesnė metodologijų sklaida ir vientisesnis standartas tarp skirtingų institucijų.

Biudžeto trūkumas ir nelankstumas

Kiekvienas informacinių išteklių vystymo projektas nekuriamas vidiniais pajėgumais (tai daroma tik išimtiniais atvejais) yra finansuojamas ES arba valstybės biudžetinėmis lėšomis, kurias lydi griežtos procedūros.

Informacinio išteklio kūrimo arba modernizavimo ekonominio naudingumo įrodymas nėra pakankamas kriterijus biudžeto skyrimui. Perfrazuojant pašnekovų mintis, išreikštas ministerijų ir pavaldžių institucijų interviu ciklo metu, į programavimo ar sistemų tiekimo paslaugų pirkimą dažnu atveju žiūrima kaip į išlaidą, o ne kaip į investiciją. Tai sukelia papildomą iššūkį skaitmenizacijai, ypač kai biudžetinių lėšų prašymas kyla iš pavaldžių institucijų, esančių žemesnėje hierarchinėje pozicijoje.

Tiek vertikaliai, tiek horizontaliai, biudžeto skyrimai informacinių technologijų pirkimui dažnai skiriami be holistinės perspektyvos. Projektams ne visais atvejais užtikrinamas lankstus ir tęstinis finansavimas. Lankstumas reikalingas dėl IT rinkos dinamiškumo.

„VII palaikymui skiriamos lėšos nėra planuojamos ir valdomos sistemingai, kiekviena institucija tai daro savarankiškai, priklausomai nuo turimų IT gebėjimų ir brandos, kurie kiekvienoje institucijoje yra skirtingi, ir dėl to VII yra valdomi ir panaudojami neefektyviai, infrastruktūros plėtros ir elektroninių ryšių paslaugos dubliuojamos“

- Valstybės Kontrolė, 2017

Laiko – procedūrų trukmės ir galimybės planuoti į priekį klausimai taip pat aktualūs. Dažname rinkos ir IS standartų pokyčių kontekste kartais net metus užtrunkančios procedūros nėra adaptuotos IS pirkimams. Pačių konservatyviausių rizikos valdymo priemonių taikymas kuriant informacinius išteklius dažnu atveju žalingai skatina senų, netvarių sistemų atnaujinimus, o ne globalų sistemų modernizavimą, atsiperkantį vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu bei pasiekiantį geresnių rezultatų. Biudžetinis nelankstumas neleidžia pilnai eksperimentuoti, vystyti iteracijomis ir siekti geriausio kainos / kokybės santykio.

Rezultatų nematavimas

Net jei skaitmeninių paslaugų vertinimas yra rekomenduojamas „Elektroninių paslaugų apibrėžimo, tipizavimo ir vertinimo modelyje“, LR ministerijų, pavaldžių institucijų ir savivaldybių apklausoje 43% respondentų teigė, jog sukurtų IT sprendimų efektyvumas nėra matuojamas rodikliais.

Ar sukurtų IT sprendimų efektyvumas matuojamas rodikliais?

Neteko susidurti / neatsakytas klausimas
13.4%



Paveikslas 5. LR institucijų apklausos rezultatai atsakant į klausimą: „Ar sukurtų IT sprendimų efektyvumas matuojamas rodikliais“. Šaltinis: LR institucijų apklausa dėl VII, 2021

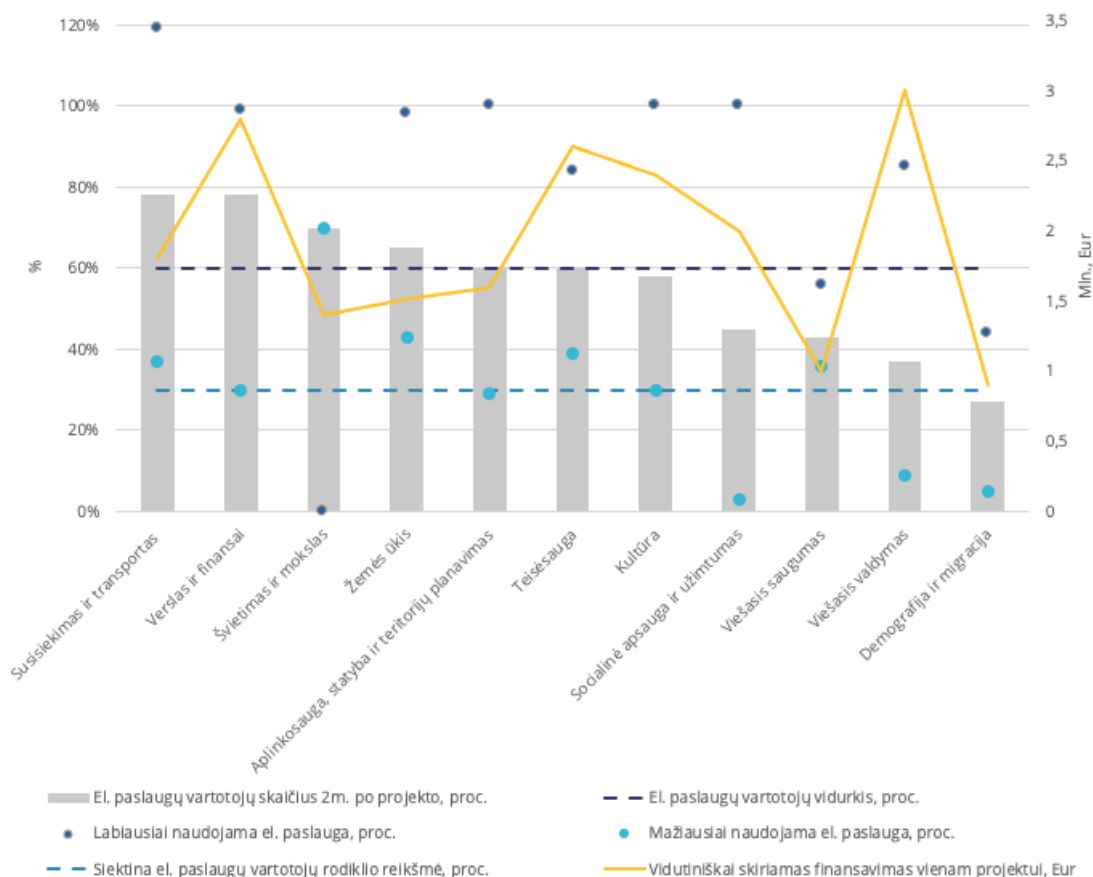


Kevin C. Desouza

Daugelis informacinių išteklių valdytojų, neprivalančių matuoti rodiklių, to nedaro. Kevin C. Desouza „IBM Center for the Business of Government“ publikuotame straipsnyje „Creating a Balanced Portfolio of Information Technology Metrics“ pabrėžia, kad rodikliai leidžia vadovams proaktyviai valdyti procesus, priimti kokybiškesnius strateginius sprendimus ir skaidriai komunikuoti apie biudžeto investicijų rezultatus. Straipsnio autoriaus teigimu, rodiklių neegzistavimas skatina, dažniausiai neigiamų „anekdotinių įvertinimų“ plitimą.

Ekonomikos ir inovacijų ministerijos užsakyta ir Visionary Analytics atlikta „2021-2027 m. visuomenės skaitmeninimo išankstinio poveikio vertinimo paslaugos“ galutinė ataskaita (2020-04-17) pateikia išvadą, jog „dviejų ES investicijų programavimo laikotarpių patirtis rodo, kad pernelyg daug investicijų skirta „nišinėms“, didelio vartotojų skaičiaus nesulaukiančioms el. paslaugoms (ypač 2007-2013 m. laikotarpiu), neužtikrinta pakankamai aukšta el. paslaugų branda – orientacija į vartotoją, susijusių institucijų vidaus procesų skaitmeninimas“. Remiantis akademinė literatūra bei minėta ataskaita, galima teigti, jog išvardintos pasekmės tiesiogiai susijusios su rodiklių neturėjimu ir rezultatų nematavimu.

El. paslaugų projektų rezultatai pagal rodiklį „ Sukurtų elektroninių paslaugų vartotojų dalis nuo visų atitinkamų paslaugų vartotojų (po 2 metų nuo elektroninių paslaugų sukūrimo)“



*Paveikslas 6. FMIS duomenų bazėje pateikiami 2017 m. el. paslaugų vartojimo rodikliai (2 m. po projekto pabaigos visi projektai baigėsi 2015 m.)
Šaltinis: SFMIS duomenys (2019 08 27);*

Prancūzijos duomenų agentūra (EtaLab) savo komandoms sudarė pavyzdį, kaip galėtų atrodyti rodiklių nustatymo ir struktūravimo lentelė:

	<i>Klausimas</i>	<i>Metodas</i>
<i>Aptinkamumas</i>	Kiek žmonių žino, jog IT sistema egzistuoja?	<i>Testuoti skirtingus šaltinius reikėtų atskirai (pvz., lyginti išlaikymą naudotojų, aptikusią sistemą el. paštu, su išlaikymu vartotojų, kurie aptiko per rekomendaciją).</i> <i>Matuoti rezultatus.</i> <i>Pritaikyti strategiją.</i>
<i>Naudotojų įgyjimas</i>	Kiek žmonių sužinoję išbando IT sistemą?	
<i>Paslaugos naudingumas</i>	Kiek žmonių pasinaudoja IT sistemos pridėtine verte?	
<i>Išlaikymas</i>	Kiek žmonių naudojami IT sistema daugiau nei vieną kartą?	
<i>Organinis plitimas</i>	Kiek žmonių rekomenduoja IT sistemą?	

Lentelė 1. Efektyvumo rodiklių nustatymo ir struktūravimo lentelė.
Šaltinis: Guides EtaLab

2. Nebrandi skaitmeninė transformacija

Sąveikumo trūkumas

VII apklausos duomenimis IT sistemų nesąveikavimas yra dažniausiai minima problema dabartinėse IT sistemose. Sistemų sąveika yra vienas labiausiai institucijos efektyvumą didinančių faktorių. Sistemingos transformacijos strategijos nebuvimas apsunkina duomenų naudojamumą, turi neigiamos įtakos modernių skaitmeninių paslaugų atsiradimui ir skaidriam sprendimų priėmimui.

Iš dalies šis sistemų nesąveikavimas paaiškinamas dažnu prieš 8-15 metų sukurtų sistemų naudojimu. Jų gausa, įvairovė ir nelankstumas paverčia integracijų kūrimą sudėtinga užduotimi. Kuriant sistemas taip pat trūksta strateginio tarpinstitucinio bendradarbiavimo, prasidedančio dar prieš inicijuojant pirkimo procedūrą. Valstybinio sektoriaus sistemų „nesuderinamumas“ yra tiesioginė nesusikalbėjimo tarp pirkimo vykdytojų ir žvelgimo tik į vienos institucijos, o ne ekosistemos interesus pasekmė.

Konsoliduota infrastruktūra, bendri sistemų kūrimo standartai bei valstybės tarnautojų, atsakingų už duomenis, paskyrimas prisideda prie problemos sprendimo, tačiau raida šioje srityje vyksta lėtai, tad centralizuotas suderinamumo problemos sprendimas nėra efektyvus trumpuoju ir vidutiniu laikotarpiu. Problema dar sudėtingesnė tuo atveju, kai informacinį išteklių kuria maža institucija, kuri dėl konteksto kompleksiskumo neturi pakankamai resursų įtraukti visas efektyvumą didinančias sąsajas.

Svarbu pabrėžti, jog proceso efektyvinimas privalo būti pirmiausia vykdomas nuodugniai peržiūrint esamą situaciją ir įvertinant potencialią pridėtinę vertę prieš pasitelkiant sąveikų kūrimą kaip įrankį.

Sistemų trumpalaikiškumas

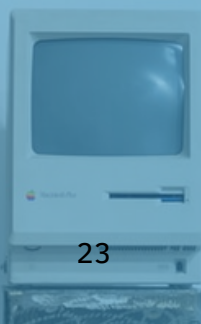
35.3% LR apklausos dėl VII respondentų teigė, jog Kartais, Įprastai arba Visada susiduria su sukurtomis sistemomis, kurios po įdiegimo nenaudojamos arba mažai naudojamos.

Dalis sistemų, net jei naudojamos pradinio laikotarpiu, nustoja būti naudojamos ilgai netrukus dėl naujų sistemų sukūrimo ir funkcinio persidengimo (pavyzdžiui, jei sukuriama bendra sistema visoms institucijoms).

Dažnai sistemų trumpalaikiškumas susijęs su viena iš šių priežasčių:

- Sukurta sistema neatitinka poreikių;
- Sistema nesąveikauja su kitomis sistemomis;
- Sistema anksti pakeičiama kito įrankio;
- Sistema neatnaujinama ir nevystoma toliau dėl:
 - Biudžeto trūkumo ir nelankstumo;
 - Nepalankios struktūros;
 - Poreikio nežinojimo;
 - Nepalankaus santykio su tiekėjais.

Šios priežastys tiesiogiai priklausomos nuo biudžeto ir institucinių gebėjimų (ypač holistinio informacinių sistemų ekosistemos matymo).



Geresnės situacijos link: inovatyvių institucijų ir užsienio praktikų įkvėpti perspektyvūs metodai



Užsienio gerosios praktikos



Gerųjų pirkimo praktikų skatinimas per bendruomenes

Tiriant Norvegijos savivaldos informacinių sistemų pirkimus, Carl Erik Moe, Mike Newman ir Maung Kyaw Sein pastebėjo bendruomenių potencialą skatintant efektyvesnius pirkimus. Dėl formalių ir neformalių tarpinstitucinių apsikeitimų patirtimi, patarimais ir pirkimų dokumentų pavyzdžiais, savivaldybės administracijos, neturinčios aukštų institucinių gebėjimų pirkti informacines sistemas, sugebėjo pirkti efektyviau.



Viešojo sektoriaus hakatonai

Covid-19 metu tendencija bandyti spręsti „sustabarėjusio“ viešojo sektoriaus problemas hakatonais (angl. *hackathon*) įsibėgėjo. Krizė pareikalavo lanksčiai, greitai ir, dažnu atveju, pasitelkiant neįprastus metodus adresuoti iššūkius, atsiskleidusius pandemijos akivaizdoje.

Vis dėlto, būtų klaidinga teigti, jog hakatonai prie viešojo sektoriaus technologijų vystymo prisidėjo tik kriziniais metais.

Europos Sąjungos Taryba jau 2016 m. įsileido programuotojus, dizainerius ir kitus specialistus hakatono DiploHack metu. Hack4Vilnius bei kitos savivaldybės taip pat pasitelkė šį metodą.

Net jei tik išskirtiniais atvejais hakatonuose sukurti projektai įdiegiami į kasdienę viešojo sektoriaus rutiną, dažnas tokio tipo renginys artimiau supažindina valstybės tarnautojus su IS kūrimo užkulisiais, pozityviai „sukrečia“ institucijas netradicinėmis metodologijomis ir pademonstruoja viešojo sektoriaus atvirumą technologijoms, tokiu būdu paskatindamas informacinių technologijų (IT) įmones artimiau bendradarbiauti su institucijomis.



Paveikslas 8. Diplohack hakatono akimirka. Šaltinis: [EU Council twitter paskyra](#)



Iššūkių serijos — Jungtinė Karalystė

Iššūkių serijos tampa vis populiarešniu būdu viešajam sektoriui rasti inovatyvius sprendimus unikalioms problemoms. Šis „nejprastas“ pirkimų

metodas naudojamas Lietuvoje GovTech Laboratorijos. Jungtinės Karalystės Teisingumo ministerija (angl. *Ministry of Justice*) inicijavo dizaino konkursą pasitelkdama platų tikslą, padalintą į 6 iššūkius.

Ši metodika leidžia kurti IT sprendimus konkrečioms problemoms, bet tuo pačiu neprarasti pagrindinio tikslo. „Prison Leavers Innovation Challenge“ siekis – sumažinti iš laisvės suvaržymo įstaigų išeinančių žmonių nusikalstamumą ir išvengti jų pakartotinio sugrįžimo į kalėjimus. Procesas padalintas į dvi pirmines dalis: prototipavimo, kurios metu 9 įmonės gauna iki £25,000 finansavimą ir pilotavimo, kurios metu 4 įmonės gauna iki £350,000 finansavimą, rezultatų pasiekimui ir testavimui.



Rinktis tiekėją pagal siūlomą architektūrą

Perkant IT sprendimus vien kainos kriterijaus naudojimas gali turėti neigiamus efektus rezultato naudingumui. Todėl vis dažniau naudojamas ekonominio naudingumo kriterijus, skaičiuojamas vertinant tiekėjo kompetencijas, pasiūlymo tinkamumą, rezultato naudingumą ir kita — pasiteisina. Vis dėlto ekonominis naudingumas gali būti matuojamas skirtingais kriterijais. Suomijoje kuriant Valstybinį viešųjų pirkimų portalą buvo naudojamas unikalus „architektūros“ kriterijus. Užsakovas vietoje projekto plano (įprastinė praktika skaičiuojant ekonominį naudingumą) skyrė didelę proporciją pasiūlymo vertinimo balų architektūrai, argumentuodamas, jog tokiu būdu nustatoma ar tiekėjas įsigilino į užsakovo poreikius ir ar gerai suprato situaciją. Kokybiškas architektūros pasiūlymas taip pat parodo aukštas programuotojų ir projektų vadovų kompetencijas, kurias ypatingai sunku įvertinti naudojant įprastines praktikas.



Unikalios praktikos Lietuvos viešajame sektoriuje

1. Robotinės Procesų Automatizacijos naudojimas



Susisiekimo ministerija vidiniams iššūkiams spręsti dažnai pasitelkia Robotinės Procesų Automatizacijos (RPA) įrankius vietoje naujos sistemos kūrimo. Ši metodika taikoma tik labai konkretiems ir mažiems projektams, tačiau ji atveria alternatyvias duris greitam ir kokybiškam sprendimų kūrimui.

2. Vartotojo patirties skyrius



Valstybinė Mokesčių Inspekcija (VMI) teikia daug paslaugų gyventojams ir verslui, tad privalo investuoti į vartotojo patirtį. Dėl šios priežasties VMI informacinių išteklių departamente dirba vartotojo patirties (angl. UX) specialistai, dirbantys kartu su informacinių technologijų ir viešųjų pirkimų specialistais bei tiekėjais.

3. Vidinė programuotojų komanda



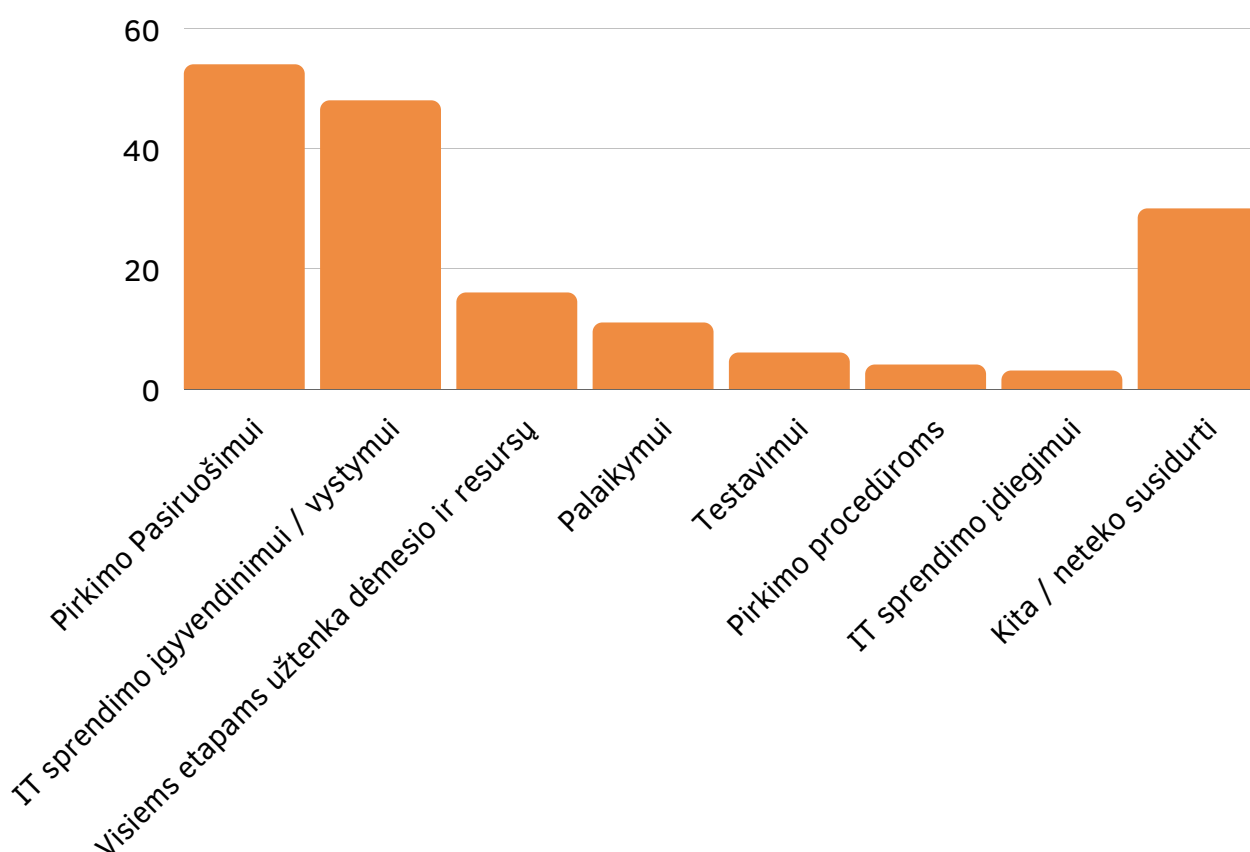
Aplinkos ministerija iškilus *ad-hoc* IT poreikiams turi galimybę pasitelkti pagal paslaugų teikimo sutartį ministerijoje dirbančią programuotojų komandą. Tai leidžia išvengti ilgai trunkančių paslaugų pirkimų procesų iškilus skubiam poreikiui.

Perspektyvos taikant gerąsias ir standartizuojant veiksmingas „netradicines“ praktikas

1. Tikslingesnis pirkimo metodo pasirinkimas

Siekiant geriausio rezultato perkant informacinius išteklius labai svarbu pasiruošti: identifikuoti tikslią auditoriją bei jos poreikius, atlikti rinkos tyrimus, konsultacijas su kitomis institucijomis ir t.t.. LR ministerijų, pavaldžių institucijų ir savivaldybių apklausoje, dauguma respondentų deklaravo poreikį daugiau dėmesio skirti pasiruošimo etapui.

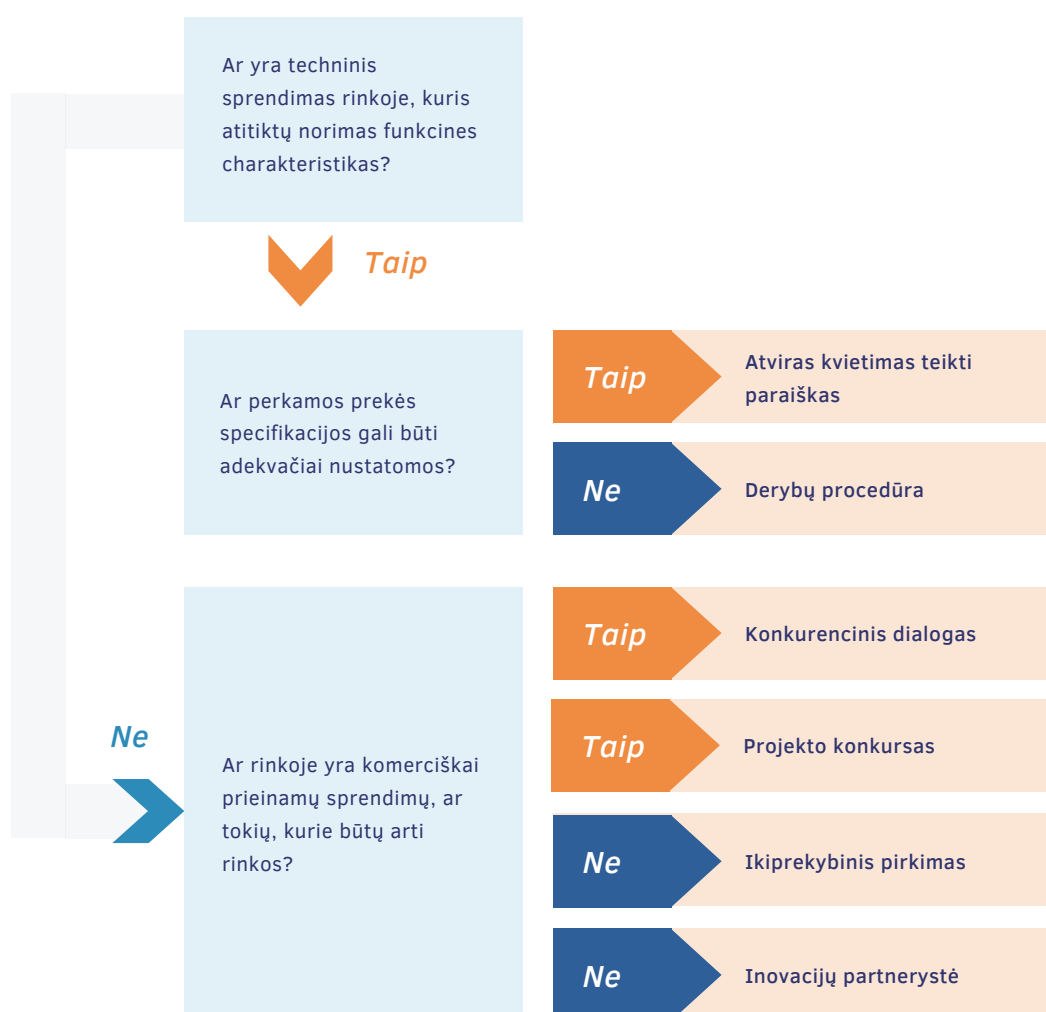
Kuriam IT sprendimo kūrimo / pirkimo etapui, Jūsų nuomone, reikėtų skirti daugiau dėmesio ir resursų siekiant geresnio rezultato?



Paveikslas 9. LR institucijų apklausos rezultatai atsakant į klausimą: „Kuriam IT sprendimo kūrimo / pirkimo etapui, Jūsų nuomone, reikėtų skirti daugiau dėmesio ir resursų siekiant geresnio rezultato?“ Šaltinis: LR institucijų apklausa dėl VII, 2021

Pirkimo metodo pasirinkimas yra daug potencialo turintis pasiruošimo etapas. Šiuo metu daugiausia informacinių išteklių pirkimų yra vykdomi atvirų konkursų būdu teikiant paraiškas. Toks pirkimo tipas yra taikomas tada, kai techninis sprendimas, atitinkantis norimas specifikacijas, jau egzistuoja ir perkamos prekės specifikacijos gali būti aiškiai nustatomos.

Kitais atvejais kiti pirkimų keliai, tokie kaip derybų procedūra, projektų konkursas arba konkurencinis dialogas, gali būti tinkamesni. Dėl metodinės informacijos, praktikos ir pirkimų vykdytojų bei reguliuojančių institucijų patirties trūkumo šie pirkimo metodai yra pasirenkami tik labai retais atvejais. Renkantis šiuos metodus taip pat reikalingas didesnis dėmesys procedūroms ir komunikacijai su potencialiais tiekėjais, kurie taip pat gali neturėti reikalingų kompetencijų tokių projektų įgyvendinimui.



Paveikslas 10. Pirkimo metodikos pasirinkimo medis. Šaltinis: "KOINNNO Public procurement of innovation: Guide 2nd edition" (2017), adaptuota Lietuvos pirkimų metodikoms

Atsižvelgimas į šiuos „netradicinius“ pirkimo metodus galėtų būti viena iš kryptių efektyvesnei viešojo sektoriaus skaitmeninei transformacijai.

2. Tikslingesnis sprendimo pasirinkimas

Lietuvos viešojo sektoriaus informaciniai išteklių sprendimų poreikiai tik labai išskirtiniais atvejais neturi atitikmenų kitose šalyse, todėl visų viešojo sektoriaus informacinių sistemų kūrimas „nuo pradžių“ dažnu atveju nėra išmaniausias sprendimas.

Pritaikomas generinis sprendimas (angl. *COTS – commercial off the shelf*) jau kurį laiką naudojamas Lietuvos institucijose. Dokumentų valdymo sistemos, tokios kaip „Avilyš“, yra puikus to pavyzdys. Ši sistema plačiai naudojama viešajame sektoriuje ir ekonomiškai efektyvesnė nei „nuo pradžių“ kuriamos alternatyvos (tuo atveju, jei tai daroma decentralizuotai – kiekvienoje institucijoje).

Dėl kibernetinio saugumo grėsmių Lietuvos viešasis sektorius iki šiol tik išskirtiniais atvejais naudodavo išorinės debesijos (angl. *Software as a Service – SaaS*) sprendimus. Šiuo metu įstatymas leidžia valstybės duomenis laikyti tik valstybiniuose duomenų centruose, o saugiojo tinklo naudotojų sąrašą ir techninius reikalavimus, taikomus valstybiniam duomenų centrui, tvirtina Vyriausybė.

Europos Komisijos debesijos strategijoje pabrėžiama išorinės debesijos sprendimų nauda ir siūlomi šie pirkimų kriterijai rizikų kontrolei užtikrinti:

- Duomenys ir programinis kodas privalo būti laikomas ES teritorijoje;
- Algoritmai ir analitika privalo būti atliekama ES teritorijoje;
- Tiekėjai privalo leisti auditus iš pagrindinių ES institucijų.

Kitame puslapyje esanti lentelė palygina sąlyginį trejų skirtingų sprendimų tipų kokybės, laiko, saugumo ir prieinamumo, bei kaštų santykį.

Trijų skirtingų sprendimų tipų kokybės, laiko, saugumo ir prieinamumo, bei kaštų palyginimas

	Išorinės debesijos sprendimas	Pritaikytas generinis sprendimas	Unikaliai kuriama sistema
Kokybė	<ul style="list-style-type: none"> Aukšta kokybė dėl plataus sistemos naudojimo; Tiekėjas turi sukaupęs specifines žinias (angl. know—how) ir orientuoja produkto vystymą pagal gerąsias praktikas; Kokybiškas sistemos palaikymas; Žema ankstyvos likvidacijos rizika; Limituotas pritaikomumas išskirtiniams institucijos poreikiams; Nekontroliuojamas modernizavimo procesas; Priklausomybės nuo tiekėjo rizika. 	<ul style="list-style-type: none"> Aukšta kokybė dėl plataus sistemos naudojimo; Tiekėjas turi sukaupęs specifines žinias (angl. know—how) ir orientuoja produkto vystymą pagal gerąsias praktikas; Kokybiškas sistemos palaikymas; Žema ankstyvos likvidacijos rizika; Vidutinis pritaikomumas išskirtiniams institucijos poreikiams; Modernizacijos kontrolė limituota; Priklausomybės nuo tiekėjo rizika. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema priklauso institucijai; Sistema atitinka poreikius; Tiekėjas nebūtinai turi sukaupęs specifines žinias (angl. know—how); Priklausomumas nuo žmogiškojo kapitalo palaikančio sistemą; Neužtikrintas rezultatas; Projekto fragmentacijos ir prasto projekto valdymo rizika; Pilna modernizacijos kontrolė.
Laikas	<ul style="list-style-type: none"> Pagrindiniai funkcionalumai tiekėjo jau sukurti, tad sutaupomas laikas; Potencialiai ilgas laiko tarpas reikalingas sistemos pritaikymui specifiniams institucijos poreikiams. 	<ul style="list-style-type: none"> Pagrindiniai funkcionalumai tiekėjo jau sukurti, tad sutaupomas laikas; Sąlyginai trumpas laiko tarpas reikalingas sistemos pritaikymui institucijos poreikiams; Potencialus iššūkis sklandžiai ir greitai komunikuoti poreikius. 	<ul style="list-style-type: none"> Laiko poreikis aukštesnis nei pritaikant bendrinį sprendimą; Jei instituciniai gebėjimai išvystyti gerai — procesas gali būti efektyvus, tačiau priešingu atveju, ilgo proceso rizika - aukšta.
Kaštai	<ul style="list-style-type: none"> Dažniausiai pigiausias iš trijų pasirinkimų; Galimybė pirkti tik reikalingus funkcionalumus; Pigus įdiegimas ir tolimesnis vystymas; Potencialiai aukšta pritaikymo ir palaikymo kaina; Potencialiai aukšta likvidavimo ir migracijos kaina. 	<ul style="list-style-type: none"> Vidutinė kūrimo ir įdiegimo kaina; Galimybė pirkti tik reikalingus funkcionalumus; Pigus įdiegimas ir tolimesnis vystymas; Potencialiai aukšta pritaikymo ir palaikymo kaina. 	<ul style="list-style-type: none"> Aukščiausia kūrimo ir įdiegimo kaina; Palaikymo ir tolimesnio vystymo kaštai priklauso nuo sistemos kokybės ir institucinių gebėjimų.
Prieinamumas ir saugumas	<ul style="list-style-type: none"> Dažnai duomenys ir sistema laikoma išoriniuose serveriuose, kurie gali būti už šalies ribų. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema gali būti laikoma debesijoje arba vietiniuose serveriuose, užtikrinant duomenų kontrolę ir saugumą. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema gali būti laikoma debesijoje arba vietiniuose serveriuose, užtikrinant duomenų kontrolę ir saugumą.

Lentelė 2. Trijų skirtingų sprendimų tipų kokybės, laiko, saugumo ir prieinamumo, bei kaštų palyginimas.
Šaltinis: Pasaulio Banko GovTech Procurement Practice Note

2. Funkciniai techninių specifikacijų aprašymai

Kiekvieno pirkimo metu vienas kompleksiškiausių dokumentų – techninė specifikacija, kuri apibrėžia minimalius reikalavimus perkamai prekei, darbui ar paslaugai.

Dažniausiai perkant informacinius išteklius tam naudojami techniniai aprašymai. Perkančioji organizacija šiuo atveju prisiima visą atsakomybę už sprendimo kokybę ir našumą, tačiau neskatina tiekėjų siūlyti inovatyvesnių sprendimų viršijančių minimalius reikalavimus.

Techninio aprašymo pavyzdys: „X sistema privalo turėti žalios spalvos mygtuką kairėje naudotojo vaizduoklio pusėje“

Funkciniai aprašymai, priešingai nei griežti techniniai aprašymai, suteikia galimybę užsakovui (institucijai) atrinkti geriausią tiekėjo pasiūlymą pagal pasiekiamus rezultatus, o ne pagal griežtus kriterijus sprendimo metodui.

Funkcinio aprašymo pavyzdys: „X sistema turi automatiškai filtruoti potencialiai žalingus el. laiškus ir apie juos informuoti IT departamentą“.

Įprastai funkciniai aprašymai yra labiau tinkami informacinių išteklių viešiesiems pirkimams. Vis dėlto, funkcinio reikalavimų ir vertinimo kriterijų nustatymas yra sudėtingesnis, bei reikalauja geresnių institucinių gebėjimų ir technologijų tendencijų žinojimo.

Pirkimas naudojant funkcinis aprašymus yra vienas paprasčiausių būdų pagerinti pirkimų efektyvumą ir informacinių išteklių kokybę.

3. Ekonomiškai naudingiausio sprendimo kriterijus

Lietuvoje dažniausiai naudojamas mažiausios kainos pasiūlymų vertinimo kriterijus. Daugelis tarptautinių gerųjų praktikų, tiriamų aukšto lygio organizacijų, pvz., Kembridžo Universiteto Beneto Institutas ir skatinamų tarptautinių organizacijų tokių kaip Pasaulio Bankas, perspėja dėl mažiausios kainos pasiūlymų vertinimo kriterijaus žemo potencialo perkant informacines sistemas.

LR viešųjų pirkimų įstatymo 55 ir 56 straipsniai nurodo, jog pirkimo vykdytojas, pasirinkdamas pasiūlymų vertinimo kriterijus, visada turi siekti ekonomiškai naudingiausio sprendimo.

Vis dėlto, vykdant interviu ciklą su LR ministerijomis ir pavaldžiomis institucijomis sulaukta daug nuogastavimų, jog ekonomiškai naudingiausio sprendimo kriterijaus naudojimas užtrunka ilgiau, yra rizikingesnis (potencialių ginčų atžvilgiu) dėl sudėtingumo pagrįstai įvertinti atitikimą kriterijams, reikalauja ne tik stipresnių institucinių gebėjimų, tačiau ir daugiau dėmesio. Tuo tarpu apklausos metu žmogiškųjų resursų trūkumas buvo įvardintas kaip viena didžiausių problemų ir tai dalinai paaiškina, kodėl ekonomiškai naudingiausio sprendimo kriterijaus potencialas nėra iki galo išnaudojamas.

Lietuvos Aukščiausiasis Teismas yra nurodęs, kad „tais atvejais, kai pagal perkančiosios organizacijos parengtas pirkimo sąlygas sprendžiant dėl tiekėjų pasiūlymų ekonominio naudingumo vertinamas ne konkretus matmuo (pvz., fizikinis dydis), tačiau prašoma pateikti nurodyto kriterijaus aprašymą, perkančiajai organizacijai kyla pareiga kuo tiksliau ir detaliau aprašyti vertinimo kriterijus, kuriais remiantis bus skiriami konkretūs pasiūlymo ekonominio naudingumo balai“. Svarbu pabrėžti, jog ši griežta kriterijų "objektyvumo" kontrolė turi pasekmių ekonomiškai naudingiausio sprendimo kriterijaus naudojamumui ir lankstumui.

Ekonomiškai naudingiausio sprendimo kriterijus yra rekomenduotinas įrankis, leidžiantis nesudėtingai pagerinti informacinių išteklių kokybę ir pirkimų efektyvumą.

Tyrimas

Identifikuojant pirminę situaciją viešojo sektoriaus IT sprendimų pirkimo / kūrimo procesuose buvo atliekama esamų pirkimo praktikų apžvalga. Ši apžvalga buvo daroma remiantis vidiniais ir išoriniais viešųjų pirkimų dokumentais bei interviu su ministerijų ir pavaldžių institucijų atstovais. Interviu ciklas buvo vykdomas naudojant kokybinę apklausą su iš anksto pasiruoštais klausimais. Antrame etape, remiantis informacija, gauta interviu ciklo metu, buvo sukurtas klausimynas kiekybiniam tyrimui — apklausai.

Šios apklausos tikslas — surinkti duomenis ir išsiaiškinti pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria Lietuvos viešasis sektorius kurdamas ir pirkdamas IT sprendimus. Apklausa vyko nuo 2021-10-27 iki 2021-11-15.



20
klausimų

sudaro apklausą



173
respondentai

atsakė į apklausą



100
institucijų

*buvo atstovaujamos
respondentų*

Platesnę informaciją apie apklausos klausimus galite rasti [Kurk Lietuvai projekto puslapyje](#).

Pagrindinės paliečiamos temos:

- Informacinių išteklių iniciacija;
- Iššūkiai ir prioritetai kuriant informacinius išteklius;
- Instituciniai gebėjimai kurti informacinius išteklius;
- Informacinių išteklių pasiekiami rezultatai.

Metodologija

Ministerijų ir pavaldžių institucijų apklausa buvo vykdoma naudojantis Microsoft sistema „Forms“. Ši apklausa buvo išsiųsta 222 institucijoms. Institucijos buvo atrinktos pagal didžiausią IT sistemų pirkimui išleidžiamą lėšų kiekį. Į apklausą atsakė 45,04 proc. apklaustųjų. Iš viso į apklausą gavome 173 atsakymus iš 100 institucijų. Pakvietimas dalyvauti apklausoje pasidalintas su ministerijų atstovais ir informacinių išteklių skyrių darbuotojais pavaldžiose institucijose.

Paveikslų sąrašas

- Paveikslas 1** Lithuania 2000 kreipimosi į didžiausias pasaulio technologijų įmones laiškas.
- Paveikslas 2** 2011 - 2017 m. investicijų į skaitmeninimą šaltiniai.
- Paveikslas 3** Valstybės biudžeto IT lėšų skirstymas 2020 m.
- Paveikslas 4** LR institucijų apklausos rezultai atsakant į klausimą: „Pagal opumą išrikiuokite iššūkius, su kuriais susiduriate kurdami / pirkdami IT sistemas institucijoje“.
- Paveikslas 5** LR institucijų apklausos rezultai atsakant į klausimą: „Ar sukurtų IT sprendimų efektyvumas matuojamas rodikliais“.
- Paveikslas 6** FMIS duomenų bazėje pateikiami 2017 m. el. paslaugų vartojimo rodikliai.
- Paveikslas 7** Schema, iliustruojanti VIII aprašančio metamodelio taikymą ir juo apibrėžiamos tam tikros situacijos tam tikru laiko momentu įgyvendinimą.
- Paveikslas 8** Diplohack hakatono akimirka.
- Paveikslas 9** LR institucijų apklausos rezultai atsakant į klausimą: „Kuriam IT sprendimo kūrimo / pirkimo etapui, Jūsų nuomone, reikėtų skirti daugiau dėmesio ir resursų siekiant geresnio rezultato?“.
- Paveikslas 10** Pirkimo metodikos pasirinkimo medis.
- Paveikslas 11** Ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo schema.

Lentelių sąrašas

- Lentelė 1 Rodiklių nustatymo ir struktūravimo lentelė.
- Lentelė 2 Trijų skirtingų sprendimų tipų kokybės, laiko, saugumo ir prieinamumo, bei kaštų palyginimas.

Bibliografija

"2021–2027 M. Visuomenės Skaitmeninio Išankstinio Poveikio Vertinimo Paslaugos - Galutinė Ataskaita". 2020. Visionary Analytics. https://www.visionary.lt/wp-content/uploads/2020/05/EIM-skaitmeninimas_galutine-ataskaita_suredaguota.pdf.

Appelt, Silvia, and Eglė Skliaustytė. 2021. "Support For Improving Effectiveness Of Lithuania'S Innovation Policy - Building Evidence On Public Procurement Of Innovation In Lithuania". OECD. <https://strata.gov.lt/images/naujienos/2021/20210614-OECD-workshop.pdf>.

"Digital Transformation Of Public Service Delivery", Government At A Glance 2017. doi:10.1787/gov_glance-2017-72-en.

"Elektroninių Paslaugų Kokybės Vertinimas - Dažniausiai Užduodamų Klausimų-Atsakymų Sąrašas". n.d. IVPK. [https://ivpk.lrv.lt/uploads/ivpk/documents/files/veikla/ES_strukturiniai_fondai/Methodines%20rekomendacijos/E_%20paslaug%C5%B3%20kokyb%C4%97s%20vertinimas%20DUK\(1\).pdf](https://ivpk.lrv.lt/uploads/ivpk/documents/files/veikla/ES_strukturiniai_fondai/Methodines%20rekomendacijos/E_%20paslaug%C5%B3%20kokyb%C4%97s%20vertinimas%20DUK(1).pdf).

"Govtech Procurement Practice Note". <https://documents1.worldbank.org/curated/en/832711611728574814/pdf/GovTech-Procurement-Practice-Note.pdf>.

Lietuvos Inovacijų Centras. "Innovation Public Procurement In Lithuania: How To Move Forward? 10 Steps Guide". iBuy - Interreg Europe. <https://lic.lt/wp-content/uploads/2020/09/IPP-guide.pdf>.

Krukauskas, Romualdas. 2021. "Nesistemiško Ir Decentralizuoto Valstybės Infor...". IVPK. https://www.slideshare.net/Kompiuterininku_dienos/romualdas-krukauskas-nesistemiko-ir-decentralizuoto-valstybs-informacini-sistem-vystymosi-priestys-ir-pasekms.

Lietuvos Inovacijų Centras. "Inovatyvių Viešųjų Pirkimų Įgyvendinimo Gairės". iBuy - Interreg Europe. <https://lic.lt/wp-content/uploads/2020/09/Inovatyviu%CC%A8-vies%CC%8Cu%CC%A8ju%CC%A8-pirkimu%CC%A8-gaire%CC%87s.pdf>.

Innovation In Procurement Toolkit. PUBLIC, Loti. <https://www.notion.so/84ea8097ae604bbb9cab8e29e84762d8?v=82e6cbfaa3a94c1c9d554d9628c9a2a2>.

Bibliografija

"Įsigalioja Viešųjų Pirkimų Įstatymo Pataisos". 2021. Viešųjų Pirkimų Tarnyba.
https://vpt.lrv.lt/lt/naujienos/isigalioja-viesuju-pirkimu-istatymo-pataisos?fbclid=IwAR10FXwnK0GfAq9dBmz_I5Y0edgR24mSleFDVxyGK-1SnMK9gh40twhi2IQ.

"Manifesto". n.d. Public School Of Technology. <https://view.publitas.com/public-1/public-school-of-technology-manifesto/page/2>.

"Mažos Vertės Pirkimo Lentelė". n.d. Viešųjų Pirkimų Tarnyba.
<https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/MVP%20skelbiamas%20pirkimas.pdf>.

Moe, Carl Erik, Mike Newman, and Maung Kyaw Sein. 2017. "The Public Procurement Of Information Systems: Dialectics In Requirements Specification". European Journal Of Information Systems 26 (2). doi:10.1057/s41303-017-0035-4.

"NAUJO TIPO (INOVATYVIŲJŲ IR IKIPREKYBINIŲ) VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ SKATINIMO METODINĖS MEDŽIAGOS". 2017. MITA.
https://mita.lrv.lt/uploads/mita/documents/files/projektai/inovatyvus-pirkimai/metodine_mediaga.pdf.

Stankevičiūtė, Sigutė. 2017. Registrų Centras.
https://www.registrucentras.lt/bylos/dokumentai/naujienos/Ikiprekybiniai%20pirkimai_Metodin%C4%97%20med%C5%BEiaga.pdf.

Nuotraukos: Unsplash.com

