Informacinių technologijų sprendimų įsigijimo gairės

TURINYS

1. IT SPRENDIMO PIRKIMO STRATEGIJOS 3

1.1. PIRKIMO STRATEGIJOS PASIRINKIMO MATRICA 3
1.2. SPRENDIMO DĖL PASIRINKTOS PIRKIMO STRATEGIJOS UŽFIKSAVIMAS PIRKIMO DOKUMENTUOSE 9

2. KVALIFIKACIJOS REIKALAVIMŲ NUSTATYMO REKOMENDACIJOS 11

2.1. BENDROS REKOMENDACIJOS DĖL KVALIFIKACIJOS REIKALAVIMŲ NUSTATYMO 11
2.2. REKOMENDUOJAMI KVALIFIKACIJOS REIKALAVIMAI PAGAL PIRKIMO STRATEGIJĄ 14
2.3. REIKALAVIMŲ LAIKYMOSI UŽTIKRINIMAS SUTARTIES VYKDYMO METU 23

3. KAINOS AR SĄNAUDŲ IR KOKYBĖS SANTYKIO KRITERIJŲ TAIKYMO IR VERTINIMO TVARKA 24

4. SUTARTIES SĄLYGOS DĖL INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS PERDAVIMO3636

5. KAINODAROS BŪDO NUSTATYMAS 48

5.1. KAINODAROS BŪDO NUSTATYMO BENDRIEJI PRINCIPAI 48
5.2. REKOMENDUOJAMOS PAPILDOMŲ PASLAUGŲ APIMTYS 5050
5.3. REKOMENDUOJAMAS PAPILDOMŲ PASLAUGŲ APIBRĖŽIMAS 5252
5.4 PASLAUGŲ APIMČIŲ POKYČIO ĮVERTINIMO PROCESAS 5252
5.4. KAINODAROS IR PASLAUGŲ APIMTIES VALDYMO ORGANIZAVIMAS 5454
5.5. KAINODAROS IR PASLAUGŲ APIMTIES VALDYMO GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI 5656

Viešojo veiklos procesų skaitmeninimas ir automatizavimas yra objektyvi šiuolaikinės visuomenės raida, lemianti nuolat augantį informacinių technologijų (toliau – IT) sprendimų poreikį. Atsižvelgiant į tai, itin svarbu užtikrinti, kad įsigyjami IT sprendimai būtų tinkamai suplanuoti, atitiktų dabartinius organizacijos poreikius ir tarnautų ilgalaikėje perspektyvoje.

Šiose gairėse pateikiamos rekomendacijos pirkimo vykdytojams, įsigyjantiems IT sprendimus pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymą (toliau – ir VPĮ) ir Lietuvos Respublikos pirkimų, atliekamų vandentvarkos, energetikos, transporto ar pašto paslaugų srities perkančiųjų subjektų, įstatymą (toliau – ir PĮ). Gairės yra parengtos siekiant padėti pirkimo vykdytojams užtikrinti sėkmingą IT sprendimų įsigijimą.

Gairėse aptariamos IT sprendimų pirkimo strategijos ir jų pasirinkimo kriterijai (I skyrius), kvalifikacijos reikalavimų specifika (II skyrius), ekonominio naudingumo kriterijų rengimas (III skyrius), sutarčių nuostatos dėl intelektinės nuosavybės (IV skyrius) bei kainodaros būdo pasirinkimo klausimai (V skyrius).

1. IT sprendimo pirkimo strategijos

Pirkimo vykdytojui planuojant įsigyti, atnaujinti ar plėtoti IT sprendimus, būtina iš anksto pasirinkti tinkamą IT sprendimo įsigijimo strategiją. Šis pasirinkimas lemia ne tik sprendimo įgyvendinimo kaštus ir terminus, bet ir jo atitikimą organizacijos poreikiams, valdymo sudėtingumą, ilgalaikį tvarumą bei su tuo susijusių rizikų valdymą.

IT sprendimų įsigijimo strategija apibrėžia, kokiu būdu organizacija sieks įgyvendinti savo IT poreikius: ar bus įsigyjamas rinkoje jau egzistuojantis sprendimas, ar jis bus pritaikomas, ar kuriamas individualiai, ar naudojamasi programinės įrangos kaip paslaugos (SaaS) modeliu. Skirtingos strategijos reikalauja skirtingo organizacijos įsitraukimo, kompetencijų lygio ir atsakomybės pasiskirstymo tarp organizacijos ir tiekėjų.

1.1. Pirkimo strategijos pasirinkimo matrica

Šiame skyriuje apibrėžiamos pagrindinės IT sprendimų įsigijimo strategijos ir pateikiama sprendimų pasirinkimo matrica, skirta padėti sistemiškai įvertinti, kuri strategija konkrečiu atveju yra tinkamiausia.

Skirtingos strategijos reikalauja skirtingo pirkimo vykdytojo pasiruošimo, todėl tai būtinai turėtų būti įvertinama renkantis vieną ar kitą strategiją.

Šiose gairėse išskiriamos šios pagrindinės IT sprendimų įsigijimo strategijos:

- **Unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimas** – strategija, kai organizacijos poreikiams įgyvendinti kuriamas ir diegiamas naujas, individualus IT sprendimas nuo nulio, apimantis ir esamų informacinių sistemų esminį technologinį perdarymą.

- **Esamo unikalaus sprendimo priežiūros ir vystymo paslaugų pirkimas** – strategija, kai įsigyjamos anksčiau sukurto ar organizacijos poreikiams pritaikyto unikalaus IT

sprendimo palaikymo, klaidų taisymo, atnaujinimo ir tolesnio funkcionalumo plėtimo paslaugos.

- **Egzistuojančio sprendimo pirkimas su pritaikymo paslaugomis** – strategija, kai įsigyjamas rinkoje jau egzistuojantis IT produktas ir kartu atliekamos jo pritaikymo (adaptavimo) paslaugos, siekiant užtikrinti sprendimo atitiktį specifiniams organizacijos poreikiams.

- **Ekspertinių paslaugų (darbo valandų) pirkimas** – strategija, kai organizacija pati valdo IT sprendimo projektavimą ir kūrimą, o iš tiekėjo įsigyja konkrečių IT specialistų darbo valandas pavestoms užduotims atlikti.

- **Sprendimo nuoma (SaaS arba On-Premises modelis)** – strategija, kai organizacija nuomojasi rinkoje egzistuojantį standartizuotą IT sprendimą, naudodamasi juo tiekėjo arba savo infrastruktūroje, be esminių individualių pritaikymų. Sprendimas gali būti teikiamas kaip **SaaS (angl. *Software as a Service*)**, kai programinė įranga naudojama kaip tiekėjo teikiama paslauga, paprastai veikianti tiekėjo ar jo pasitelkto debesijos paslaugų teikėjo infrastruktūroje ir pasiekiama internetu, arba diegiamas **On-Premises**, kai programinė įranga įdiegiama ir naudojama perkančiosios organizacijos valdomoje ar jos pasirinktoje infrastruktūroje.

IT projektų įgyvendinimo rizikos lygis viešuosiuose pirkimuose tiesiogiai priklauso nuo pasirinktos pirkimo strategijos. Skirtingos pirkimo strategijos lemia skirtingą techninę-funkcinę, terminų viršijimo bei priklausomybės nuo tiekėjo riziką.

Pirkimo strategija	**Techninė-funkcinė rizika**	**Termino viršijimo rizika**	**Priklausomybės rizika**
Unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimas	Aukšta	Aukšta	Vidutinė
Esamo unikalaus sprendimo priežiūros ir vystymo paslaugų pirkimas	Vidutinė	Vidutinė	Vidutinė
Egzistuojančio sprendimo pirkimas su pritaikymais	Vidutinė	Vidutinė	Aukšta
Ekspertinių paslaugų (darbo valandų) pirkimas	Žema	Vidutinė	Žema
Sprendimo nuoma (SaaS/On-Premises)	Žema	Žema	Aukšta

Be aukščiau nurodytų rizikų, renkantis pirkimo strategiją taip pat turi būti vertinama ir finansinė rizika. Skirtingai nuo techninės-funkcinės, terminų viršijimo ar priklausomybės rizikų, finansinei rizikai nėra galimybės nustatyti bendros taisyklės, kadangi jos pasireiškimas pirkimo vykdytojui tiesiogiai priklauso nuo pirkimui pasirinkto kainodaros modelio ir sutartyje nustatytų kainodaros taisyklių. Tiekėjo atžvilgiu didžiausia finansinė rizika būdinga unikalaus

sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimui, nes šiuo atveju pirkimo objektas yra labiausiai neapibrėžtas, o tai lemia sunkiai prognozuojamas faktines sąnaudas. Tačiau ši rizika nebūtinai pasireiškia pirkimo vykdytojui – tinkamai parinkus ir pirkimo dokumentuose įtvirtinus kainodaros modelį, finansinė rizika gali būti veiksmingai perskirstyta arba sumažinta. Kainodaros modelio pasirinkimo rekomendacijos pateikiamos tolesniuose šių gairių skyriuose.

Toliau visos rizikos aptariamos kiekvienos IT sprendimo įsigijimo strategijos atžvilgiu.

Unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimas pasižymi aukščiausiu bendru rizikos lygiu. Techninė-funkcinė rizika yra aukšta, nes kuriamas individualus sprendimas, kurio apimtis ir sudėtingumas dažnai paaiškėja tik projekto eigoje, yra daugiausiai neapibrėžtumo. Siekiant sumažinti techninę-funkcinę riziką, rekomenduojama taikyti iteracinį (etapinį) sprendimo kūrimo metodą, užtikrinti išsamią reikalavimų analizę ir jų validavimą su suinteresuotosiomis šalimis prieš pradedant kūrimo darbus, numatyti prototipavimo etapą, reguliariai vykdyti tarpinių rezultatų peržiūras ir priėmimą bei pirkimo dokumentuose nustatyti aiškius kokybės kriterijus ir priėmimo procedūras kiekvienam projekto etapui. Termino viršijimo rizika taip pat aukšta, nes sudėtinga tiksliai įvertinti paslaugų apimtį ir pokyčius. Siekiant sumažinti termino viršijimo riziką, rekomenduojama pirkimo dokumentuose numatyti realius, pagrįstus įgyvendinimo terminus, atsižvelgiant į projekto sudėtingumą ir apimtį, taikyti etapinį projekto įgyvendinimo modelį su tarpiniais pristatymo terminais, sutartyje nustatyti aiškią pokyčių valdymo procedūrą, apibrėžiančią terminų koregavimo sąlygas ir tvarką dėl pirkimo vykdytojo inicijuojamų pakeitimų, taip pat numatyti tiekėjo atsakomybės priemones už terminų nesilaikymą. Priklausomybės rizikos lygis yra vidutinis, kadangi priklausomybės rizika labai priklauso nuo pirkimo vykdytojo įgūdžių ir gebėjimo valdyti unikalaus sprendimo projektą nuo pirkimo sąlygų ir sutarties parengimo fazės. Jeigu pirkimo sąlygose ir sutartyje nėra paremtų gerosiomis praktikomis reikalavimų tiekėjui dėl išeities kodo valdymo ir perdavimo, dėl techninės ir funkcinės dokumentacijos, arba pirkimo vykdytojas nesugeba kontroliuoti šių artefaktų teikimo ir priėmimo, praktikoje tokie projektai dažnai sukuria ilgalaikę priklausomybę nuo konkretaus tiekėjo dėl specifinių technologinių sprendimų ir sukauptų žinių. Tačiau, jeigu nuo pirkimo sąlygų etapo į būtinus reikalavimus tiekėjui įtraukiamas techninės dokumentacijos (architektūra, diegimas, administravimas, vystymas, naujinimas) parengimas, reguliarus ir galutinis išeities kodo perdavimas, o taip pat pirkimo vykdytojo pusėje vykdomas kompetentingas šių artefaktų priėmimas ir kokybės kontrolė, priklausomybės rizika gali būti sumažinta nuo vidutinės iki žemos. Siekiant sumažinti priklausomybės riziką, taip pat turėtų būti atsižvelgiama į šiose gairėse pateiktas rekomendacijas dėl intelektinės nuosavybės teisių nuostatų taikymo pirkimo dokumentuose ir sutartyje.

Esamo unikalaus sprendimo priežiūros ir vystymo paslaugų pirkimo rizikos bendrai atitinka sumažintą Unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimo rizikų lygį. Iššūkiai ir reikalavimai pirkimo vykdytojui išlieka tie patys, tačiau egzistuojantis veikiantis sprendimas su egzistuojančia architektūra, funkcionalumu, sumažina tolesnio palaikymo neapibrėžtumus ir tuo pačiu rizikas. Priklausomybės rizika, kaip ir unikalaus sprendimo kūrimo atveju, gali būti sumažinama tik su sąlyga, jeigu nuo pirkimo sąlygų etapo į būtinus reikalavimus tiekėjui įtraukiamas techninės dokumentacijos (architektūra, diegimas, administravimas, vystymas, naujinimas) parengimas, reguliarus ir galutinis išeities kodo perdavimas, o taip pat pirkimo vykdytojo pusėje vykdomas kompetentingas šių artefaktų priėmimas ir kokybės kontrolė.

Egzistuojančio sprendimo pirkimas su pritaikymais pasižymi vidutine rizika visose kategorijose. Kadangi bazinis produktas jau sukurtas ir išbandytas, techninė-funkcinė rizika

mažesnė nei unikalaus sprendimo atveju. Tačiau pritaikymų apimtis gali didinti biudžeto ir termino rizikas. Taip pat svarbu įvertinti, ar planuojamų pritaikymų mastas nepriartina projekto prie unikalaus sprendimo kūrimo, nes tokiu atveju gali būti tikslingiau leisti tiekėjams siūlyti ir naujo sprendimo sukūrimą nuo nulio. Priklausomybė nuo tiekėjo yra aukšta, ypač jei naudojami specifiniai ar uždari technologiniai sprendimai. Priklausomybės rizikos mažinimui būtina vengti vieno gamintojo – sistemų integratoriaus sprendimų, rinktis standartinius sprendimus, pasižyminčius platesniu partnerių – konsultantų ir sistemų integratorių – tinklu, o taip pat techninėje specifikacijoje bei sutartyje numatyti reikalavimus, kad pasibaigus sutarties galiojimui organizacija turi turėti teisines ir technines galimybes palaikyti sistemą ir vystyti jos adaptacijas savo jėgomis arba pasitelkiant trečiąsias šalis. Prieš pasirenkant šią pirkimo strategiją būtina įvertinti konkurencinę aplinką ir atlikti išankstinę rinkos konsultaciją, ypač tais atvejais, kai rinkoje yra ribotas potencialių sprendinių skaičius arba kyla rizika, kad konkurencija gali būti nepakankama. Išankstinė rinkos konsultacija turėtų būti paskelbta pakankamai iš anksto, sudarant galimybes potencialiems tiekėjams įvertinti pirkimo poreikį ir, jei reikia, pasirengti pateikti savo sprendinius. Tuo pačiu tikslu rekomenduojama nustatyti pakankamos trukmės pasiūlymų pateikimo terminą. Kadangi šio pirkimo modelio atveju tiekėjai turi gebėti pademonstruoti jau veikiantį sprendinį, o pirkimo vykdytojas – pirkimo procedūrų metu įvertinti jo atitiktį techninės specifikacijos reikalavimams, pernelyg trumpi terminai gali nepagrįstai apriboti konkurenciją. Konkretų pasiūlymų pateikimo terminą rekomenduojama nustatyti atsižvelgiant į išankstinės rinkos konsultacijos rezultatus ir rinkos dalyvių pagrįstas pastabas. Taip pat būtina įvertinti, ar pati pirkimo vykdytojas ankstesniais veiksmais nesudarė išskirtinių konkurencinių pranašumų konkrečiam tiekėjui ar sprendiniui. Tokia situacija gali susiklostyti, pavyzdžiui, kai sprendinys buvo kuriamas ar reikšmingai vystomas bendradarbiaujant su vienu tiekėju, o kiti rinkos dalyviai neturėjo galimybės laiku sužinoti apie tokį poreikį ir pasirengti pasiūlyti alternatyvų sprendimą. Analogiška rizika gali kilti, kai pirkimo vykdytojas anksčiau neskelbiamų derybų ar kitu ribotos konkurencijos būdu įsigijo sprendinį, jį ilgą laiką vystė kartu su tiekėju, o vėliau organizuoja viešąjį pirkimą dėl to paties sprendinio ilgalaikio įsigijimo ar palaikymo. Tokiais atvejais prieš pradedant pirkimą būtina įvertinti, ar pirkimo sąlygos užtikrina realią konkurenciją ir nediskriminuoja kitų potencialių tiekėjų.

Ekspertinių paslaugų (darbo valandų) pirkimas turi žemą techninę-funkcinę riziką, nes organizacija gali lanksčiai valdyti užduotis ir prioritetus, tačiau reikalauja aukštos organizacijos vidinės kompetencijos tiek IT, tiek projektų valdymo srityse. Termino viršijimo rizika išlieka vidutinė dėl galimų apimties pokyčių ir neapibrėžtumo. Priklausomybės rizika vertinama kaip žema, kadangi teoriniu požiūriu galima keisti tiekėją, tačiau praktikoje žinių perdavimas ir projekto tęstinumas gali sukurti netiesioginę priklausomybę.

Sprendimo nuoma (SaaS / On-Premises) pasižymi mažiausiomis technine ir termino viršijimo rizikomis, nes sprendimas jau sukurtas, diegimas standartizuotas, o kaštai dažnai aiškiai apibrėžti. Tačiau šiuo atveju priklausomybės rizika yra aukšta – organizacija tampa priklausoma nuo tiekėjo infrastruktūros, kainodaros, produkto vystymo krypties ir paslaugų tęstinumo. Siekiant sumažinti priklausomybės riziką, turėtų būti atsižvelgiama į šiose gairėse pateiktas rekomendacijas dėl intelektinės nuosavybės teisių nuostatų taikymo pirkimo dokumentuose ir sutartyje, tačiau visiškai panaikinti šią riziką praktiškai neįmanoma dėl šios pirkimo strategijos specifikos.

Apibendrinant, kuo labiau sprendimas individualizuojamas ir kuriamas nuo nulio, tuo didesnė projektinė (techninė, finansinė ir terminų) rizika, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje – mažesnė priklausomybė nuo tiekėjo. Tuo tarpu kuo labiau pasirenkamas standartizuotas ar nuomojamas

sprendimas, tuo mažesnė įgyvendinimo rizika, tačiau didesnė strateginė priklausomybė nuo tiekėjo.

Visos aukščiau nurodytos aplinkybės turi būti vertinamos priimant sprendimą dėl konkrečios IT pirkimo strategijos.

IT sprendimų įsigijimo strategijų matrica yra pagalbinė priemonė, skirta padėti organizacijai pasirinkti tinkamiausią IT pirkimo strategiją, atsižvelgiant į du pagrindinius veiksnius: organizacijos poreikių atitikimą rinkoje egzistuojantiems sprendimams ir organizacijos IT kompetencijos lygį.

IT pirkimo strategija	**Organizacijos poreikių atitikimas rinkoje egzistuojantiems produktams**	**Organizacijos kompetencija IT srityje ir (ar) turimos teisės/priemonės**
Unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimas (apima ir esamų informacinių sistemų modernizavimą, esminį technologinį perdarymą)	Rinkoje nėra produktų, atitinkančių organizacijos poreikius, arba esamų produktų funkcionalumas nesudaro galimybės įgyvendinti reikalavimų be esminio perprojektavimo.	Vidutinė ar aukšta – organizacija privalo gebėti aiškiai suformuluoti techninius reikalavimus, vertinti įgyvendinimo eigą ir valdyti priėmimo procesą.
Esamo unikalaus sprendimo priežiūros ir vystymo paslaugų pirkimas	Siekiama įsigyti paslaugas, susijusias su tai organizacijai sukurto ar jos konkretiems poreikiams pritaikyto IT sprendimo palaikymu (klaidų taisymu, stabilumo užtikrinimu, sistemos komponentų atnaujinimų diegimu ir pan.) ir tolesniu tobulinimu (naujų modulių, integracijų su kitomis sistemomis sukūrimu, pritaikymu teisės aktų pakeitimams ir pan.). Dažniausiai tai susiję su organizacijos turimo IT sprendimo funkcionalumų išplėtimu, jų vystymu ar adaptavimu naujiems ar pasikeitusiems organizacijos poreikiams.	Vidutinė ar aukšta – organizacija privalo gebėti aiškiai suformuluoti techninius reikalavimus, vertinti įgyvendinimo eigą ir valdyti priėmimo procesą, taip pat privalo turėti esamo unikalaus sprendimo specifikacijas, išeities kodą, intelektinę nuosavybę ir/ar kitą teisę deleguoti sistemos modifikacijas trečiai šaliai.
Egzistuojančio sprendimo pirkimas su pritaikymo paslaugomis	Rinkoje egzistuoja produktai, kurie atitinka ne mažiau kaip 60% organizacijos funkcinių poreikių, likusi dalis	Vidutinė – organizacija privalo gebėti įvertinti rinkos produktų tinkamumą, nustatyti būtinus pritaikymus ir iš pirkimo vykdytojo pusės

	įgyvendinama pritaikymo paslaugomis.	kontroliuoti integracijų prieigas.
Ekspertinių paslaugų (darbo valandų) pirkimas	Poreikių atitikimas rinkos produktams nėra lemiamas veiksnys – strategija taikoma, kai organizacija pati valdo sprendimo projektavimą ir kūrimą.	Aukšta – organizacija privalo turėti aukštos kompetencijos IT ir projektų valdymo specialistų komandą, gebančią atlikti reikalavimų analizę, projekto valdymą, architektūros projektavimą ir koordinuoti išorinių programuotojų darbą pastariesiems atliekant tik konkrečias jiems pavestas užduotis, bet nekontroliuojant proceso.
Sprendimo nuoma (SaaS arba On Premises modelis)	Rinkoje egzistuoja produktai, kurie atitinka ne mažiau kaip 80% organizacijos poreikių, be esminių pritaikymų poreikio.	Žema ar vidutinė – pakanka gebėjimo administruoti sistemą, konfigūruoti standartines funkcijas ir valdyti paslaugų teikėjo santykius.

Pirmasis veiksnys – poreikių atitikimas rinkos produktams – parodo, kiek organizacijos funkciniai ir nefunkciniai reikalavimai gali būti patenkinti standartiniais rinkoje egzistuojančiais sprendimais. Kuo ši atitiktis didesnė, tuo labiau rekomenduojama rinktis egzistuojančius ar nuomojamus sprendimus, mažinant individualaus kūrimo apimtį ir rizikas. Maža atitiktis dažniausiai rodo poreikį individualiam sprendimui arba programavimo paslaugų pirkimui.

Antrasis veiksnys – organizacijos IT kompetencija – apibrėžia organizacijos gebėjimą savarankiškai valdyti IT sprendimo gyvavimo ciklą: nuo reikalavimų formulavimo iki įgyvendinimo kontrolės ir sprendimo priežiūros. Aukštesnė kompetencija suteikia galimybę pasirinkti sudėtingesnes strategijas, o žemesnė – skatina rinktis labiau standartizuotus jau rinkoje egzistuojančius sprendimus. Jeigu siekiama įgyvendinti individualų unikalų sprendimą arba atlikti reikšmingas jau egzistuojančio sprendimo pritaikymo paslaugas, yra privaloma užtikrinti aukštas vidines kompetencijas tiek IT, tiek ir projektų valdymo srityse. Priešingu atveju – kyla rizika dėl projekto neįgyvendinimo. Vidinės kompetencijos turi būti įvertinamos iki projekto pradžios, o – identifikavus jų trūkumą – jos negali būti ignoruojamos ir turi būti sustiprinamos pasirinktomis priemonėmis iki projekto pradžios (nauji darbuotojai, esamų darbuotojų mokymai, išoriniai konsultantai ir pan.).

IT sistemos produktas – tai standartizuotas, rinkoje siūlomas programinės įrangos sprendimas, atitinkantis visus šiuos požymius:

1. Įrodytas rinkos pripažinimas – produktas yra parduotas (licencijuotas, išnuomotas ar kitaip perduotas naudoti) ne mažiau kaip 3 (trims) skirtingiems, tarpusavyje nesusijusiems užsakovams (klientams), kurie produktą naudoja arba naudojo savo

veikloje. Diegimai skirtingiems tos pačios įmonių grupės ar susijusių asmenų subjektams laikomi vienu pardavimu.

2. Aktyvi priežiūra – produkto gamintojas (kūrėjas) vykdo nuolatinę ir sistemingą produkto priežiūrą, apimančią:
    - saugumo spragų šalinimą ir saugumo atnaujinimų (pataisų) leidybą;
    - klaidų taisymą pagal apibrėžtą palaikymo procesą;
    - periodinį produkto versijų atnaujinimą ir funkcionalumo plėtrą;
    - viešai paskelbtą arba sutartimi įtvirtintą produkto gyvavimo ciklo (versijų palaikymo) politiką.
3. Vykdoma eksploatacija – produktas yra realiai eksploatuojamas (naudojamas produkcinėje aplinkoje) bent pas dalį jį įsigijusių užsakovų, t. y. produktas nėra tik demonstracinės, bandomosios (pilotinės) ar prototipo stadijos sprendimas.
4. Standartizacija – produktas turi apibrėžtą, dokumentuotą standartinį funkcionalumą, versijų numeraciją ir naudotojo bei administratoriaus dokumentaciją. Produkto pritaikymas konkretaus užsakovo poreikiams (konfigūravimas, parametrizavimas, integracijos) nekeičia standartinio produkto branduolio.

Produktu nelaikomas sprendimas, kuris:

- buvo sukurtas pagal individualų vieno užsakovo užsakymą ir neturi kitų nepriklausomų diegimų;
- nebeturi gamintojo palaikymo (angl. *end-of-life*, *end-of-support*);
- egzistuoja tik kaip koncepcija, prototipas ar demonstracinė versija be realių produkcinių diegimų.

1.2. Sprendimo dėl pasirinktos pirkimo strategijos užfiksavimas pirkimo dokumentuose

Pirkimo vykdytojui rekomenduojama techninės specifikacijos skyriuje „Pirkimo tikslas“ arba atskiru punktu aiškiai nurodyti pasirinktą pirkimo strategiją. Strategijos nurodymas užtikrina, kad potencialūs tiekėjai aiškiai supranta pirkimo pobūdį ir gali visapusiškai įvertinti pirkimo vykdytojo poreikius bei tinkamai parengti pasiūlymus.

Pirkimo vykdytojas gali **naudoti** vieną iš šių formuluočių, priklausomai nuo pasirinktos strategijos, jas koreguodamas atsižvelgiant į konkrečias pirkimo aplinkybes, specifinius organizacijos poreikius ir intelektinės nuosavybės teisių paskirstymą tarp pirkimo vykdytojo ir tiekėjo (visų pirma – ar pirkimo vykdytojas turi arba siekia įgyti intelektinės nuosavybės teises į perkamą IT sprendimą ar jo dalis).

Pavyzdys Nr. 1: unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimas

„Siekdamas projekto tikslo, pirkimo vykdytojas šiuo pirkimu įsigyja iš tiekėjo naują, unikalų IT sprendimą, sukurtą pagal pirkimo vykdytojo specifinius poreikius ir reikalavimus, nustatytus pirkimo dokumentuose. Tiekėjas privalo sukurti ir įdiegti sistemą reikalavimuose nurodytoje infrastruktūroje, perduoti sistemą naudojimui pagal paskirtį, perduoti sistemos išeities kodą, kitus technologinius artefaktus, dokumentaciją bei intelektinės nuosavybės teises pirkimo

vykdytojui ir užtikrinti sistemos palaikymo paslaugų teikimą sutartyje nustatytam laikotarpiui.“

Pavyzdys Nr. 2: esamo unikalaus sprendimo priežiūros ir vystymo paslaugų pirkimas

„Siekdamas užtikrinti esamo IT sprendimo sklandų veikimą bei atitiktį organizacijos specifiniams poreikiams, pirkimo vykdytojas šiuo pirkimu įsigyja iš tiekėjo esamo IT sprendimo priežiūros ir vystymo paslaugas pagal reikalavimus, nustatytus pirkimo dokumentuose. Tiekėjas privalo užtikrinti reikalavimuose nurodytą paslaugos lygį, IT sprendimo funkcinių ir nefunkcinių reikalavimų atitiktį, administruoti sistemą ir diegti sistemos atnaujinimus nurodytoje infrastruktūroje. Tiekėjas privalo perduoti visų diegiamų sistemos pakeitimų išeities kodą, kitus technologinius artefaktus, dokumentaciją bei intelektinės nuosavybės teises pirkimo vykdytojui ir užtikrinti sistemos palaikymo paslaugų teikimą sutartyje nustatytam laikotarpiui.“

Pavyzdys Nr. 3: egzistuojančio sprendimo pirkimas su pritaikymo paslaugomis

„Siekdamas projekto tikslo, pirkimo vykdytojas šiuo pirkimu įsigyja iš tiekėjo egzistuojančio IT sprendimo licenciją ir su ja susijusias pritaikymo paslaugas. Tiekėjas privalo suteikti teisę naudoti jo turimo produkto licenciją sutartyje nustatytam laikotarpiui ir atlikti reikalingas adaptavimo paslaugas, užtikrinančias sprendimo atitiktį pirkimo vykdytojo poreikiams. Tiekėjas privalo pritaikyti ir įdiegti sistemą reikalavimuose nurodytoje infrastruktūroje, perduoti sistemą naudojimui pagal paskirtį, perduoti specializuotų adaptacijų išeities kodą, kitus technologinius artefaktus, dokumentaciją bei intelektinės nuosavybės teises pirkimo vykdytojui ir užtikrinti sistemos palaikymo paslaugų teikimą sutartyje nustatytam laikotarpiui.“

Pavyzdys Nr. 4: ekspertinių paslaugų (darbo valandų) pirkimas

„Siekdamas projekto tikslo, pirkimo vykdytojas šiuo pirkimu įsigyja iš tiekėjo ekspertų (...) darbo valandas. Pirkimo vykdytojas savarankiškai atlieka projekto valdymą, reikalavimų analizę ir priima techninius sprendimus, o tiekėjo ekspertai pagal pirkimo vykdytojo nurodymus vykdo programavimo ir kitus su IT sistemos kūrimu ir/arba esamos sistemos palaikymu susijusias paslaugas. Visi ekspertinių paslaugų rezultatai ir jų intelektinės nuosavybės teisės priklauso pirkimo vykdytojui.“

Pavyzdys Nr. 5: sprendimo nuoma - SaaS modelis, jei pirkimo vykdytojas nesuteikia savo IT infrastruktūros

„Siekdamas projekto tikslo, pirkimo vykdytojas šiuo pirkimu įsigyja iš tiekėjo IT sprendimo nuomos paslaugas (angl. Software as a Service, SaaS principu). Tiekėjas privalo užtikrinti prieigą prie savo teikiamo IT sprendimo, jo priežiūrą, atnaujinimus ir techninę pagalbą sutartyje nustatytam laikotarpiui. Sistema naudojama tiekėjo infrastruktūroje, duomenys saugomi tiekėjo serveriuose arba jo kontroliuojamoje debesų kompiuterijos aplinkoje. Tiekėjas privalo užtikrinti pirkimo vykdytojo duomenų nuosavybę ir galimybę migruoti visus organizacijos duomenis iš tiekėjo IT sprendimo.“

Pavyzdys Nr. 6: sprendimo nuoma - On-Premises modelis, jei pirkimo vykdytojas suteikia savo IT infrastruktūrą

„Siekdamas projekto tikslo, pirkimo vykdytojas šiuo pirkimu įsigyja iš tiekėjo IT sprendimo nuomos paslaugas su diegimu pirkimo vykdytojo IT infrastruktūroje (On-Premises principu). Tiekėjas privalo suteikti teisę naudoti jo turimo IT sprendimo licenciją nustatytu laikotarpiu, įdiegti sprendimą pirkimo vykdytojo serveriuose ar duomenų centre, užtikrinti sistemos priežiūrą, atnaujinimus ir techninę pagalbą. Pirkimo vykdytojas suteikia reikiamą IT infrastruktūrą (serverius, tinklą, saugyklas), o duomenys saugomi pirkimo vykdytojo kontroliuojamoje aplinkoje. Intelektinės nuosavybės teisės į sprendimą išlieka tiekėjui. Tiekėjas privalo užtikrinti pirkimo vykdytojo duomenų nuosavybę ir galimybę migruoti visus organizacijos duomenis iš tiekėjo IT sprendimo.“

2. Kvalifikacijos reikalavimų nustatymo rekomendacijos

Nustatant kvalifikacijos reikalavimus, yra privaloma atsižvelgti į pasirinktą pirkimo strategiją, kadangi skirtingos pirkimo strategijos reikalauja patikrinti skirtingas tiekėjo kompetencijas. Vykdant tarptautinės vertės ir supaprastintus (ne mažos vertės) pirkimus privaloma, vykdant mažos vertės pirkimus rekomenduotina vadovautis Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus 2017 m. birželio 29 d. įsakymu Nr. 1S-105 „Dėl Tiekėjo kvalifikacijos reikalavimų nustatymo metodikos patvirtinimo“.

2.1. Bendros rekomendacijos dėl kvalifikacijos reikalavimų nustatymo

Kvalifikacijos reikalavimai turi būti nustatomi tik tokie, kurie yra būtini įsitikinti, kad tiekėjas yra kompetentingas, patikimas ir pajėgus įvykdyti pirkimo sąlygas.

Nustatant reikalavimą dėl tiekėjo patirties, t. y., kad tiekėjas būtų suteikęs tam tikrų paslaugų, reikėtų atsižvelgti į tai, kad tiekėjas yra sutarčių administratorius, atliekantis sutarties ir/ar projekto valdymą, paskirstantis specialistų srautus, todėl jo patirtis dažniausiai turėtų būti vertinami tik finansiniu aspektu, tai yra nurodant suteiktų panašių paslaugų vertę ir nevertinant techninių sistemų parametrų. Kvalifikacijos reikalavimas turėtų parodyti tiekėjo patirtį ir gebėjimą atlikti tam tikro dydžio ar sudėtingumo sistemų kūrimo/modernizavimo/priežiūros ir vystymo patirtį.

Vienas svarbiausių sprendimų, nustatant kvalifikacijos reikalavimus specialistams, yra projekto komandos struktūros apibrėžimas. Kompleksiškuose, didelės apimties projektuose būtina aukštesnio lygio specializacija, todėl tokiais atvejais paprastai reikalaujama viso reikiamo specialistų spektro (projektų vadovo, programuotojo, architekto, testuotojo ir kitų). Paprastesnio pobūdžio projektuose komandos sudėtis gali būti atitinkamai siauresnė. Galutinį sprendimą dėl to, kokiems specialistams nustatyti kvalifikacijos reikalavimus, pirkimo vykdytojas priima atsižvelgdamas į techninę specifikaciją, projekto apimtį ir kompleksiškumą.

Kvalifikacijos reikalavimai turi būti tiesiogiai susiję su techninėje specifikacijoje numatytomis veiklomis ir sutarties vykdymo metu atliekamomis funkcijomis. Pirkimo vykdytojas

kvalifikacijos reikalavimus turėtų nustatyti tik tiems specialistams, kurių kompetencijos yra būtinos techninėje specifikacijoje apibrėžtoms veikloms vykdyti. Jeigu techninėje specifikacijoje nenumatyta atlikti tam tikrų veiklų (pavyzdžiui, informacinės sistemos saugumo vertinimo, testavimo ar naudotojo sąsajos naudojimo analizės), atitinkamų specialistų kvalifikacijos reikalavimų nustatyti negalima, nes tokie reikalavimai būtų neproporcingi, pertekliniai bei ribojantys konkurenciją.

Kai pirkimo objektas yra didelės apimties ir sudėtingas, pirkimo vykdytojui gali būti svarbu išsirinkti aukštesnės kvalifikacijos, kompetencijos tiekėjo personalą, nes tai daro reikšmingą įtaką sutarties įvykdymo kokybei. Tokiu atveju pirkimo vykdytojas neturi riboti konkurencijos, nustatydamas itin aukštus kvalifikacijos reikalavimus, o kaip vieną iš ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijų gali nustatyti sutarčiai vykdyti paskirtų specialistų (bet ne paties tiekėjo, kaip juridinio asmens) kvalifikaciją. Pavyzdžiui, papildomi balai suteikiami už ilgesnę, didesnę ar kitokią (su pirkimo objektu susijusią specifiškesnę) patirtį ir pan.

Specialisto patirties reikalavimas gali būti išreikštas keliais būdais:

1) turėti nustatytos trukmės patirtį, skaičiuojamą mėnesiais ar metais, kurią galima sumuoti vertinamu laikotarpiu. Tai reiškia, kad specialistas gali turėti patirtį, kurioje buvo „pertraukų“, tačiau suminė patirties trukmė turi tenkinti reikalaujamos būtinos patirties kiekio reikalavimą. Pirkimo dokumentuose turi būti paaiškinta, kaip ji bus skaičiuojama.

2) sutarčių skaičius, kurių metu specialistas atliko tam tikras funkcijas nustatytoje veiklos srityje. Šiuo atveju pirkimo vykdytojas kelia reikalavimą specialistui per vertinimo laikotarpį turėti nustatytą skaičių sutarčių.

Atsižvelgiant į tai, kad, kuriant informacines sistemas, dalis specialistų nėra reikalingi nuolatiniam darbui, šiems specialistams būtinos reikalaujamos patirties kiekį rekomenduojama apibrėžti nustatant sutarčių skaičių, kuriose specialistas atliko savo funkcijas (saugumo specialistas, ergonomikos specialistas). Siekiant tinkamo galutinio rezultato, svarbu, kad projektų vadovas valdytų procesą nuo pradžios iki pabaigos, todėl jam reikalavimas taip pat galėtų būti nustatomas patirtį skaičiuojant ne mėnesiais ar metais, o sutarčių skaičiumi.

Nustatant reikalavimą IT srityje dirbantiems specialistams, galima reikalauti, kad specialistas tam tikrą patirtį būtų įgijęs per paskutinius 5 metus. Pasirinktas 5 metų laikotarpis laikomas pakankamu įprastai specialisto kvalifikacijai įvertinti, nes jis leidžia remtis aktualia ir pakankamai nauja patirtimi, kartu užtikrinant proporcingą konkurencijos ribojimą. Pirkimo vykdytojas gali nurodyti kitą laikotarpį, pvz., kad bus atsižvelgiama į ilgesnį nei 5 metų vertinimo laikotarpį, jeigu to reikia siekiant užtikrinti tinkamą konkurenciją. Jei perkamas objektas yra išskirtinis ir specialistas per 5 metų vertinimo laikotarpį negalėjo įgyti reikalaujamos patirties arba per šį laikotarpį patirtį sukaupė itin mažai specialistų, siekiant užtikrinti tiekėjų konkurenciją, turi būti vertinamas ilgesnis laikotarpis.

Vertinimo laikotarpis yra pirkimo vykdytojo nustatytas laiko tarpas iki paraiškų/pasiūlymų pateikimo termino pabaigos.

Formuluojant reikalavimą specialistui, negali būti nurodomas žodis tik „dalyvavo“, tačiau turi būti įvardijama, kokias funkcijas jis turėjo būti atlikęs.

Atkreiptinas dėmesys, kad, nustatant specialistų profesinės patirties reikalavimus, sutarties (projekto) požymiai turi būti tiesiogiai susiję su konkrečiam specialistui numatomomis funkcijomis ir jo kompetencija. Reikalavimai negali būti grindžiami vien tokiais sutarties (projekto) ar informacinės sistemos požymiais, kurie neparodo konkretaus specialisto gebėjimo tinkamai atlikti jam pavestas funkcijas.

Nustatant specialistų patirties reikalavimus:

- **negali būti reikalaujama patirties konkrečioje informacinės sistemos ar veiklos srityje**, pavyzdžiui, nustatant, kad specialistas turi būti atlikęs savo funkcijas sveikatos priežiūros, finansų, žemės ūkio ar kitos konkrečios srities informacinės sistemos kūrimo ar diegimo sutartyje, kai specialisto atliekamų funkcijų pobūdis nuo tokios veiklos srities nepriklauso. Pavyzdžiui, **projekto vadovo, programuotojo, testuotojo, IS architekto ar integravimo specialisto** gebėjimai paprastai neturėtų būti vertinami pagal tai, kokiam veiklos sektoriui buvo skirta informacinė sistema;
- **vartotojų skaičius gali būti nustatomas tik tada, kai jis pagrįstai apibūdina specialisto spręstų uždavinių mastą ar sudėtingumą**. Pavyzdžiui, toks kriterijus gali būti reikšmingas **IS architektui**, jeigu jo funkcijos apima didelės apkrovos, sistemos mastelio keitimo ar daugelio vienu metu dirbančių naudotojų aptarnavimui skirtos architektūros projektavimą. Tačiau vartotojų skaičius paprastai nebūtų pagrįstas reikalavimas, pavyzdžiui, **veiklos procesų analitikui, programuotojui ar projekto vadovui**, jeigu jų konkrečios funkcijos nepriklauso nuo sistemos naudotojų skaičiaus;
- **techniniai sistemos parametrai gali būti nustatomi, kai jie tiesiogiai susiję su konkretaus specialisto funkcijomis ir parodo jo profesinės patirties sudėtingumą**. Pavyzdžiui, **integracijų skaičius ar integracijų pobūdis** gali būti reikšmingas nustatant **integravimo specialisto** patirtį, **architektūros tipas ar sistemos technologinis sudėtingumas** – **IS architekto** patirtį. Tačiau tokie patys parametrai neturėtų būti nustatomi specialistams, kurių funkcijos su jais nėra susijusios. Pavyzdžiui, informacinės sistemos integracijų skaičius paprastai neturėtų būti naudojamas vertinant **projekto vadovo ar veiklos procesų analitiko** kvalifikaciją ir pan.

Pirkimo dokumentuose nustatomi kvalifikacijos reikalavimai taip pat turi būti tikslūs ir aiškūs, todėl nustatant reikalavimą, turi būti ne tik suformuluojamas pats reikalavimas, bet ir, esant poreikiui, pateikiamas papildomas paaiškinimas. Pavyzdžiui, jeigu nustatomas reikalavimas specialistui turėti tam tikros patirties, turi būti pateikiamas papildomas paaiškinimas, kaip ji bus skaičiuojama, pvz., jeigu ji bus skaičiuojama metais ar mėnesiais, kaip bus apvalinama tam tikru tikslumu; jeigu reikalaujama būti vykdžius bent vieną sutartį, ar sutartis (ne)gali būti pradėta vykdyti anksčiau nei nurodytas laikotarpis; ar tas pats asmuo, turėdamas reikalaujamą kvalifikaciją, galės vykdyti kelių specialistų funkcijas ir pan. Pirkimo vykdytojas kvalifikacijos reikalavimuose nurodo reikalaujamas kompetencijas, o tiekėjas pasiūlyme pateikia reikalaujamas kompetencijas galinčių atitikti specialistų skaičių, t. y. jei tiekėjas nori užsitikrinti siūlomų asmenų pakeičiamumą sutarties vykdymo metu, jis į atitinkamą poziciją gali pasiūlyti kelis specialistus, tačiau visi pasiūlyti specialistai turi atitikti pirkimo dokumentuose atitinkamai pozicijai nustatytus kvalifikacijos reikalavimus. Sprendimus dėl specialistų skaičiaus turi priimti tiekėjai, kurie, teikdami pasiūlymus ir norėdami laimėti, parinks reikiamus išteklius ir jų skaičių, kad optimaliomis sąnaudomis galėtų įvykdyti sutartis.

Taip pat rekomenduojama techninėje specifikacijoje nustatyti papildomus reikalavimus veiklos analizei, testavimui, saugumui bei ergonomikai pagal šį principą: jeigu pirkimo vykdytojas pirkimo dokumentuose nustato reikalavimą tiekėjo specialistams turėti tam tikrą kompetenciją, kurios turėjimą įrodo tam tikri sertifikatai, sutarties vykdymo metu atitinkama veikla turi būti vykdoma laikantis tiekėjo pateikto sertifikato pagrindą sudarančiame standarte, metodikoje ar praktikoje nustatytų principų ir reikalavimų. Tiekėjas privalo užtikrinti, kad sertifikuoto specialisto atliekamos veiklos ir jų rezultatai atitiktų sertifikate nurodyto standarto nuostatas.

2.2. Rekomenduojami kvalifikacijos reikalavimai pagal pirkimo strategiją

Žemiau pateikiamoje lentelėje nurodyti rekomenduojami kvalifikacijos reikalavimai tiekėjo patirčiai ir sutarčiai vykdyti paskirtiems specialistams.

Lentelėje kiekvienam reikalavimui nurodoma, kokioms pirkimo strategijoms jis taikytinas, pateikiami kvalifikaciją įrodančių dokumentų pavyzdžiai bei papildomos pastabos dėl reikalavimų taikymo.

Pirkimo vykdytojas, atsižvelgdamas į konkretaus pirkimo specifiką, apimtį ir pasirinktą pirkimo strategiją, šiuos reikalavimus gali adaptuoti savo pirkimo dokumentuose.

Nr.	Reikalavimo pavadinimas	Kvalifikacijos reikalavimas	Kvalifikaciją įrodantys dokumentai	Pirkimo strategijos	Pastabos
1.	**Techninis ir profesinis pajėgumas: Tiekėjo patirtis**	Tiekėjas per paskutinius 3 metus iki paraiškos / pasiūlymo pateikimo termino pabaigos pagal vieną ar daugiau įvykdytų ar tebevykdomų sutarčių, sudarytų dėl to paties objekto, yra savo jėgomis tinkamai sukūręs ir (arba) atnaujinęs*, ir (arba) pertvarkęs* bent 1 (vieną) informacinę sistemą už ne mažiau kaip [*įrašo pirkimo vykdytojas, pagal numatomą pirkimo vertę*] Eur be PVM**. * *Informacinės sistemos sukūrimas, atnaujinimas arba pertvarkymas turi būti suprantamas taip, kaip nustatyta Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatyme*. ** *Vertinama tik informacinės sistemos sukūrimo ir (arba) atnaujinimo ir (arba) pertvarkymo vertė, neįskaitant jos priežiūros ir kt. paslaugų.* Jeigu pasiūlymą teikia tiekėjų grupė – reikalavimą turi atitikti visi tiekėjų grupės nariai kartu (tiekėjų grupės narių turima patirtis sumuojama), atsižvelgiant į jų prisiimamus įsipareigojimus.	Tiekėjas pateikia užpildytą pirkimo dokumentuose nustatytos formos paslaugų sąrašą, kuriame nurodoma: užsakovo pavadinimas ir kontaktiniai duomenys, suteikta paslauga, paslaugos vertė (eurais be PVM) (kai to reikalaujama), paslaugos teikimo laikotarpis (pradžios ir pabaigos datos). Paslaugų sąraše nurodyta paslauga turi leisti pirkimo vykdytojui nedviprasmiškai identifikuoti, kad suteikta paslauga apėmė informacinės sistemos, atitinkančios perkamo sprendimo specifiką, kūrimą ir diegimą arba esminį modernizavimą. Kartu su paslaugų sąrašu pateikti vieną iš šių dokumentų: Užsakovo ar jo įgalioto asmens išduota pažyma, kurioje būtų nurodytos suteiktų paslaugų bendros sumos, datos, paslaugų gavėjai, ar paslaugos buvo suteiktos tinkamai.	Unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimas.	Nustatydamas būtinąją suteiktų paslaugų vertę, pirkimo vykdytojas turėtų užtikrinti jos proporcingumą pirkimo objektui — rekomenduojama, kad reikalaujama suteiktų paslaugų vertė sudarytų ne daugiau kaip 70 proc. numatomo pirkimo vertės (be PVM), skirtos sistemos sukūrimui/atnaujinimui/pertvarkymui.

		Tiekėjas gali remtis kitų ūkio subjektų pajėgumais tik tuo atveju, jeigu tie subjektai patys vykdys tą pirkimo sutarties dalį, kuriai reikia jų turimų pajėgumų. Subtiekėjams šis reikalavimas nenustatomas. *[Pirkimo dokumentuose nurodoma, ar paslaugos (ne)gali būti pradėtos teikti anksčiau nei prieš nurodytą laikotarpį.* *Jeigu kvalifikacijos reikalavimui pagrįsti pagal pateiktą sutartį paslaugos pradėtos teikti anksčiau nei per paskutinius 3* metus iki paraiškų/pasiūlymų pateikimo termino pabaigos, tačiau pabaigtos per paskutinius 3* metus iki paraiškų/pasiūlymų pateikimo termino pabaigos, laikoma, kad patirtis atitinka nustatytą reikalavimą, jeigu atitinkamų suteiktų paslaugų apimtis, vertė ar kiti būtini parametrai per paskutinius 3* metus iki paraiškų / pasiūlymų pateikimo termino pabaigos yra ne mažesnė (ne mažesni ar pan.) kaip nurodyta kvalifikacijos reikalavime.]*	Perdavimo–priėmimo aktas (ar lygiavertis dokumentas), patvirtinantis informacinės sistemos kūrimo, diegimo ar jos esminio modernizavimo rezultatų perdavimą užsakovui . Jei užsakovas iš užsienio, dokumentas pateikiamas originalo kalba su vertimu į lietuvių kalbą (jei pirkimo vykdytojas to reikalauja pirkimo dokumentuose).		
2.	**Techninis ir profesinis pajėgumas: Specialistų patirtis**	Tiekėjas turi pasiūlyti kvalifikuotus specialistus, galinčius suteikti įsigyjamas paslaugas ir kurie tenkintų visus atitinkamai pozicijai žemiau nurodytus reikalavimus.	Tiekėjo už sutarties vykdymą atsakingų specialistų sąrašas pagal Pirkimo sąlygų *[nurodomas pirkimo sąlygų*	-	

		Pirkimo vykdytojas neriboja specialistų galimybės dalyvauti keliose pozicijose. Visų specialistų darbo patirtis skaičiuojama mėnesio tikslumu, sumuojant vykdomų ir įvykdytų sutarčių (projektų), kurių metu siūlomas specialistas vykdė reikalaujamas funkcijas, trukmę t. y. jei sutartis (projektas) truko 10 mėnesių ir 18 dienų, laikoma, kad darbo patirtis yra 10 mėnesių. Vienu metu įgyvendintų sutarčių (projektų) trukmė nėra sumuojama, t. y. jei specialistas vieną sutartį (projektą) vykdė nuo (tų pačių metų) rugsėjo 1 d. iki lapkričio 1 d., o kitą sutartį (projektą) nuo rugsėjo 1 d. iki gruodžio 1 d., laikoma, kad jo patirtis yra 3 mėnesiai. Informacinės sistemos sukūrimas, atnaujinimas arba pertvarkymas turi būti suprantamas taip, kaip nustatyta Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatyme.	*priedo numeris]* priede pateiktą formą; Pirkimo vykdytojas, norėdamas įsitikinti arba siekdamas pasitikslinti pateiktą informaciją apie specialistų kvalifikaciją, atskiru prašymu gali paprašyti pateikti įvykdytų sutarčių kopijas arba išrašus iš sutarčių bei sutarties objektą apibūdinančius dokumentus (pvz., techninę užduotį) arba be išankstinio įspėjimo susisiekti su Tiekėjo nurodytu užsakovo atstovu.		
2.1.	**Specialistai: Projekto vadovas**	1. Projekto vadovas per pastaruosius 5 metus (iki paraiškų/pasiūlymų pateikimo termino pabaigos) turi turėti ne mažesnę kaip [*įrašyti metų skaičių nuo 1 iki 3 metų pagal*	1. Šios lentelės 2 punkte nurodytas dokumentas; 2. vieno iš šių galiojančių sertifikatų kopija: • PMP (Project Management	Visos strategijos, išskyrus Sprendimo nuomą	Vienas iš sutartį (projektą) administruojančių specialistų – projektų vadovas. Lietuvoje susiformavusi praktika projekto vadovą įvardinti kaip specialistą, turintį kompetencijos bei žinių, susijusių su konkrečių IT sistemų

		pirkimo vykdytojo norimą kvalifikacijos lygį] metų darbo patirtį vadovaujant IS sukūrimo ir (arba) atnaujinimo, ir (arba) pertvarkymo sutartims (projektams). 2. Projekto vadovas privalo turėti tarptautiniu mastu pripažįstamą kvalifikaciją, patvirtinančią gebėjimus pagrindinėse projektų valdymo procesų grupėse: inicijavime, planavime, vykdyme, stebėsenoje, kontrolėje, pokyčių valdyme.	Professional); • PRINCE2 Practitioner; • IPMA lygis B (Certified Senior Project Manager) • arba lygiavertis atitinkamą kvalifikaciją įrodantis dokumentas.		sutarčių (projektų) valdymu. Vis dėlto projekto vadovas yra administruojantis sutartį (projektą) specialistas, kuris privalo išmanyti vadybinius, o ne techninius procesus, todėl rekomenduojama nustatyti kvalifikacijos reikalavimus, susijusius su administravimo veikla.
2.2.	**Specialistai: Veiklos procesų analitikas**	Veiklos procesų analitikas: 1. per pastaruosius 5 metus turi turėti ne trumpesnę kaip [*įrašyti metų skaičių nuo 1 iki 3 metų pagal pirkimo vykdytojo norimą kvalifikacijos lygį*] metų darbo patirtį analizuojant veiklos procesus IS sukūrimo ir (arba) atnaujinimo, ir (arba) pertvarkymo sutartyse (projektuose). 2. privalo turėti tarptautiniu mastu pripažįstamą kvalifikaciją, patvirtinančią gebėjimą: • struktūrizuotai valdyti reikalavimų gyvavimo ciklą, • modeliuoti informacinės sistemos funkcionalumus, • vertinti sukurtų sprendimų atitiktį keliamiems reikalavimams.	1. Šios lentelės 2 punkte nurodytas dokumentas; 2. Vieno iš šių galiojančių sertifikatų kopija: • International institute of business analysis (IIBA) Certified Business Analysis Professional (CBAP), • International institute of business analysis (IIBA) Certification of Capability in Business Analysis (CCBA), • Project management institute (PMI) PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA), • IREB Certified professional of requirements engineering (CPRE) (Practitioner arba aukštesnio lygio);	Visos strategijos, išskyrus Sprendimo nuomą	Veiklos procesų analitikas analizuoja veiklos procesus, kurie reikalingi vykdant sutartį, padeda parinkti geresnį veiklos modelį ir t.t. Dažnai analitiko darbas susijęs su statistiniais duomenimis pagrįstų išvadų sudarymu, problemų sprendimu lengvesniu, paprastesniu būdu. Pastebime, kad viešuosiuose pirkimuose IS analitikui kartais nustatomas reikalavimas turėti įvairias kompetencijas, kurios dažnai nesusijusios su jo veikla (analizuoti duomenis ir pateikti lengvesnius sprendimo būdus), keliami kvalifikacijos reikalavimai, neparodantys, ar konkretus tiekėjo siūlomas specialistas gebės tinkamai įgyvendinti jam sutartyje (projekte) skirtas funkcijas. Pagrindinės veiklos procesų analitiko veiklos ir atsakomybės: esamos situacijos analizė, esamų/būsimų veiklos procesų detalizavimas ir

			• arba lygiavertis atitinkamą kvalifikaciją įrodantis dokumentas. Jei tiekėjas siūlo specialistą, turintį kitą nei aukščiau išvardytą sertifikatą, toks sertifikatas pripažįstamas lygiaverčiu, jei tiekėjas pateikia įrodymą, kad sertifikavimo programa apima bent šias kompetencijų sritis: struktūrizuotai valdyti reikalavimų gyvavimo ciklą, modeliuoti informacinės sistemos funkcionalumus, vertinti sukurtų sprendimų atitiktį keliamiems reikalavimams.		atvaizdavimas, reikalavimų specifikavimas.
2.3.	**Specialistai: IS architektas**	IS architektas per pastaruosius 5 metus (iki paraiškų/pasiūlymų pateikimo termino pabaigos) turi turėti ne mažesnę kaip [*įrašyti metų skaičių nuo 1 iki 3 metų pagal pirkimo vykdytojo norimą kvalifikacijos lygį*] metų darbo patirtį projektuojant IS, sukauptą vienoje ar keliose vykdomose ar įvykdytose sutartyse (projektuose), kuriose IS buvo projektuotos ir įgyvendintos architektūriniais sprendimais, pagrįstais tais pačiais principais, kuriuos Tiekėjas taikys projektuojant siūlomą IS;	Šios lentelės 2 punkte nurodytas dokumentas; .	Visos strategijos, išskyrus Sprendimo nuomą	IS architektui keliami reikalavimai turi būti susiję su pačios sistemos struktūra, apibūdinant, kokios technologijos buvo naudojamos, kad būtų tinkamai įvertinama, ar architektas sugebės suprojektuoti tokio paties sudėtingumo informacinę sistemą, kokia yra perkama konkrečiu pirkimu. Tačiau reikėtų atsižvelgti į tai, jog kvalifikacijos reikalavimai būtų nustatomi siekiant išsiaiškinti specialisto patirtį, o ne dirbtinai apriboti tiekėjų galimybę pasiūlyti tinkamus specialistus atlikti numatomas funkcijas. Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį, kad ne kiekvienos technologinės platformos/programinės

					įrangos gamintojas specialistus sertifikuoja kaip IT architektus. Dėl šios priežasties, reikiamą kvalifikaciją turintis specialistas gali netenkinti kvalifikacinio reikalavimo vien dėl to, jog atitinkamas gamintojas nesertifikuoja architektų.
2.4.	**Specialistai: Programuotojas**	Programuotojas per pastaruosius **5 metus** (iki paraiškų/pasiūlymų pateikimo termino pabaigos) turi turėti ne mažesnę kaip [*įrašyti metų skaičių nuo 1 iki 3 metų pagal pirkimo vykdytojo norimą kvalifikacijos lygį*] metų darbo patirtį programuojant IS, įgytą IS sukūrimo ir (arba) atnaujinimo, ir (arba) pertvarkymo sutartyse (projektuose), kuriose buvo/yra naudojamos tos pačios programavimo kalbos, kurią(-ias) Tiekėjas numato naudoti siūlomai IS.	Šios lentelės 2 punkte nurodytas dokumentas.	Visos strategijos, išskyrus Sprendimo nuomą	Programuotojui turi būti nustatomi kvalifikacijos reikalavimai, konkrečiai susiję su jo funkcijomis. Programuotojo darbo patirtis priklauso nuo programavimo patirties tam tikromis programavimo kalbomis, o ne nuo to, kokiome sutartyje (projekte) ta patirtis buvo naudojama. Dažnai pirkimo vykdytojai nustato reikalavimus, tiesiogiai nesusijusius su programuotojo patirtimi, nurodydami, kokio tipo informacines sistemas turi būti programavęs konkretus specialistas. Programuotojas savo funkcijas atlieka pagal architekto ir analitiko suformuotas užduotis, todėl jam tinkamai atlikti savo pareigas nėra būtinos specialios tam tikros srities, su kuria susijusi sistema, žinios.
2.5.	**Specialistai: Testavimo specialistas**	Testavimo specialistas: 1. per pastaruosius 5 metus turi turėti ne trumpesnę kaip [*įrašyti metų skaičių nuo 1 iki 3 metų pagal pirkimo vykdytojo norimą kvalifikacijos lygį*] metų darbo patirtį testuojant (rengiant testavimo planus ar scenarijus ir (ar) atliekant testavimą, ir (ar) rengiant testavimo ataskaitas) IS.	Tiekėjas pateikia: 1. Šios lentelės 2 punkte nurodytas dokumentas; 2. siūlomo specialisto vieno iš šių galiojančių sertifikatų kopija: • ISTQB Certified Tester Foundation Level (CTFL); • ISTQB Advanced Level, Expert Level;		Testuotojai yra labai svarbūs plečiant/kuriant sistemas ar sprendinius. Testuotojai dirba glaudžiai bendradarbiaudami su sistemos kūrėjais ir sistemų valdytojais, siekiant išsiaiškinti sistemos problemas ir klaidas, pagerinti galutinio produkto ar esamo sprendinio kokybę. Testuotojas privalo ištestuoti produkto/sistemos komponentus/funkcionalumus, sistemą,

		2. privalo turėti tarptautiniu mastu pripažįstamą kvalifikaciją, patvirtinančią: • gebėjimą planuoti ir vykdyti informacinių sistemų testavimą, • rengti testavimo strategijas, scenarijus ir ataskaitas, • vertinti programinės įrangos kokybę pagal nustatytus funkcinius ir nefunkcinius reikalavimus.	• arba lygiavertis atitinkamą kvalifikaciją įrodantis dokumentas.		jos veikimą, kurti testavimo planus bei jais vadovaudamasis testuoti sistemą.
2.6.	**Specialistai: Saugumo specialistas**	Saugumo specialistas: 1. per pastaruosius 5 metus turi turėti ne trumpesnę kaip [*įrašyti metų skaičių nuo 1 iki 3 metų pagal pirkimo vykdytojo norimą kvalifikacijos lygį*] metų darbo patirtį nustatant IS saugumo reikalavimus ir (ar) prižiūrint nustatytų IS saugumo reikalavimų įgyvendinimą, įgytą IS sukūrimo ir (arba) atnaujinimo, ir (arba) pertvarkymo sutartyse (projektuose). 2. privalo turėti tarptautiniu mastu pripažįstamą kvalifikaciją, patvirtinančią gebėjimą nustatyti informacinių sistemų saugos reikalavimus, vertinti sistemos pažeidžiamumus ir grėsmes, projektuoti saugos priemones ir prižiūrėti jų įgyvendinimą per visą sistemos gyvavimo ciklą.	Tiekėjas pateikia: 1. Šios lentelės 2 punkte nurodytas dokumentas; 2. siūlomo specialisto vieno iš šių galiojančių sertifikatų kopiją: • International Information System Security Certification Consortium Certified Information Systems Security Professional (ISC2 CISSP), • Information Systems Audit and Control Association Certified Information Security Manager (ISACA CISM), • Information Systems Audit and Control Association Certified Information Systems Auditor (ISACA CISA), • EC-Council Certified Ethical Hacker (CEH), • Computing Technology Industry Association Security+ (CompTIA Security+), • ISO 27001 Lead Auditor;	Visos strategijos, išskyrus Sprendimo nuomą	Saugumo specialistas atsakingas už informacinių sistemų informacijos apsaugos kūrimą, įgyvendinimą ir procesų stebėjimą, sistemos saugumo reikalavimų nustatymą ir apibrėžimą, kibernetinį sistemos saugumą, IT saugos komponentų pažeidimų stebėjimą, priežiūrą ir pažeidimų šalinimą.

			• arba lygiavertis atitinkamą kvalifikaciją įrodantis dokumentas.		
2.7.	**Specialistas: Ergonomikos specialistas**	Ergonomikos specialistas: 1. per pastaruosius 5 metus turi turėti ne trumpesnę kaip [*įrašyti metų skaičių nuo 1 iki 3 metų pagal pirkimo vykdytojo norimą kvalifikacijos lygį*] metų darbo patirtį analizuojant IS vartotojo sąsajos patogumą (angl. Usability) ir (ar) projektuojant vartotojo sąsajos patogumą, ir (ar) vertinant vartotojo sąsajos patogumą, įgytą vykdant vieną ar kelias informacinių sistemų kūrimo ir (arba) atnaujinimo, ir (arba) pertvarkymo sutartis (projektus).		Visos strategijos, išskyrus Sprendimo nuomą	Ergonomikos specialistas yra atsakingas už kuriamos/sukurtos sistemos patogumo vartotojams sprendimus. Jis atlieka testus, sprendžia problemas dėl sistemos naudojimo patogumo koregavimo, analizuoja rezultatus ir priima galutinius sprendimus dėl sistemos naudotojo sąsajos.

2.3. Reikalavimų laikymosi užtikrinimas sutarties vykdymo metu

Pirkimo vykdytojas, nustatydamas su specialistais susijusius kvalifikacijos reikalavimus, privalo iš anksto įvertinti, kokiomis priemonėmis bus užtikrinamas šių reikalavimų laikymasis sutarties vykdymo metu. Kvalifikacijos reikalavimai negali būti taikomi vien tik kaip formalus tiekėjų atrankos filtras pasiūlymų vertinimo etape – jie turi būti tiesiogiai susieti su sutarties vykdymo sąlygomis ir kontrolės mechanizmais.

Pirkimo vykdytojas pirkimo dokumentuose ir (arba) sutartyje turėtų numatyti:

- reikalavimą, kad tiekėjo pasiūlyme nurodyti specialistai faktiškai dalyvautų sutarties vykdyme ir atliktų tas funkcijas, kurioms buvo keliami atitinkami kvalifikacijos reikalavimai;
- specialistų keitimo tvarką, nustatančią, kad tiekėjas gali pakeisti pasiūlyme nurodytą specialistą tik su pirkimo vykdytojo rašytiniu sutikimu ir tik tokiu specialistu, kuris atitinka ne žemesnius kvalifikacijos reikalavimus nei buvo nustatyti pirkimo dokumentuose;
- pirkimo vykdytojo teisę tikrinti tiekėjo specialistų faktinį dalyvavimą sutarties vykdyme ir reikalauti įrodymų, patvirtinančių, kad konkrečias veiklas atlieka kvalifikacijos reikalavimus atitinkantys specialistai;
- tiekėjo atsakomybės priemones (įskaitant sutartines sankcijas) už kvalifikacijos reikalavimų nesilaikymą sutarties vykdymo metu, visų pirma – už pasiūlyme nurodytų specialistų pakeitimą be pirkimo vykdytojo sutikimo arba už specialistų, neatitinkančių kvalifikacijos reikalavimų, pasitelkimą.

Siekiant užtikrinti, kad tiekėjo pasiūlyme nurodyti specialistai faktiškai dalyvautų sutarties vykdyme, pirkimo vykdytojas pirkimo dokumentuose ir (arba) sutartyje turėtų numatyti praktines kontrolės priemones. Pavyzdžiui:

- reikalauti, kad visa su sutarties vykdymu susijusi veikla – įskaitant veiklos analizės dokumentacijos rengimą, programinio kodo kūrimą ir jo pakeitimų registravimą (angl. commits) – būtų vykdoma pirkimo vykdytojo nurodytoje ir kontroliuojamoje darbo aplinkoje (pvz., versijų valdymo sistemoje, projektų valdymo įrankyje, dokumentų saugykloje). Prieiga prie šios aplinkos turėtų būti suteikiama tik tiekėjo pasiūlyme nurodytiems specialistams, o prieigos teises turėtų administruoti pirkimo vykdytojas. Ši priemonė galėtų būti taikoma didesnės apimties ir vertės projektams;
- sutartyje nurodyti, kokiomis komunikavimo priemonėmis (pvz., Microsoft Teams, vaizdo konferencijų platformomis ar kitomis bendradarbiavimo priemonėmis) bus vykdoma projekto komunikacija. Prieigą prie šių priemonių ir susitikimų turėtų kurti bei administruoti pirkimo vykdytojas, taip užtikrinant, kad projekto komunikacijoje dalyvautų tik tiekėjo pasiūlyme nurodyti specialistai;
- numatyti reguliarius tarpinius projekto veiklų aptarimus (pvz., sprintų peržiūras, etapų pristatymus, techninių sprendimų derinimo susitikimus), kuriuose privalo tiesiogiai dalyvauti tiekėjo pasiūlyme nurodyti atitinkamų sričių specialistai. Tarpinių aptarimų metu specialistai turėtų pristatyti savo atliktų veiklų rezultatus ir atsakyti į pirkimo vykdytojo klausimus, susijusius su jų kompetencijos sritimi. Tokia tvarka leidžia pirkimo vykdytojui nuolat stebėti, ar sutarties vykdyme faktiškai dalyvauja pasiūlyme nurodyti specialistai, ir laiku identifikuoti galimus pažeidimus.

Reikalavimas, kad tiekėjo pasiūlyme nurodyti specialistai faktiškai vykdytų atitinkamas funkcijas, nereiškia, kad prie sutarties vykdymo negali būti pasitelkiami kiti tiekėjo komandos nariai (įskaitant žemesnės kvalifikacijos specialistus). Pirkimo vykdytojas pirkimo dokumentuose ir (arba) sutartyje turėtų aiškiai numatyti, kad tiekėjas turi teisę pasitelkti platesnę specialistų komandą, su sąlyga, kad pasiūlyme nurodyti kvalifikacijos reikalavimus atitinkantys specialistai išlieka atsakingi už atitinkamų funkcijų vykdymą, koordinuoja ir prižiūri jiems priskirtų sričių darbus. Prieiga prie pirkimo vykdytojo darbo aplinkų ir sistemų turėtų būti suteikiama ne tik pasiūlyme nurodytiems specialistams, bet ir kitiems tiekėjo komandos nariams, kuriuos tiekėjas yra oficialiai nurodęs pirkimo vykdytojui. Toks reguliavimas užtikrina skaidrų komandos valdymą, atitinka realią IT projektų vykdymo praktiką, kurioje darbai paprastai atliekami hierarchinėse komandose (pvz., vyresniųjų, vidurinės grandies ir jaunesniųjų specialistų), ir padeda išvengti situacijų, kai pernelyg griežtas prieigos ribojimas skatina nesankcionuotą prisijungimą per kitų asmenų paskyras.

3. Kainos ar sąnaudų ir kokybės santykio kriterijų taikymo ir vertinimo tvarka

Rengiant IT paslaugų viešuosius pirkimus, vertinimo kriterijų pasirinkimas turi būti pagrįstas perkamo objekto pobūdžiu, sudėtingumu ir rizika.

Nors teisės aktai nedraudžia taikyti vien tik kainos kriterijaus, praktikoje IT srityje toks pasirinkimas pateisinamas itin retai. Daugeliu atvejų turėtų būti taikomas ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimas (kaina + kokybė), nes IT paslaugoms būdinga didelė kokybės variacija ir įgyvendinimo rizika.

Tam tikrų pirkimo strategijų atveju vien kainos kriterijus iš viso nėra tinkamas:

- Perkant unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo paslaugas, įskaitant esamų informacinių sistemų modernizavimą ar esminį technologinį pertvarkymą, vien tik kainos kriterijaus taikymas laikytinas netinkamu. Tokie projektai pasižymi aukštu sudėtingumo lygiu, reikalauja kūrybinių sprendimų, architektūrinės kompetencijos, taip pat yra susiję su reikšmingomis įgyvendinimo rizikomis. Todėl būtina vertinti ne tik kainą, bet ir tiekėjo siūlomų sprendimų kokybę, komandos kompetenciją, metodologiją bei kitus kokybinius aspektus.

- Analogiška logika taikytina ir perkant esamo unikalaus sprendimo priežiūros bei vystymo paslaugas. Šiuo atveju ypač svarbus paslaugų tęstinumas, reagavimo greitis, tiekėjo turimos žinios apie sistemą ir gebėjimas užtikrinti stabilų jos veikimą. Vien kainos kriterijus neleidžia tinkamai įvertinti šių aspektų, todėl kokybiniai kriterijai yra būtini.

- Perkant egzistuojantį sprendimą su pritaikymo paslaugomis, nors pats produktas gali būti standartizuotas, jo pritaikymas konkretiems organizacijos poreikiams lemia galutinę projekto sėkmę. Dėl to vertinime turi atsispindėti ne tik kaina, bet ir funkcionalumo atitikimas, integracijų galimybės, plėtros lankstumas bei kiti kokybiniai parametrai.

- Sprendimo nuomos (SaaS arba diegiamo organizacijos infrastruktūroje) atveju vien kainos kriterijus taip pat paprastai nėra pakankamas. Tokiuose pirkimuose esminę

reikšmę turi paslaugos patikimumas, saugumas, funkcionalumas, pasiekiamumas ir suderinamumas su kitomis sistemomis. Todėl būtina taikyti kokybinius kriterijus, leidžiančius įvertinti šiuos aspektus.

Vien tik kainos kriterijaus taikymas tam tikrais atvejais galėtų būti svarstomas ekspertinių paslaugų, paremtų darbo valandų įkainiais, pirkimuose. Pavyzdžiui, kai paslaugų apimtis yra aiškiai ir nedviprasmiškai apibrėžta, reikalavimai specialistams – standartizuoti, o kokybės skirtumai tarp tiekėjų minimalūs. Vis dėlto net ir tokiais atvejais dažnai rekomenduojama įtraukti bent minimalius kokybinius kriterijus, pavyzdžiui, vertinant specialistų patirtį ar kvalifikaciją, nes praktikoje jų darbo efektyvumas gali reikšmingai skirtis.

Sprendžiant dėl pasiūlymų vertinimo struktūros, neturėtų būti siekiama į vertinimą įtraukti kuo daugiau įvairių kokybės kriterijų ir elementų – vertinimo kriterijai turi būti susiję su pirkimo vykdytojo poreikiais pirkimo objektui ir su konkrečia papildoma nauda pirkimo vykdytojui.

Kainos ar sąnaudų ir kokybės santykio kriterijai (toliau – KKS) ir jiems priskiriami lyginamieji svoriai turi būti pasirenkami atsakingai ir apgalvotai: kriterijams priskiriami svoriai, juos taikant su pasirinkta ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo formule, yra ne kas kita, kaip „pasislėpę“ pinigai – kuo mažesnis svoris kainai, tuo pirkimo vykdytojui svarbesnė kokybė ir tuo daugiau už šią kokybę pirkimo vykdytojas yra pasirengęs sumokėti. Dėl šios priežasties prieš nustatant lyginamuosius svorius pirkimo vykdytojas privalo atlikti skaičiavimų simuliaciją – tinkamą svorį pasirinkti padės bandomieji skaičiavimai su pasirinkta formule, į ją įrašant skirtingas lyginamųjų svorių kombinacijas bei tikėtinus tiekėjų pasiūlymų duomenis, ir pagal tai nusistačius optimaliausią derinį, užtikrinantį, kad geresnės kokybės pasiūlymams būtų teikiamas prioritetas, tačiau tuo pat metu nebūtų mokama už papildomą kokybę daugiau, negu ji verta ir negu pirkimo vykdytojas yra pasirengęs mokėti. Pažymėtina, kad bandomieji skaičiavimai yra galimi tik taikant absoliutinę formulę, kurios taikymas yra rekomenduotinas, kadangi santykinių formulių atveju pasireiškia reitingavimo paradoksas, kai pridėjus arba pašalinus vieną pasiūlymą, atskirų pasiūlymų vertinimas pasikeičia ir pasikeičia jų vieta pasiūlymų eilėje.

Netinkamai taikomas KKS kriterijus gali duoti priešingą rezultatą, negu tikimasi, todėl kiekvienas kriterijus turėtų būti nustatomas tik tada, kai pirkimo vykdytojas aiškiai suvokia, kokią konkrečią ekonominę naudą jis duos sutarties vykdymo metu, ir yra pasirengęs tos kokybės faktiškai reikalauti ir gebėti ją patikrinti pirkimo sutarties vykdymo metu.

Renkantis KKS struktūrą būtina aiškiai atskirti kvalifikacijos reikalavimus nuo pasiūlymų vertinimo kriterijų. Rengiant pirkimo dokumentus svarbu atskirti, kurios savybės ar reikalavimai yra būtini (privalomi kvalifikacijos reikalavimai), o kurios yra pageidaujamos ir pirkimo vykdytojui reikštų didesnę naudą (vertinimo kriterijai). Atitinkamai, papildomi balai už specialistų patirtį turėtų būti skiriami tik už tą patirtį, kuri viršija minimalius kvalifikacijos reikalavimus, o į vertinimą neturėtų būti traukiami projektai ar sutartys, kurie jau buvo panaudoti grindžiant specialisto atitiktį minimaliems kvalifikacijos reikalavimams.

Taip pat svarbu atskirti, kurios pirkimo objekto savybės yra būtinos ir yra nustatytos kaip privalomi techninės specifikacijos reikalavimai, o kurios – pageidaujamos ir gali būti nustatytos kaip ekonominio naudingumo vertinimo kriterijai. Vertinimo kriterijais turi būti vertinama tik tai, kas viršija techninės specifikacijos nustatytą minimalų lygį, o ne tai, kas yra privaloma kiekvienam tiekėjui, norinčiam dalyvauti pirkime.

Nr.	Kriterijus	Aprašymas	Aktuali strategija	Pastabos
1	**Sistemos įdiegimo terminas**	1. Tiekėjas pasiūlyme nurodo sistemos įdiegimo terminą kalendorinėmis dienomis nuo sutarties įsigaliojimo dienos, kuris negali viršyti, pavyzdžiui, 180 kalendorinių dienų – pasiūlymai su ilgesniu terminu atmetami kaip neatitinkantys pirkimo sąlygų. 2. Pasiūlymai vertinami taškais pagal formulę: E_t = ((180 - T_p) / 150) × B_max, kur T_p – tiekėjo siūlomas įdiegimo terminas kalendorinėmis dienomis, B_max – maksimalus kriterijui skiriamas balų skaičius, o 150 – maksimalus termino skirtumas (180 - 30 dienų). 3. Tiekėjas, pasiūlęs 30 kalendorinių dienų ar trumpesnį terminą, gauna maksimalų balų skaičių (B_max), tiekėjas pasiūlęs 180 dienų terminą gauna 0 balų, o tarpiniai terminai vertinami proporcingai pagal aukščiau nurodytą formulę nepriklausomai nuo kitų dalyvių pasiūlymų.	Unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimas; Egzistuojančio sprendimo pirkimas su pritaikymo paslaugomis; Sprendimo nuoma (SaaS/On-Premises)	Kiekvienu atveju sistemos įdiegimo terminai turi būti pasirenkami atskirai atsižvelgiant į pirkimo objekto specifiką. Minimalus terminas turi būti objektyviai ir realistiškai pagrįstas.
2	**Bendros nuosavybės kaina**	Bendros nuosavybės kaina (Total Cost of Ownership, TCO) pirkimo vykdytojo– kriterijus yra skirtas įvertinti IT sprendimo eksploatavimo sąnaudas per nustatytą laikotarpį po sistemos įdiegimo ir priėmimo. Tikslas – užtikrinti, kad pirkimo vykdytojas pasirinktų ne tik pirkimo etape pigiausią, bet ir ilgalaikėje perspektyvoje ekonomiškai naudingiausią sprendimą. Tiekėjai privalo pateikti sąnaudų įvertinimą pagal šias kategorijas tam tikram laikotarpiui (rekomenduojama 5–7 metai, atsižvelgiant į sistemos planuojamą gyvavimo ciklą ir sutarties trukmę): - infrastruktūros sąnaudos (serverių, debesų kompiuterijos resursų, tinklo infrastruktūros,	Unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimas; Egzistuojančio sprendimo pirkimas su pritaikymo paslaugomis.	Prieš nustatant lyginamuosius svorius, pirkimo vykdytojas privalo atlikti skaičiavimų simuliaciją – tinkamą svorį pasirinkti padės bandomieji skaičiavimai su pasirinkta formule, į ją įrašant skirtingas lyginamųjų svorių kombinacijas bei tikėtinus tiekėjų pasiūlymų duomenis. Sutartyje būtina numatyti, kaip pirkimo vykdytojas faktiškai patikrins, ar tiekėjo deklaruotos eksploatavimo sąnaudos atitinka realybę:

		atsarginių kopijų sistemų ir susijusios aparatinės įrangos keitimo / amortizacijos sąnaudos); - programinių licencijų sąnaudos (metiniai licencijų mokesčiai, vartotojų licencijų skaičiavimo principas, licencijų pratęsimo ir atnaujinimo sąlygos); - palaikymo ir priežiūros sąnaudos (techninės priežiūros, klaidų taisymo, saugumo atnaujinimų ir versijų atnaujinimo paslaugų metiniai mokesčiai); - specialistų mokymo sąnaudos (pradiniai ir periodiniai sistemos vartotojų ir administratorių mokymai, mokymo medžiagos atnaujinimas); - integracijų palaikymo sąnaudos (integracijų su kitomis pirkimo vykdytojo sistemomis palaikymo, adapterių atnaujinimų ir suderinamumo užtikrinimo sąnaudos); - privalomų periodinių atnaujinimų sąnaudos (reikšmingų versijų atnaujinimo paslaugų sąnaudos, jei tiekėjas numato atskirus mokesčius). Į TCO neįskaičiuojamos sąnaudos, kurios jau yra sutarties objektas ir įkainotos pasiūlyme (pvz., paties sistemos sukūrimo / diegimo kaina, pradinių mokymų kaina, jei ji yra sutarties dalis). Galimi reikalavimai įrodymams: - Egzistuojančio sprendimo pirkimo atveju: o gamintojo / licencijų savininko įpareigojantis raštas, patvirtinantis licencijų kainodarą ir jos stabilumo garantijas N metų laikotarpiui, arba nuoroda į oficialų viešai prieinamą kainininką; o tiekėjo įpareigojantis raštas dėl palaikymo ir priežiūros paslaugų įkainių stabilumo;		• Tiekėjo pareigą pranešti, jei keičiasi licencijų kainodara arba infrastruktūros sąnaudos (ir priežastis). • Pirkimo vykdytojo teisę į kompensaciją arba sutarties sąlygų peržiūrą, jei faktinės TCO sąnaudos esmingai viršija pasiūlyme deklaruotas be objektyvaus pagrindo. • Periodinę TCO ataskaitą (pvz., kasmet) – tiekėjas pateikia faktines eksploatavimo sąnaudas, lyginant su pasiūlyme deklaruotomis. TCO skaičiavimas kokybės kriterijaus tikslais turėtų būti atliekamas pagal CPVA parengtą „Gyvavimo ciklo sąnaudų skaičiavimo metodiką“ ir joje pateiktą skaičiuoklę.

		○ infrastruktūros sąnaudų patvirtinimas pagal debesų paslaugų teikėjo oficialius kainininkus. - Unikalaus sprendimo kūrimo atveju: ○ tiekėjo pasiūlyme nurodyta siūloma techninė architektūra ir jos infrastruktūros reikalavimai; ○ debesų paslaugų / infrastruktūros teikėjo oficialūs kainininkai; ○ jei naudojamos komercinės platformos ar trečiųjų šalių licencijos – atitinkami gamintojų raštai; ○ jei naudojamos tik atviro kodo technologijos – aiški deklaracija ir sąrašas, pagrindžiantis nulines licencijų sąnaudas. Pirkimo dokumentuose būtina numatyti standartizuotą TCO ataskaitos formą, kurioje tiekėjas įrašo sąnaudas pagal kiekvieną kategoriją kiekvienais metais (1–N), nurodant, ar sąnaudos pateikiamos be ar su PVM, ar skaičiuojamos nominalios, ar diskontuotos sąnaudos (NPV), ir reikalaujant, kad tiekėjas atskirai nurodytų kiekvieną sąnaudų komponentą. Balų suteikimo metodika: rekomenduojama taikyti apibrėžtų lygių metodiką (TCO ≤ X_1 Eur – maksimalus balų skaičius; TCO nuo X_1 iki X_2 Eur – vidutinis balų skaičius; TCO virš X_2 Eur – minimalus arba 0 balų) arba absoliutinę formulę atvirkštinės proporcijos principu: E_TCO = (TCO_min / TCO_p) × B_max, kur TCO_min – mažiausia pasiūlyta TCO vertė, TCO_p – konkretaus tiekėjo pasiūlyta TCO, B_max – maksimalus balų skaičius.		

3	**Papildomas funkcionalumas ir paslaugos**	Vertinami tiekėjo pasiūlyme aprašyti papildomi funkcionalumai ir paslaugos, kuriuos pirkimo vykdytojas pirkimo dokumentuose nustato kaip pageidaujamus, tačiau neįtraukia į privalomus techninės specifikacijos reikalavimus. Balai suteikiami už pirkimo vykdytojo nurodytų papildomų būsimo sprendimo funkcijų ir/ar paslaugų įtraukimą į tiekėjo pasiūlymą.	Visos, išskyrus Ekspertinių paslaugų (darbo valandų) pirkimą	Rekomenduojama nustatyti taikymo metodiką, numatant papildomų funkcionalumų ir paslaugų diferenciaciją pagal jų kuriamą vertę pirkimo vykdytojui. Pavyzdžiui, nustatyti prioritetinius lygius (pvz., aukštas, vidutinis, žemas) ir su jais susieti skirtingą balų skyrimą (pvz., aukštas prioritetas – 3 balai, vidutinis – 2 balai, žemas – 1 balas, nesiūloma – 0 balų). Toks diferencijavimas leistų objektyviau įvertinti pasiūlymų pridėtinę vertę ir užtikrinti, kad didesnę vertę kuriantys funkcionalumai ir paslaugos būtų proporcingai aukščiau įvertinti.
4	**Siūlomo IT sprendimo kokybės pranašumai, kurie vertinami demonstravimo būdu**	Tiekėjas pirkimo vykdytojo nustatytomis sąlygomis atlieka savo siūlomo IT sprendimo demonstravimą, kurio metu pirkimo vykdytojas vertina, ar ir kiek tiekėjo siūlomas sprendimas savo kokybe viršija minimalius techninės specifikacijos reikalavimus. Vertinamos tiek funkcinės, tiek nefunkcinės sprendimo savybės, atsiskleidžiančios demonstravimo sesijos metu. Balai skiriami už kokybinius sprendimo pranašumus, viršijančius minimalius techninės specifikacijos reikalavimus. Pirkimo vykdytojas pirkimo dokumentuose iš anksto nustato ir paskelbia: (1) konkrečius demonstravimo scenarijus – užduotis, kurias tiekėjas turi atlikti demonstravimo sesijos metu naudodamas savo siūlomą IT sprendimą (scenarijai yra vienodi visiems tiekėjams); (2) vertinimo aspektus, pagal kuriuos bus vertinama kiekvieno scenarijaus atlikimo kokybė.	Unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimas; Egzistuojančio sprendimo pirkimas su pritaikymo paslaugomis; Sprendimo nuoma (SaaS / On Premises). Šis kriterijus tinkamas tada, kai: • perkamas sprendimo rezultatas;	Rekomenduojama iš anksto nustatyti aiškią vertinimo metodiką, scenarijus, vertinimo aspektus ir balų skyrimo taisykles. Vertinimo kriterijai turi būti objektyvūs, pamatuojami ir vienodai taikomi visiems tiekėjams. Siekiant užtikrinti ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo kriterijų realų įgyvendinimą sutarties vykdymo metu, pirkimo dokumentuose ir sutartyje turi būti nustatyta, kad sprendimo kokybės demonstracijos metu pasiūlyti ir įvertinti sprendiniai, funkcionalumai

		Vertinimo aspektai gali apimti, pavyzdžiui: naudotojo veiksmų skaičiaus optimizavimą (kiek veiksmų reikia užduočiai atlikti), procesų įvykdymo efektyvumą, naudotojo sąsajos aiškumą ir intuityvumą, automatizavimo lygį, klaidų prevencijos priemones, sistemos reakcijos spartą, navigacijos logiką, papildomų funkcionalumų panaudojimą ir kitus naudojimo bei eksploatavimo kokybę didinančius sprendimus; (3) balų skyrimo tvarką – kiek balų ir už ką konkrečiai skiriama pagal kiekvieną vertinimo aspektą. Demonstravimą vertina komisija, kurios nariai vertinimą atlieka individualiai pagal iš anksto nustatytus vertinimo kriterijus, vėliau išvedant aritmetinį vidurkį. Komisijoje turi dalyvauti bent vienas techniniu IT aspektu kompetentingas ekspertas. Demonstravimas fiksuojamas vaizdo įrašu vidiniais tikslais (siekiant galimo ginčo atveju pagrįsti vertinimą ir užtikrinti procedūros skaidrumą). Demonstravimo sesija fiksuojama protokolu, kuriame komisija nurodo, kurie demonstruoti sprendiniai ir kokybiniai pranašumai buvo vertinti ir laikomi pasiūlymo sudedamąja dalimi. Protokolas tampa sutarties priedu, kuris įpareigoja tiekėją analogiškus techninius pranašumus įgyvendinti sutarties vykdymo metu. Atkreiptinas dėmesys, kad pirkimo vykdytojas pirkimo dokumentuose gali nustatyti, kad tiekėjo pasiūlymo atitiktis techninės specifikacijos reikalavimams (arba jų daliai) bus tikrinama sprendimo demonstravimo sesijos metu. Tokiu atveju demonstracija nėra ekonominio	• skirtingi tiekėjai gali pasiekti tą patį techninį rezultatą skirtingo lygio naudotojų patirties sprendimais; • kokybinius skirtumus galima objektyviai pademonstruoti. Jis netinkamas tada, kai: • perkami tik resursai; • nėra ką demonstruoti; • rezultatas dar negali būti racionaliai parodytas; • demonstracija faktiškai reikalautų neproporcingai didelio išankstinio sukūrimo.	ar kokybiniai pranašumai tampa privaloma sutarties vykdymo dalimi. Taip pat reikia numatyti jų atitikties tikrinimą priėmimo–perdavimo etapais bei sutartines pasekmes jų neįgyvendinimo atveju.

		naudingumo (kokybės) kriterijus – ji atliekama kaip pasiūlymo atitikties pirkimo sąlygoms patikrinimo priemonė, taikant „atitinka / neatitinka“ principą. Tiekėjo pasiūlymas, kurio demonstracija nepatvirtina techninės specifikacijos reikalavimų atitikties, atmetamas kaip neatitinkantis pirkimo dokumentų reikalavimų.		
5	**Dalykinės srities patirtis**	Tiekėjo siūlomų specialistų patirtis pirkimo objektą ir pirkimo vykdytojo veiklą atitinkamoje dalykinėje srityje. Balai suteikiami pagal atitinkančios dalykinės srities sutarčių skaičių ir (arba) darbo patirties trukmę metais, viršijančius pagal kvalifikacijos reikalavimus reikalaujamą minimalią patirtį.	Visos strategijos, išskyrus Sprendimo nuomą	Pirkimo vykdytojas pirkimo dokumentuose nurodo, ar papildoma patirtis vertinama pagal sutarčių skaičių, pagal patirties trukmę metais, ar pagal abu rodiklius kartu, taip pat nustato balų skyrimo tvarką (pvz., už kiekvieną papildomą sutartį ar papildomus metus skiriamas atitinkamas balų skaičius). Vertinama tik tiekėjo pasiūlyme nurodytų konkrečių specialistų, kurie bus pasitelkti sutarties vykdymui, individuali profesinė patirtis – tiekėjo kaip subjekto patirtis pagal šį kriterijų nevertinama.
6	**Architektūros atitiktis pirkimo vykdytojo kompetencijoms ir esamoms investicijoms**	Vertinama tiekėjo pasiūlyme aprašyta informacinės sistemos architektūra ir jos realizacijai pasirinktos technologijos. Balai suteikiami už technologijas, kurių kompetencija ir panaudojimas jau yra pirkimo vykdytojo organizacijoje, kadangi tai mažina bendrą nuosavybės kainą (angl. *Total Cost of Ownership, TCO*) ir efektyviai panaudoja ankstesnes pirkimo vykdytojo investicijas į infrastruktūrą, programinę įrangą bei darbuotojų kompetencijas. Pasiūlytos technologijos	Unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimas; Egzistuojančio sprendimo pirkimas su pritaikymo paslaugomis;	Taikant šį kriterijų pirkimo vykdytojas turi užtikrinti, kad tiekėjams būtų žinomos pirkimo vykdytojo technologinės kompetencijos.

		neturi didinti pirkimo vykdytojo organizacijos eksploatacinių kaštų. *Pavyzdys.* Jeigu pirkimo vykdytojo organizacijoje dirba IT specialistai (programuotojai), turintys PHP technologijos kompetenciją, daugiau balų suteikiama pasiūlymui, kuriame sistemos realizavimui pasirinkta PHP technologija, nes pirkimo vykdytojas galės savarankiškai vykdyti sistemos priežiūrą ir plėtrą, nepatirdamas papildomų mokymo ar naujų specialistų samdymo kaštų. Jeigu tiekėjas pasiūlo sistemos realizavimo technologiją, kuri neatitinka pirkimo vykdytojo IT specialistų turimos kompetencijos (pvz., vietoje PHP pasiūloma Java, Python, MS .NET ar kita technologija), tačiau tiekėjas įsipareigoja savo sąskaita apmokyti pirkimo vykdytojo IT specialistus (pvz., iki 5 asmenų) dirbti su pasiūlyta technologija, tokiam pasiūlymui gali būti suteikiama mažiau balų nei visiškai kompetencijas atitinkančiam pasiūlymui, tačiau daugiau nei pasiūlymui be jokio mokymo įsipareigojimo.		
7	**Papildomas funkcionalumas ir paslaugos**	Vertinami tiekėjo pasiūlyme aprašyti papildomi funkcionalumai ir paslaugos, kuriuos pirkimo vykdytojas pirkimo dokumentuose nustato kaip pageidaujamus, tačiau neįtraukia į privalomus techninės specifikacijos reikalavimus. Balai suteikiami už pirkimo vykdytojo nurodytų papildomų būsimo sprendimo funkcijų ir/ar paslaugų įtraukimą į tiekėjo pasiūlymą.	Visos, išskyrus Ekspertinių paslaugų (darbo valandų) pirkimą	Rekomenduojama nustatyti taikymo metodiką, numatant papildomų funkcionalumų ir paslaugų diferenciaciją pagal jų kuriamą vertę pirkimo vykdytojui. Pavyzdžiui, nustatyti prioritetinius lygius (pvz., aukštas, vidutinis, žemas) ir su jais susieti skirtingą balų skyrimą (pvz., aukštas prioritetas – 3 balai, vidutinis – 2 balai, žemas – 1 balas, nesiūloma – 0 balų). Toks diferencijavimas

				leistų objektyviau įvertinti pasiūlymų pridėtinę vertę ir užtikrinti, kad didesnę vertę kuriantys funkcionalumai ir paslaugos būtų proporcingai aukščiau įvertinti.
8	**Interviu su projekto vadovu**	Projekto vadovo gebėjimų, projekto supratimo ir įgyvendinimo vizijos vertinimas tiesioginio pokalbio forma. Interviu sudaro dvi dalys: (1) projekto vadovo pristatymas (ne ilgiau kaip 20 min.), kuris turėtų apimti: pirkimo objekto supratimo paaiškinimą; siūlomos metodologijos ir įgyvendinimo pristatymą; pirminį projekto planą (etapai ir laiko juosta); pagrindines rizikas ir jų valdymo siūlymus; bendradarbiavimo su pirkimo vykdytoju modelį. (2) klausimų-atsakymų sesija, kurioje vertinami gebėjimai pagrįsti sprendimus ir reaguoti į konkrečius projekto vykdymo klausimus, kurie nėra pateikiami tiekėjams iš anksto. Visiems tiekėjams užduodami tie patys pagrindiniai klausimų blokai; papildomi išaiškinimo klausimai galimi, tačiau neturėtų suteikti vieno tiekėjo atžvilgiu esminio informacinio pranašumo. Interviu tikslas – ne įvertinti projekto vadovo prezentacijos įgūdžių, retorikos ar vizualinės medžiagos kokybės, o įsitikinti, kad: siūloma komanda realiai supranta projekto tikslus, apimtį ir rizikas; projekto vadovas turi aiškią ir realią viziją, kaip bus įgyvendinamas pirkimo objektas; siūlomas sprendimas atitinka pirkimo vykdytojo poreikius.	Unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimas. Kriterijus taikytinas kai: - vykdomas inovatyvus pirkimas, kai pirkimo objektas nėra iš anksto standartizuotas; - numatomas glaudus ir nuolatinis bendradarbiavimas su tiekėjo komanda sutarties vykdymo metu, kai projekto vadovo gebėjimai tiesiogiai veikia sutarties rezultatą. Interviu gali būti taikomas tik projekto vadovui arba pagrindiniams projekto vykdymo asmenims,	Vertinimo kriterijai privalo būti maksimaliai konkretūs ir orientuoti į pirkimo objektą. Balai suteikiami pagal iš anksto nustatytą ir paskelbtą vertinimo metodiką, taikant fiksuotus vertinimo lygius. Santykinė formulė netaikoma – balai skiriami absoliučiais kriterijais. Vertinimą atlieka pirkimo vykdytojo paskirti ekspertai individualiai, vėliau išvedant aritmetinį vidurkį. Interviu įrašomas vidiniais pirkimo vykdytojo tikslais, siekiant užtikrinti objektyvumą ir nešališkumą.

			kurių dalyvavimas projekte yra kritinis. Kriterijus neturėtų būti taikomas: - standartinių IT sistemų diegimo ar palaikymo pirkimuose; - pirkimuose, kuriuose projekto vadovo asmeniniai gebėjimai neturi esminio poveikio pirkimo rezultatui; - eiliniams specialistams (pvz., programuotojams, testuotojams).	

Svarbu! Ekonominio naudingumo kriterijai atlieka savo funkciją tik tada, kai tiekėjo pasiūlyme deklaruoti privalumai realiai įgyvendinami per visą sutarties vykdymo laikotarpį. Vienas iš esminių reikalavimų, keliamų bet kuriam ekonominio naudingumo kriterijui, yra tai, kad tiekėjo pasiūlymo privalumas turi būti materializuojamas – naudojamas, taikomas ir įgyvendintas sutarties vykdymo metu. Todėl kiekvieną kartą, kai pirkimo vykdytojas nustato kokybės kriterijus, jis privalo ne tik išsamiai apibūdinti jų vertinimo tvarką pirkimo dokumentuose, bet ir iš anksto apgalvoti, kokiomis priemonėmis bus užtikrinama, kad laimėjusio tiekėjo pažadai taps realybe, o ne tik pasiūlymo tekstu. Kad ir kokie kriterijai buvo taikyti išrenkant ekonomiškai naudingiausią pasiūlymą, jie neteks savo prasmės, jeigu nebus perkelti į sudaromą pirkimo sutartį.

Pirkimo sutartyje turi būti iš anksto nustatyta, kad tiekėjas privalo taikyti pasiūlyme nurodytas priemones, pristatyti pasiūlymą atitinkančias prekes ir paslaugas teikti laikantis pasiūlytų sąlygų, kurios buvo vertintos kaip ekonominio naudingumo kriterijus. Pirkimo sutartyje taip pat turi būti iš anksto numatytos pakankamos pirkimo vykdytojui skirtos priemonės kontrolei užtikrinti ir konkreti sankcijų sistema tiekėjui nesilaikant ekonominio naudingumo vertinimo metu pasiūlytų dalykų.

Atsižvelgiant į tai, kiekvienam šiose gairėse aprašomam ekonominio naudingumo kriterijui pirkimo vykdytojas privalo atsakyti į du esminius klausimus dar pirkimo dokumentų rengimo etape:

- kokiu būdu kiekvieną iš nustatytų kokybės kriterijų bus galima faktiškai patikrinti sutarties vykdymo metu;
- kokios sutartinės priemonės (įpareigojimai, kontrolės mechanizmai, sankcijos) bus taikomos siekiant užtikrinti, kad kriterijų pagrindu suteikti balai atspindėtų realią ekonominę naudą, o ne tapti tik formaliu ar dirbtiniu dokumentavimo žingsniu. Pažymėtina, kad dažnu atveju neužtenka už reikalavimų nesilaikymą numatyti baudas tiekėjui – neturi būti sudaroma situacija, kurioje tiekėjui apsimokėtų sumokėti baudą, o ne įvykdyti prisiimtus įsipareigojimus.

Pavyzdžiui, pirkime nustačius ekonominio naudingumo kriterijų, pagal kurį yra vertinamas interviu su projekto vadovu, reikia įvertinti tai, kad interviu kriterijus yra susietas su konkrečiu fiziniu asmeniu, pirkimo dokumentuose ir sutartyje būtina aiškiai aprašyti projekto vadovo keitimo tvarką ir užtikrinti, kad vertintas projekto vadovas asmeniškai dalyvautų pirkimo sutarties vykdyme. Rekomenduotinos sąlygos:

- Projekto vadovo keitimas turėtų būti išimtinis veiksmas, galimas tik esant objektyviai pagrįstoms aplinkybėms, kurių tiekėjas negalėjo numatyti sudarydamas sutartį ir dėl kurių projekto vadovas objektyviai negali dalyvauti pirkimo sutarties vykdyme. Turi būti pateikiami aplinkybes, kuriomis remiamasi, pagrindžiantys dokumentai.
- Projekto vadovo keitimas galimas tik gavus išankstinį pirkimo vykdytojo sutikimą.
- Siūlomas naujas projekto vadovas turi atitikti ne mažesnę kvalifikaciją, kaip buvo reikalauta pirkimo metu.
- Jei pirkimo metu projekto vadovas gavo papildomus balus už patirtį, viršijančią minimumo reikalavimus (pagal specialistų patirties kriterijų), privaloma papildomai įvertinti, ar naujasis projekto vadovas taip pat turi atitinkamą papildomą patirtį.
- Rekomenduojama pirkimo dokumentuose nustatyti, kad naujai siūlomam projekto vadovui bus taikomas interviu siekiant patikrinti, ar naujasis projekto vadovas realiai

supranta projekto tikslus, esamą projekto būklę ir likusius įgyvendinimo uždavinius. Atsižvelgiant į tai, kad toks projekto vykdymo metu pirminių interviu klausimų atsakymai gali būti akivaizdūs, interviu klausimai turi būti pritaikyti prie konkrečios projekto stadijos – orientuoti į likusių darbų planavimą, identifikuotų rizikų valdymą, tęstinumo užtikrinimą ir gebėjimą perimti projekto vadybą nuo esamo taško, o ne kartoti pirkimo procedūrų metu taikyto interviu formatą. Esant poreikiui atlikti tokį interviu klausimai iš anksto užfiksuojami pirkimo vykdytojo protokolu. Toks interviu atliekamas tik pirkimo vykdytojui siekiant priimti sprendimą dėl naujai siūlomo projekto vadovo tinkamumo, tačiau ekonominio naudingumo balai nebus perskaičiuojami. Pirkimo vykdytojas turi teisę atsisakyti tvirtinti projekto vadovo pakeitimą atlikus interviu.

- Siekiant išvengti piktnaudžiavimo projekto vadovo keitimo galimybe, pirkimo dokumentuose ir sutartyje rekomenduojama numatyti šiuos apsaugos mechanizmus, pvz.: bauda už projekto vadovo keitimą be pirkimo vykdytojo sutikimo arba nesilaikant nustatytos tvarkos; bauda ir esminis sutarties pažeidimas už nepagrįstą keitimą per pirmuosius sutarties vykdymo mėnesius; pirkimo vykdytojo teisė atsisakyti patvirtinti naują projekto vadovą.

4. Sutarties sąlygos dėl intelektinės nuosavybės perdavimo

Intelektinės nuosavybės teisių klausimas yra vienas iš svarbiausių ir dažniausiai nepakankamo dėmesio sulaukiančių IT pirkimų sutarčių elementų. Tačiau pirkimo sutartyje nurodytos intelektinės nuosavybės nuostatos nulemia ne tik tai, kas įgyja teises į sukurtą ar įsigytą programinę įrangą, bet ir tai, kokia bus pirkimo vykdytojo galimybė ateityje savarankiškai valdyti, tobulinti ar keisti sistemą, pasirinkti kitą paslaugų teikėją bei apsisaugoti nuo priklausomybės nuo vieno tiekėjo. Tinkamas intelektinės nuosavybės klausimo sureguliavimas yra esminis ne tik pirkimo vykdytojo interesų apsaugos, bet ir viešųjų lėšų efektyvaus panaudojimo požiūriu. Neteisingai ar nepakankamai sureguliavus šį klausimą, kyla rizika, kad pirkimo vykdytojas negalės savarankiškai tvarkyti ir tobulinti įsigytos sistemos, bus priverstas tęsti santykius su tiekėju nepalankiomis sąlygomis arba praras prieigą prie savo paties duomenų.

Todėl intelektinės nuosavybės nuostatos turi būti rengiamos atidžiai, tiksliai ir atsižvelgiant į konkrečią IT pirkimo strategiją – nes skirtingos pirkimų strategijos lemia iš esmės skirtingą teisinį reguliavimą. Tuo pačiu svarbu pabrėžti, kad intelektinės nuosavybės nuostatos turi būti proporcingos ir atitikti konkretų pirkimo tikslą – jos neturėtų siekti nei suteikti pirkimo vykdytojui platesnių teisių, nei reikalinga jo funkciniams poreikiams užtikrinti, nei be pagrindo riboti tiekėjų komercinę laisvę ar rinkos konkurenciją.

Nr.	Aktuali strategija	Aprašymas	Pastabos
1	Unikalaus sprendimo kūrimo ir diegimo pirkimas	1. Tiekėjas privalo perduoti pirkimo vykdytojui visas turtines autorinių teisių į šios sutarties vykdymo metu sukurtą programinę įrangą (sistemos išeities kodą, duomenų bazių struktūrą, konfigūracijos failus, techninę dokumentaciją ir kitus sutarties vykdymo rezultatus) dalis, įskaitant, bet neapsiribojant, teises atgaminti, platinti, viešai skelbti, perdirbti, modifikuoti ir sukurti išvestinius kūrinius. Šis perleidimas apima išimtinai tiekėjo originaliai sukurtą programinę įrangą ir paslaugų rezultatus. Trečiųjų asmenų programinės įrangos komponentai, integruoti į sukurtą sprendimą, perduodami pirkimo vykdytojui tik tiek, kiek tai leidžia atitinkamų trečiųjų asmenų licencijų sąlygos, ir tokiomis sąlygomis, kokios nustatytos tose licencijose. 2. Intelektinės nuosavybės teisės pirkimo vykdytojui pereina tą dieną, kai atitinkami paslaugų rezultatai yra priimti pagal sutartyje nustatytą priėmimo-perdavimo tvarką, o jeigu tokia tvarka nenustatyta – kai sukurti ir perduoti pirkimo vykdytojui, nepaisant to, ar už juos apmokėta. Kartu su galutinių paslaugų rezultatų perdavimu tiekėjas pateikia pirkimo vykdytojui programinės įrangos komponentų sąrašą (toliau – SBOM) (Software Bill of Materials), kuriame nurodo visus sutarties vykdymo metu naudotus trečiųjų asmenų komponentus ir jų licencijų tipus. SBOM pateikiamas priėmimo-perdavimo metu kaip paslaugų rezultatų sudėtinė dalis. Tiekėjas neatsako už trečiųjų asmenų licencijų sąlygų pasikeitimus po SBOM pateikimo dienos. 3. Pirkimo vykdytojas įgyja teisę savarankiškai arba pasitelkdamas trečiuosius asmenis (kitus tiekėjus) toliau vystyti, modifikuoti, tobulinti, integruoti su kitomis sistemomis, platinti ir kitaip naudoti sukurtą programinę įrangą be papildomų apribojimų ir be pareigos mokėti tiekėjui papildomą atlyginimą. Pirkimo vykdytojas prisiima visą atsakomybę už bet kokius sukurtos programinės įrangos pakeitimus, atliktus po paslaugų rezultatų priėmimo dienos savarankiškai arba pasitelkiant kitus tiekėjus. Tiekėjas neatsako už	Nuostata aiškiai atriboja, kas perduodama, o kas – ne. Perduodama tai, kas sukurta konkrečiai šiai sutarčiai vykdyti – originalus kodas, dokumentacija, konfigūracijos. Tiekėjas išlaiko teises į metodologijas, know-how ir bendro pobūdžio komponentus. Tai reiškia, kad tiekėjas išlaiko intelektinę bazę, kuria grindžiama jo verslo veikla – ir gali toliau kurti, tobulinti bei pardavinėti savo kompetencijomis grįstus sprendimus kitiems. Draudimas tiekėjui toliau pardavinėti panašius produktus reikštų ne tik teisių į konkrečius paslaugų rezultatus, bet ir tiekėjo verslo laisvės ribojimą – tai, kas šia nuostata nėra ir neturėtų būti siekiama. Tai atitinka ir pirkimo vykdytojo tikslus, kadangi pirkimu siekiama įsigyti sistemą savo reikmėms – valdomam viešųjų funkcijų vykdymui, administraciniam valdymui ar kitoms institucijos

		sukurtos programinės įrangos veikimą, saugumą ar atitiktį reikalavimams tiek, kiek tai susiję su tokiais vėlesniais pakeitimais, išskyrus atvejus, kai tokie pakeitimai atliekami dalyvaujant tiekėjui pagal atskirą susitarimą. 4. Tiekėjas išlaiko teises į sutarties vykdymo metu sukauptą profesinę patirtį, metodologijas, techninius sprendimus ir bendrąjį know-how, kurie nėra pirkimo vykdytojo konfidenciali informacija. Tiekėjas taip pat įgyja neišimtinę, neatšaukiamą, nemokamą licenciją naudoti bendro pobūdžio kodo komponentus ir modulius, nesusijusius su pirkimo vykdytojo unikaliais organizaciniais procesais ar konfidencialia informacija, savo kituose projektuose ir produktuose, su sąlyga, kad užtikrinama pirkimo vykdytojo konfidencialios informacijos ir duomenų apsauga ir kad tokiu naudojimu nesudaromos sąlygos tretiesiems asmenims gauti neautorizuotą prieigą prie pirkimo vykdytojo sistemų ar duomenų.	specifinėms reikmėms. Sutarties tikslas yra užtikrinti, kad sukurta sistema būtų naudojama, valdoma ir plėtojama pagal pirkimo vykdytojo poreikius – ne riboti rinkos dalyvių komercinę laisvę. Jei pirkimo vykdytojas siektų uždrausti tiekėjui pardavinėti analogiškus sprendimus kitiems, tai reikštų netiesioginį rinkos konkurencijos ribojimą – tiekėjai, ypač smulkesnės įmonės, vengtų dalyvauti tokiuose pirkimuose, nes vieno projekto vykdymas lemtų jų komercinės veiklos krypties praradimą. Pirkimo vykdytojo apsauga užtikrinama per visų turtinių teisių į konkrečius paslaugų rezultatus įgijimą, SBOM reikalavimą ir konfidencialumo režimą – o ne per konkurencijos ribojimą, kuris prieštarautų tiek pirkimų principams, tiek efektyvios IT rinkos plėtros interesams.
2	**Esamo unikalaus sprendimo priežiūros ir**	1. Tiekėjas privalo perduoti pirkimo vykdytojui visas turtines autorinių teisių į šios sutarties vykdymo metu sukurtus naujus kodo komponentus, modulius, integracijas, funkcionalumų išplėtimus ir kitus naujai sukurtus ar iš esmės pakeistus sprendimo elementus (įskaitant jų išeities kodą, duomenų bazių	Intelektinės nuosavybės reguliavimas šioje nuostatoje yra dvejopas, nes dvejopos ir pačios tiekėjo paslaugos. Priežiūros

	vystymo paslaugų pirkimas	struktūrą, konfigūracijos failus, techninę dokumentaciją ir kitus susijusius paslaugų rezultatus) dalis, įskaitant, bet neapsiribojant, teises atgaminti, platinti, viešai skelbti, perdirbti, modifikuoti ir sukurti išvestinius kūrinius. Klaidų taisymo, pažeidžiamumų šalinimo ir stabilumo užtikrinimo paslaugų metu atlikti IT sprendimo keitimai, kurie iš esmės atkuria ar išlaiko esamą sprendimo funkcionalumą, laikomi esamo sprendimo sudėtine dalimi ir priklauso pirkimo vykdytojui nuo jų sukūrimo (atnaujinimo) momento. Šis perleidimas neapima trečiųjų asmenų programinės įrangos komponentų, kurie perduodami pirkimo vykdytojui tik tiek, kiek tai leidžia atitinkamų trečiųjų asmenų licencijų sąlygos, ir tokiomis sąlygomis, kokios nustatytos tose licencijose. 2. Intelektinės nuosavybės teisės į vystymo paslaugų rezultatus pirkimo vykdytojui pereina tą dieną, kai atitinkami paslaugų rezultatai yra priimti pagal sutartyje nustatytą priėmimo-perdavimo tvarką, o jeigu tokia tvarka nenustatyta – kai sukurti ir perduoti pirkimo vykdytojui, nepaisant to, ar už juos apmokėta. Kartu su kiekvienu vystymo paslaugų rezultatų perdavimu tiekėjas pateikia pirkimo vykdytojui programinės įrangos komponentų sąrašą (toliau – SBOM) (Software Bill of Materials), kuriame nurodo visus per atitinkamą laikotarpį naudotus trečiųjų asmenų komponentus ir jų licencijų tipus. Priežiūros paslaugų metu įdiegti trečiųjų asmenų komponentų atnaujinimai atskleidžiami periodinėse priežiūros ataskaitose. Tiekėjas neatsako už trečiųjų asmenų licencijų sąlygų pasikeitimus po SBOM arba periodinės ataskaitos pateikimo dienos. 3. Pirkimo vykdytojas įgyja teisę savarankiškai arba pasitelkdamas trečiuosius asmenis (kitus tiekėjus) toliau vystyti, modifikuoti, tobulinti, integruoti su kitomis sistemomis ir kitaip naudoti paslaugų rezultatus be papildomų apribojimų ir be pareigos mokėti tiekėjui papildomą atlyginimą. Pirkimo vykdytojas prisiima visą atsakomybę už bet kokius paslaugų rezultatų pakeitimus, atliktus po jų priėmimo dienos savarankiškai arba pasitelkiant kitus tiekėjus. Tiekėjas neatsako už paslaugų rezultatų veikimą, saugumą ar atitiktį reikalavimams tiek, kiek tai susiję su tokiais vėlesniais pakeitimais, išskyrus	paslaugos iš esmės nėra kūryba – tai jau sukurto sprendimo palaikymas. Todėl jų metu atlikti keitimai natūraliai laikomi esamo sprendimo, kuris jau priklauso pirkimo vykdytojui, sudėtine dalimi – atskirų teisių perleidimo mechanizmo čia nereikia. Vystymo paslaugos (nauji moduliai, integracijos, funkcionalumų plėtra) yra kūrybinis procesas, todėl jų rezultatams taikomas autorinių teisių perleidimas. Aiškus šių dviejų kategorijų atribojimas užkerta kelią ginčams dėl to, ar konkretus pakeitimas yra priežiūra ar vystymas. Teisių perėjimo momentas priežiūros ir vystymo paslaugų kontekste yra svarbus, nes paslaugos vykdomi nuolat ir tęstinai, o ne vienkartiniais etapais. Vystymo paslaugų atveju teisės pereina priėmimo momentu – tai suteikia tikrumą abiem šalims ir užtikrina, kad pirkimo vykdytojas įgyja teises į tikrintus ir patvirtintus rezultatus. SBOM mechanizmas yra diferencijuotas pagal paslaugų pobūdį: vystymo

		atvejus, kai tokie pakeitimai atliekami dalyvaujant tiekėjui pagal atskirą susitarimą. 4. Tiekėjas išlaiko teises į sutarties vykdymo metu sukauptą profesinę patirtį, metodologijas, techninius sprendimus ir bendrąjį know-how, kurie nėra pirkimo vykdytojo konfidenciali informacija. Tiekėjas taip pat įgyja neišimtinę, neatšaukiamą, nemokamą licenciją naudoti išvystytus bendro pobūdžio kodo komponentus ir modulius, nesusijusius su pirkimo vykdytojo unikaliais verslo procesais ar konfidencialia informacija, savo kituose projektuose ir produktuose, su sąlyga, kad užtikrinama pirkimo vykdytojo konfidencialios informacijos ir duomenų apsauga ir kad tokiu naudojimu nesudaromos sąlygos tretiesiems asmenims gauti neautorizuotą prieigą prie pirkimo vykdytojo sistemų ar duomenų. 5. Tiekėjas garantuoja, kad jo paslaugų rezultatai yra originalūs arba sukurti naudojant teisėtai įgytas licencijas ir kad jų perdavimas pirkimo vykdytojui nepažeidžia jokių trečiųjų asmenų intelektinės nuosavybės teisių. Tiekėjas įsipareigoja atlyginti pirkimo vykdytojui visus nuostolius, žalą ir išlaidas, kylančias iš trečiųjų asmenų pretenzijų dėl intelektinės nuosavybės teisių pažeidimo, tiek, kiek toks pažeidimas atsirado dėl tiekėjo veiksmų ar neveikimo, ir neapima atvejų, kai pažeidimas atsirado dėl pirkimo vykdytojo nurodymų, reikalavimų ar vėlesnių paslaugų rezultatų pakeitimų.	paslaugoms – pateikiamas su kiekvienu paslaugų rezultatų perdavimu, priežiūros paslaugoms – atskleidžiamas periodinėse ataskaitose. Tai atitinka priežiūros tęstinę prigimtį ir sumažina administracinę naštą. Užtikrinamas ir pirkimo vykdytojo savarankiškumas – galimybė keisti tiekėjus ir toliau plėtoti sprendimą be priklausomybės nuo pirminio tiekėjo. Tai ypač svarbu tęstinių paslaugų kontekste, kur ilgalaikė priklausomybė nuo vieno tiekėjo yra dažna praktinė problema. Atsakomybės apribojimo nuostata yra būtina tiekėjo apsaugos priemonė – tiekėjas negali būti atsakingas už sprendimo veikimą po to, kai kiti asmenys jį modifikavo. Tiekėjas teikia ne tik darbo laiką, bet ir kompetenciją, kurią sukaupia dirbdamas su sistema. Drausti tiekėjui naudoti šią kompetenciją reikštų netiesioginį jo verslo laisvės ribojimą ir faktiškai atgrasytų kompetentingus tiekėjus nuo

			dalyvavimo tokiuose pirkimuose. Pirkimo vykdytojo interesai apsaugomi per aiškią ribą – know-how ir bendro pobūdžio komponentai – tiekėjui, o unikalūs sprendimo elementai, verslo procesai ir konfidenciali informacija – išimtinai pirkimo vykdytojui. Garantijos nuostata įgyja papildomą reikšmę – tiekėjas nuolat dirba su sistema, integruoja naujus komponentus ir funkcinius išplėtimus, todėl intelektinės nuosavybės teisių pažeidimo rizika yra tęstinė. Atsakomybės apribojimas dėl pirkimo vykdytojo nurodymų ir vėlesnių pakeitimų yra būtinas balansas – tiekėjas negali prisiimti atsakomybės, kilusios ne dėl jo veiksmų. Tai ypač aktualu tęstinių paslaugų atveju, kur skirtingų tiekėjų darbai gali persipinti, o atsakomybės grandinė – būti sudėtinga.
3	**Egzistuojančio sprendimo pirkimas su pritaikymo paslaugomis**	1. Intelektinės nuosavybės teisės į pagrindinę (bazinę) egzistuojančią programinę įrangą (core product) išlieka tiekėjui. Pirkimo vykdytojas įgyja tik licencijos teisę naudoti šią programinę įrangą pagal sutarties sąlygas. Tiekėjas garantuoja, kad egzistuojančios programinės įrangos naudojimas pagal šią sutartį nepažeidžia jokių trečiųjų asmenų teisių.	Pateikta intelektinės nuosavybės nuostata yra pritaikyta specifiniam pirkimo modeliui, kai pirkimo vykdytojas įsigyja jau egzistuojantį tiekėjo produktą

		2. Tiekėjas privalo suteikti pirkimo vykdytojui neišimtinę, perduodamą tik esant rašytiniam tiekėjo sutikimui (išskyrus perdavimą pertvarkant organizaciją ar sujungiant ją su kita, kai tiekėjo sutikimas nereikalingas), nuolatinę, neribotą geografiškai ir neribotą kiekybiškai (vartotojų skaičiumi) teisę naudoti egzistuojančio IT sprendimo licenciją pagal šios sutarties tikslus ir pirkimo vykdytojo funkcinius poreikius. 3. Tiekėjas privalo perduoti pirkimo vykdytojui visas turtines autorinių teisių į šios sutarties vykdymo metu sukurtus pritaikymus, modifikacijas ir papildomas funkcijas (įskaitant jų išeities kodą, duomenų bazių struktūrą, konfigūracijos failus, techninę dokumentaciją ir kitus pritaikymo paslaugų rezultatus) dalis, įskaitant, bet neapsiribojant, teises atgaminti, platinti, viešai skelbti, perdirbti, modifikuoti ir sukurti išvestinius kūrinius. Šis perleidimas apima išimtinai tiekėjo originaliai pirkimo vykdytojui sukurtus pritaikymus ir paslaugų rezultatus ir neapima bazinės programinės įrangos ar jos komponentų. Trečiųjų asmenų programinės įrangos komponentai, integruoti į pritaikymus, perduodami pirkimo vykdytojui tik tiek, kiek tai leidžia atitinkamų trečiųjų asmenų licencijų sąlygos, ir tokiomis sąlygomis, kokios nustatytos tose licencijose. Intelektinės nuosavybės teisės į pritaikymus pirkimo vykdytojui pereina tą dieną, kai atitinkami paslaugų rezultatai yra priimti pagal sutartyje nustatytą priėmimo-perdavimo tvarką, o jeigu tokia tvarka nenustatyta - kai sukurti ir perduoti pirkimo vykdytojui, nepaisant to, ar už juos apmokėta. Kartu su galutinių pritaikymų perdavimu tiekėjas pateikia pirkimo vykdytojui programinės įrangos komponentų sąrašą (toliau – SBOM) (Software Bill of Materials), kuriame nurodo visus naudotus trečiųjų asmenų komponentus ir jų licencijų tipus. Tiekėjas neatsako už trečiųjų asmenų licencijų sąlygų pasikeitimus po SBOM pateikimo dienos. Pirkimo vykdytojas įgyja teisę savarankiškai arba pasitelkdamas trečiuosius asmenis (kitus tiekėjus) toliau vystyti, modifikuoti, tobulinti, integruoti su kitomis sistemomis ir kitaip naudoti sukurtus pritaikymus be papildomų	(core product) ir papildomai užsako jo pritaikymą savo poreikiams. Ši situacija iš esmės skiriasi nuo užsakomojo (unikalaus) sprendimo pirkimo, nes intelektinės nuosavybės teisės yra padalijamos tarp dviejų aiškiai atribotų objektų: bazinės programinės įrangos ir jos pritaikymų. Ši nuostata ne tik nedraudžia tiekėjui toliau pardavinėti savo egzistuojantį produktą, bet toks draudimas būtų iš esmės nesuderinamas su šio pirkimo modelio logika ir teisiniais pagrindais. Pirkimo vykdytojas šiuo atveju net neįgyja nuosavybės teisių į pagrindinę programinę įrangą – jis gauna tik licencijos teisę ją naudoti. Tiekėjas išlieka visų turtinių teisių subjektu. Bet koks bandymas drausti tiekėjui toliau pardavinėti savo produktą prieštarautų pačiai licencijos teisinei prigimčiai – licencija suteikia teisę naudoti kito asmens intelektinę nuosavybę, tačiau nesuteikia teisės disponuoti ja ar

		apribojimų ir be pareigos mokėti tiekėjui papildomą atlyginimą, su sąlyga, kad tokios modifikacijos neliečia bazinės programinės įrangos branduolio. Pirkimo vykdytojas prisiima visą atsakomybę už bet kokius pritaikymų pakeitimus, atliktus po jų priėmimo dienos savarankiškai arba pasitelkiant kitus tiekėjus. Tiekėjas neatsako už pritaikymų veikimą, saugumą ar atitiktį reikalavimams tiek, kiek tai susiję su tokiais vėlesniais pakeitimais, išskyrus atvejus, kai tokie pakeitimai atliekami dalyvaujant tiekėjui pagal atskirą susitarimą. 4. Tiekėjas privalo pateikti išsamią techninę dokumentaciją apie visus atliktus pritaikymus lietuvių kalba, įskaitant architektūros schemas, programavimo sprendimus, integracijos aprašymus ir priežiūros instrukcijas. Dokumentacija pateikiama kaip neatsiejama paslaugų rezultatų dalis priėmimo-perdavimo metu. Tiekėjas neįsipareigoja teikti techninės dokumentacijos apie bazinės programinės įrangos vidinę architektūrą ar išeities kodą, išskyrus tai, kas būtina pritaikymų supratimui ir naudojimui. 5. Tiekėjas išlaiko teises į sutarties vykdymo metu kuriant pritaikymus, modifikacijas ir papildomas funkcijas sukauptą profesinę patirtį, metodologijas, techninius sprendimus ir bendrąjį know-how, kurie nėra pirkimo vykdytojo konfidenciali informacija. Tiekėjas taip pat įgyja neišimtinę, neatšaukiamą, nemokamą licenciją naudoti bendro pobūdžio pritaikymų, modifikacijų ir papildomas funkcijų kodo komponentus ir modulius, nesusijusius su pirkimo vykdytojo unikaliais verslo procesais ar konfidencialia informacija, savo kituose projektuose ir produktuose, su sąlyga, kad užtikrinama pirkimo vykdytojo konfidencialios informacijos ir duomenų apsauga ir kad tokiu naudojimu nesudaromos sąlygos tretiesiems asmenims gauti neautorizuotą prieigą prie pirkimo vykdytojo sistemų ar duomenų.	riboti savininko teisių. Egzistuojančio sprendimo su pritaikymais pirkimo atveju pirkimo vykdytojo teisėtų interesų apsauga yra visiškai užtikrinama per licencijos teisių į bazinį produktą įgijimą, visų turtinių teisių į pritaikymus perdavimą, išsamią techninę dokumentaciją ir SBOM mechanizmą.
4	**Ekspertinių paslaugų (darbo valandų) pirkimas**	1. Tiekėjas privalo perduoti pirkimo vykdytojui visas turtines autorinių teisių į šios sutarties vykdymo metu sukurtą programinę įrangą, sistemos komponentus, kodo fragmentus, skriptus, duomenų bazių struktūrą, konfigūracijos failus, techninę dokumentaciją ir visus kitus programavimo paslaugų rezultatus (toliau	Pateikta intelektinės nuosavybės nuostata yra skirta programavimo paslaugų (valandinių) pirkimui – modeliui, kuriame tiekėjas teikia

		kartu - Kūriniai) dalis, įskaitant, bet neapsiribojant, teises atgaminti, platinti, viešai skelbti, perdirbti, modifikuoti ir sukurti išvestinius kūrinius. Intelektinės nuosavybės teisės į Kūrinius priklauso pirkimo vykdytojui nuo jų sukūrimo momento, nepriklausomai nuo to, ar už juos sumokėta ar priėmimo-perdavimo procedūra atlikta. Šis perleidimas apima išimtinai tiekėjo originaliai sukurtus Kūrinius ir neapima atviro kodo ar kitų trečiųjų šalių komponentų, nurodytų programinės įrangos komponentų sąraše (toliau – SBOM) (Software Bill of Materials). 2. Pirkimo vykdytojas įgyja visišką, neribotą, nuolatinę, pasaulinę teisę savarankiškai arba pasitelkdamas bet kuriuos trečiuosius asmenis (kitus tiekėjus, programuotojus, IT specialistus) toliau vystyti, modifikuoti, tobulinti, integruoti su kitomis sistemomis, platinti, licencijuoti, parduoti, perduoti ir kitaip disponuoti visais sukurtais Kūriniais be jokių apribojimų ir be pareigos mokėti tiekėjui papildomą atlyginimą, honorarą ar kitokį atlygį. Pirkimo vykdytojas prisiima visą atsakomybę už Kūrinių pakeitimus, atliktus po jų priėmimo dienos. Tiekėjas neatsako už Kūrinių veikimą tiek, kiek tai susiję su tokiais vėlesniais pakeitimais, išskyrus atvejus, kai pakeitimai atliekami dalyvaujant tiekėjui pagal atskirą susitarimą. 3. Tiekėjas įsipareigoja Kūrinius kurti nenaudodamas savo nuosavybėje iš anksto egzistavusių intelektinės nuosavybės teisėmis saugomų kodo komponentų (”išankstinė intelektinė nuosavybė”). Leidžiama naudoti tik: • viešai prieinamus atviro kodo komponentus (pavyzdžiui, trečiųjų šalių bibliotekas, karkasus (frameworks) ar kt.) su licencijomis, neribojančiomis pirkimo vykdytojo teisių (MIT, Apache 2.0, GPL ar lygiavertėmis); • pirkimo vykdytojo raštu patvirtintus komercinius (mokamus) trečiųjų šalių komponentus; Visi naudojami komponentai nurodomi SBOM sąraše, pateikiamame kartu su Kūrinių perdavimu. Tiekėjas neatsako už trečiųjų asmenų licencijų sąlygų pasikeitimus po SBOM pateikimo dienos.	programuotojų darbo laiką, o ne pristato apibrėžtą baigtinį produktą. Šis modelis reikalauja specifinio IP reguliavimo, nes paslaugų rezultatai formuojasi nuolat viso sutarties vykdymo metu. Šiuo atveju pirkimo vykdytojas turi pagrįstą pagrindą reikalauti daugiausiai intelektinės nuosavybės teisių. Intelektinės nuosavybės teisės į Kūrinius priklauso pirkimo vykdytojui nuo sukūrimo momento – nepriklausomai nuo to, ar atlikta priėmimo-perdavimo procedūra ar sumokėta. Tai iš esmės skiriasi nuo kitų pirkimo modelių ir atspindi valandinės paslaugos, o ne projekto metodikos logiką: kadangi pirkimo vykdytojas moka už laiką, o ne galutinį rezultatą, teisės atsiranda iš karto – o ne priėmimo momentu. Tiekėjas išlaiko teises į profesinę patirtį, metodologijas ir bendrąjį know-how, sukauptą vykdant sutartį, ir gali jį naudoti kituose projektuose bei produktuose, užtikrindamas pirkimo vykdytojo

		4. Tiekėjas garantuoja, kad visi sukurti Kūriniai yra originalūs arba sukurti naudojant teisėtai įgytas licencijas, ir kad jų perdavimas pirkimo vykdytojui nepažeis jokių trečiųjų asmenų intelektinės nuosavybės teisių. Tiekėjas įsipareigoja atlyginti pirkimo vykdytojui visus nuostolius, žalą ir išlaidas, kylančias iš trečiųjų asmenų pretenzijų dėl intelektinės nuosavybės teisių pažeidimo, susijusio su Kūriniais, tiek, kiek toks pažeidimas atsirado dėl tiekėjo veiksmų ar neveikimo, ir neapima atvejų, kai pažeidimas atsirado dėl pirkimo vykdytojo nurodymų, reikalavimų ar vėlesnių Kūrinių pakeitimų. 5. Tiekėjas išlaiko teises į sutarties vykdymo metu sukauptą profesinę patirtį, metodologijas ir bendrąjį know-how, kurie nėra pirkimo vykdytojo konfidenciali informacija. Tiekėjas turi teisę naudoti šį know-how savo kituose projektuose ir produktuose, su sąlyga, kad užtikrinama pirkimo vykdytojo konfidencialios informacijos apsauga.	konfidencialios informacijos apsaugą. Skirtingai nuo unikalaus sprendimo modelio, šioje nuostatoje nėra suteikiama atskira neišimtinė licencija bendro pobūdžio kodo komponentams – tai logiškai pagrįsta, nes išankstinės intelektinės nuosavybės draudimas iš principo neleidžia tokiems komponentams patekti į Kūrinius.
5	**Sprendimo nuoma (SaaS/On-Premises)**	1. Visos intelektinės nuosavybės teisės į IT sprendimą (programinę įrangą, jos išeities kodą, duomenų bazių struktūrą, dizainą, architektūrą, algoritmų logiką ir visus kitus komponentus) išlieka tiekėjui arba ją licencijavusiems asmenims. Pirkimo vykdytojas neįgyja jokių intelektinės nuosavybės teisių nei į pačią programinę įrangą, nei jos kodą ar technologiją. Tiekėjas garantuoja, kad IT sprendimo naudojimas pagal šią sutartį nepažeidžia jokių trečiųjų asmenų intelektinės nuosavybės teisių. Tiekėjas įsipareigoja savo sąskaita ginti pirkimo vykdytoją nuo bet kokių trečiųjų asmenų pretenzijų, ieškinių ar reikalavimų, kylančių iš teiginių, kad IT sprendimas ar jo naudojimas pažeidžia trečiųjų asmenų intelektinės nuosavybės teises, ir atlyginti visus su tuo susijusius nuostolius bei išlaidas. Ši garantija netaikoma, jei pažeidimas atsirado dėl pirkimo vykdytojo atliktų modifikacijų ar naudojimo ne pagal paskirtį. 2. Tiekėjas suteikia pirkimo vykdytojui neišimtinę, neperduodamą, terminuotą (sutarties galiojimo laikotarpiui), geografiškai neribotą teisę naudoti IT sprendimą kaip paslaugą (SaaS) pagal sutarties sąlygas. Naudojimo teisė apima:	Pateikta intelektinės nuosavybės nuostata atspindi sprendimo nuomos modelio – tiek debesijos paslaugos (SaaS), tiek tiekėjo infrastruktūroje ar pirkimo vykdytojo aplinkoje įdiegiamo sprendimo (On-premises) – teisinę logiką. Šis modelis iš esmės skiriasi nuo visų kitų aptartų pirkimo modelių: pirkimo vykdytojas neįgyja jokių nuosavybės teisių į programinę įrangą – jis perka tik teisę ją naudoti. Tai lemia visiškai kitokią IP nuostatos struktūrą ir apsaugos mechanizmų logiką. Šis modelis nėra ir negali būti

		• Prieigą prie IT sprendimo funkcionalumo per interneto naršyklę ar kitokias sąsajas; • Teisę apdoroti, saugoti ir valdyti duomenis sistemoje; • Teisę konfigūruoti sistemą sutartyje nustatytose ribose; • Teisę naudoti sistemos atnaujinimus ir patobulinimus, kuriuos tiekėjas teikia standartiškai visiems klientams. Tiekėjas įsipareigoja nekeisti, nemažinti ar nešalinti IT sprendimo funkcionalumo elementų, nustatytų sutartyje ar jos prieduose, be išankstinio 30 (trisdešimt) kalendorinių dienų rašytinio įspėjimo pirkimo vykdytojui. Esminių funkcijų pašalinimas be pirkimo vykdytojo rašytinio sutikimo suteikia pirkimo vykdytojui teisę nutraukti sutartį ir reikalauti sutartyje bei teisės aktuose nustatytos tiekėjo atsakomybės. 3. Visos intelektinės nuosavybės teisės į pirkimo vykdytojo įkeltus, sukurtus ar apdorotus duomenis, informaciją, turinį ir dokumentus (toliau - Duomenys) priklauso išimtinai pirkimo vykdytojui. Tiekėjas neįgyja jokių teisių į pirkimo vykdytojo Duomenis ir gali juos apdoroti tik sutarties vykdymo tikslais. Tiekėjas įsipareigoja nelaikyti pirkimo vykdytojo Duomenų savo intelektine nuosavybe, nenaudoti jų komerciniais tikslais, neperduoti tretiesiems asmenims (išskyrus subrangovus, būtinus paslaugai teikti) ir užtikrinti griežtą konfidencialumą. Tiekėjas įsipareigoja pirkimo vykdytojo prašymu, bet ne vėliau kaip per 30 (trisdešimt) kalendorinių dienų, suteikti galimybę eksportuoti visus Duomenis standartiniais, automatiniu būdu skaitomais formatais (CSV, JSON, XML ar lygiavertėmis). Ši teisė galioja tiek sutarties galiojimo metu, tiek ne trumpiau kaip 90 (devyniasdešimt) kalendorinių dienų po sutarties pasibaigimo ar nutraukimo. Tiekėjas negali sąlygoti Duomenų grąžinimo papildomu apmokėjimu. 4. Jeigu sutarties vykdymo metu tiekėjas atlieka specialius pritaikymus ar modifikacijas išimtinai pirkimo vykdytojui (ne standartinio produkto dalis), šalys gali susitarti dėl tokių pritaikymų intelektinės nuosavybės teisių	vertinamas kaip turto įsigijimas – tai grynai paslaugų pirkimas. Todėl pirkimo vykdytojas neįgyja jokių intelektinės nuosavybės teisių nei į pačią programinę įrangą, nei jos kodą ar technologiją. Sprendimo nuomos (SaaS / On-premises) atveju tiekėjo teisė toliau pardavinėti savo produktą kitiems klientams yra ne tik neginčijama, bet ir yra pats šio pirkimo modelio egzistavimo pagrindas. Pirkimo vykdytojo apsauga užtikrinama per duomenų nuosavybės ir perkeliamumo garantijas bei funkcionalumo stabilumo reikalavimus – šie instrumentai tiksliai atitinka modelio specifiką ir pirkimo vykdytojo teisėtus interesus.

		perdavimo pirkimo vykdytojui už papildomą atlyginimą. Standartinės konfigūracijos, kurias pirkimo vykdytojas atlieka naudodamas sistemos administravimo funkcijas, laikomos pirkimo vykdytojo duomenimis.	

Aukščiau pateiktas tipinių sutarties sąlygos dėl intelektinės nuosavybės perdavimo gali keistis priklausomai nuo konkrečios situacijos specifikos. Minėtų sąlygų tikslas – atkreipti dėmesį į svarbiausius elementus skirtingų pirkimo strategijų atveju – autorių teisių perleidimas ir apimtis, pirkimo vykdytojui suteikiamos licencijos, informacija apie trečiųjų šalių licencijas, tiekėjo galimybė toliau savo veikloje naudoti sukurtą programinį kodą (jo komponentus), taip pat pirkimo vykdytojo savarankiškumo stiprinimas (galimybė lengviau rinktis tarp skirtingų tiekėjų) ir jo duomenų apsauga.

5. Kainodaros būdo nustatymas

5.1. Kainodaros būdo nustatymo bendrieji principai

Kainodaros būdo pasirinkimas yra vienas svarbiausių ir atsakingiausių sprendimų, kurį pirkimo vykdytojas turi priimti rengdamas IT pirkimo dokumentus ir tiek pirkimo dokumentuose, tiek sutartyje privalo nurodyti, koks sutarties kainos apskaičiavimo būdas ar jų derinys yra taikomas. Netinkamas kainodaros būdas dažnai tampa pagrindiniu ginčų šaltiniu sutarties vykdymo metu ir viena iš svarbiausių priežasčių, dėl kurių IT projektai nėra tinkamai įgyvendinami, vėluoja arba visiškai žlunga.

Pirkimo vykdytojas, nustatydamas IT sistemų pirkimo kainą ir vertindamas tiekėjų pasiūlymus, privalo (mažos vertės pirkimo atveju – rekomenduojama) vadovautis Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus 2017 m. birželio 28 d. įsakymu Nr. 1S-95 patvirtinta Kainodaros taisyklių nustatymo metodika.

Vertinant IT įsigijimo kainodarą, pirkimo vykdytojas neturėtų apsiriboti vien pradinės įsigijimo kainos analize. Praktika rodo, kad pradinė įsigijimo kaina dažnai sudaro tik dalį visų su IT sprendiniu susijusių išlaidų – likusią dalį sudaro eksploatavimo, palaikymo, atnaujinimo ir galiausiai sprendinio pakeitimo išlaidos, patiriamos per visą jo naudojimo laikotarpį. Neįvertinus šių ilgalaikių sąnaudų, pirkimo vykdytojas rizikuoja pasirinkti iš pirmo žvilgsnio pigiausią, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje ekonomiškai nepalankiausią sprendimą. Be to, gyvavimo ciklo sąnaudų struktūrą tiesiogiai lemia, koks kainodaros modelis yra tinkamiausias konkrečiam pirkimui: sprendiniai, kurių eksploatavimo išlaidos yra didelės ir sunkiai prognozuojamos, reikalauja kitokio kainodaros požiūrio nei sprendiniai su aiškiai apibrėžtomis ir stabiliomis palaikymo sąnaudomis. Todėl vertinant ilgalaikes IT įsigijimo ir eksploatavimo sąnaudas rekomenduojama vadovautis Centrinės projektų valdymo agentūros (CPVA) parengta Informacinių technologijų / sistemų ekonominio naudingumo laikotarpio (gyvavimo ciklo) sąnaudų vertinimo metodika ir prie jos pridedama Gyvavimo ciklo sąnaudų skaičiuokle, kurios paskirtis – įvertinti viso gyvavimo ciklo sąnaudas pasirinktam IT sprendimui ir palyginti skirtingas įsigijimo alternatyvas ekonomiškai.

Praktika rodo, kad didžioji dalis IT projektų sutartinių ginčų kyla ne dėl techninių aplinkybių, o dėl to, kad:

- kainodaros modelis buvo pasirinktas neatsižvelgiant į pirkimo dalyko specifiką, jo apimties apibrėžtumo lygį ir projekto sudėtingumą;
- kainodara neatspindėjo realių projekto rizikų paskirstymo tarp šalių.

Praktikoje pirkimo vykdytojai yra linkę didžiausią dėmesį skirti fiksuotai kainai ir laikytis pozicijos, kad absoliučiai viskas turi patekti būtent į tiekėjo pasiūlytą fiksuotą kainą. Pirkimo vykdytojai tikisi, kad nustačius fiksuotą kainą jie bus saugūs ir turės užtikrintumą. Tačiau dažnai tai sukuria priešingą rezultatą ir didina riziką neįgyvendinti projekto.

Todėl pirkimo vykdytojas, rinkdamasis kainodaros modelį, privalo:

- Objektyviai įvertinti pirkimo dalyko apibrėžtumo lygį – kuo mažiau apibrėžti reikalavimai, tuo didesnė tikimybė, kad fiksuotos kainos modelis sukels ginčus arba bus žalingas projekto rezultatui;
- Derinti kainodaros modelius – sudėtingesniuose IT projektuose rekomenduojama taikyti mišrų modelį: fiksuotą kainą aiškiai apibrėžtoms paslaugoms ir fiksuotą įkainį – valandinį įkainį – neapibrėžtoms ar kintamoms apimtims;
- Vengti kainodaros, kuri sukuria paskatas tiekėjams elgtis oportunistiškai – per žema fiksuota kaina, nepaliekanti erdvės kokybiškam darbui, yra rizikos veiksnys, o ne laimėjimas;
- Iš anksto sutartyje numatyti papildomų paslaugų mechanizmą – tai yra esminė skaidrumo ir projekto sėkmės garantija.

Ypatingai unikalių IT sistemų pirkimo atveju pirkimo vykdytojui sunku techninėje specifikacijoje iš karto apibrėžti visus techninius parametrus ir paslaugų apimtis. Tai lemia šios priežastys:

- **Organizacinės žinios ir poreikiai dar tik formuojasi.** Rengiant pirkimo dokumentus, pirkimo vykdytojo viduje gali dar nebūti galutinai suformuotų sprendimų dėl procesų, kuriuos sistema turi palaikyti. Baigiamieji organizaciniai sprendimai (pvz., dėl darbo proceso tvarkų, ataskaitų struktūros, prieigos teisių modelio) priimami jau sistemos diegimo metu.
- **Tarpusavio priklausomybė nuo kitų sistemų.** IT sistemos paprastai nėra diegiamos vakuume – jos integruojamos su esamomis pirkimo vykdytojo sistemomis, kurių techninės sąsajos ir apribojimai dažnai tampa visiškai aiškūs tik atlikus techninę analizę jau sudarius sutartį.
- **Technologijų kaita.** Sparčiai besikeičianti technologinė aplinka (naujų platformų atsiradimas, saugumo reikalavimų pokyčiai, debesijos paslaugų evoliucija) gali iš esmės keisti techninius sprendimus projekto eigoje.
- **Reguliacinė aplinka.** Teisės aktų reikalavimai (duomenų apsaugos, kibernetinio saugumo, prieinamumo ir kiti) gali kisti pirkimo dokumentų rengimo ir projekto įgyvendinimo laikotarpiu, sukeldami papildomų funkcionalumų poreikį.

Pirkimo dokumentų parengimo metu pirkimo vykdytojai ir atitinkamai pasiūlymų pateikimo etape tiekėjai objektyviai gali neturėti pakankamai informacijos tiksliai įvertinti visų paslaugų apimties ir galimų papildomų funkcionalumų poreikio.

Pirkimo dokumentų parengimo metu pirkimo vykdytojai, o atitinkamai ir pasiūlymų pateikimo etape tiekėjai, objektyviai gali neturėti pakankamai informacijos tiksliai įvertinti visų paslaugų apimties ir galimų papildomų funkcionalumų poreikio. Tiekėjas, teikdamas pasiūlymą remdamasis neišsamia technine specifikacija, yra priverstas arba į kainą įtraukti rizikos maržą (o tai dirbtinai brangina pasiūlymo kainą), arba tikėtis, kad neapibrėžtų paslaugų klausimai bus sprendžiami sutarties vykdymo metu (o tai sukuria ginčų prielaidas).

To nekeičia net ir aplinkybė, jeigu techninės specifikacijos parengimui yra pasitelkiami išoriniai ekspertai, kadangi išlieka visos aukščiau nurodytos aplinkybės.

Todėl papildomų paslaugų poreikis iškyla beveik visais atvejais ir tai yra normalus procesas. Todėl šio poreikio atsiradimas sutarties vykdymo metu savaime nereiškia, kad pirkimas buvo blogai suplanuotas – priešingai, jis atspindi objektyvią IT projektų prigimtį. Problema kyla ne tada, kai papildomų paslaugų poreikis atsiranda, o tada, kai tam nėra iš anksto parengto mechanizmo. Atitinkamai, pirkimo vykdytojas turi tam pasiruošti ir iš karto apgalvoti, kaip ir kokiais būdais ir kokia apimtimi bus įsigyjamos papildomos paslaugos.

Sutarties vykdymo metu papildomos paslaugos gali būti įsigyjamos remiantis konkrečiais Viešųjų pirkimų įstatyme nustatytais sutarčių keitimo pagrindais (VPĮ 89 str. ar PĮ 97 str.). Tam tikrais atvejais to gali užtekti, tačiau įstatyminės sutarties keitimo galimybės yra apribotos tiek įvairiomis sąlygomis, kurios nebūtina atitinka faktinę sutarties vykdymo metu galinčią kilti situaciją, tiek ir papildomų paslaugų apimtimis.

Todėl rekomenduojama, kad pirkimo dokumentuose (sutartyje) būtų iš anksto aiškiai ir tiesiogiai nustatyta galimybė esant tam tikroms sąlygoms įsigyti papildomas paslaugas, jų apimtys ir kainodara. Kitaip tariant, rekomenduojama pasinaudoti VPĮ 89 str. 1 d. 1 p. ar PĮ 97 str. 1 d. 1 p. nustatyta galimybe, kuri leidžia sutartis keisti joje iš anksto aiškiai ir nedviprasmiškai nustatyta tvarka.

5.2. Rekomenduojamos papildomų paslaugų apimtys

Rekomenduojama sutartyje nustatyti papildomų paslaugų (kuriems tiekėjas pasiūlyme nurodytų valandinį įkainį) apimtį procentais nuo bendros projekto vertės. Toliau lentelėje išskiriami trys neapibrėžtumo lygiai – žemas, vidutinis ir aukštas – ir kiekvienam iš jų pateikiami būdingi požymiai bei rekomenduojamas papildomų paslaugų procentas nuo pradinės projekto vertės.

Neapibrėžtumo lygis	**Požymiai**	**Rekomenduojama papildomų paslaugų apimtis**
Žemas	Reikalavimai stabilūs ir aiškiai apibrėžti, esminių pokyčių tikimybė maža – tiek vidiniai organizaciniai procesai, tiek išorinė reguliacinė ir technologinė aplinka yra nusistovėję; pirkimo vykdytojas turi didelę patirtį sprendžiant problemą, kuriai skirta IT sistema, ir yra anksčiau sėkmingai įgyvendinęs analogiškus projektus; organizacija yra nedidelė arba vidutinio dydžio, o automatizavimo lygis – aukštas, t. y. pagrindiniai veiklos procesai jau yra skaitmenizuoti ir naujoji sistema integruojama į brandžią IT aplinką.	5-10%

Vidutinis	Pagrindiniai reikalavimai aiškūs, tačiau dalis detalių gali keistis projekto eigoje dėl vidinių organizacinių pokyčių ar išorinių veiksnių (pvz., reguliacinių reikalavimų pasikeitimo); pirkimo vykdytojas turi vidutinę patirtį sprendžiant problemą, kuriai skirta IT sistema, – panašūs projektai buvo vykdyti, tačiau ne visiškai analogiški; organizacija yra vidutinio dydžio arba didelė, o automatizavimo lygis – vidutinis, t. y. dalis veiklos procesų jau skaitmenizuota, tačiau naujoji sistema apima ir dar neautomatizuotas sritis.	10-15%
Aukštas	Reikalavimai konceptualūs ir tikėtina, kad jie reikšmingai keisis projekto eigoje – tiek dėl vidinių organizacinių pokyčių (nauji procesai, struktūrinės pertvarkos), tiek dėl išorinių veiksnių (besikeičianti reguliacinė aplinka, technologijų kaita); pirkimo vykdytojas turi mažą patirtį arba visai neturi patirties sprendžiant problemą, kuriai skirta IT sistema, – tai nauja sritis organizacijai; organizacija yra didelė ir (arba) sudėtingos struktūros, o automatizavimo lygis – žemas, t. y. daugelis veiklos procesų dar nėra skaitmenizuoti, todėl naujoji sistema apima platų ir sunkiai iš anksto apibrėžiamą veiklų spektrą.	20-30%

Nustatant, kuriam neapibrėžtumo lygiui priklauso konkretus pirkimas, rekomenduojama vadovautis visuma požymių, o ne vienu iš jų. Jeigu pirkimas pasižymi kelių lygių požymiais, rekomenduojama rinktis aukštesnio lygio papildomų paslaugų apimtį.

Šis mechanizmas užtikrina naudą pirkimo vykdytojui dviem aspektais:

- **Konkurencinis lygmuo** – tiekėjai varžosi ne tik dėl pradinės fiksuotos kainos, bet ir dėl valandinių įkainių, kurie bus taikomi papildomoms paslaugoms. Tai sukuria realią konkurenciją dėl visos galimos sutarties vertės ir skatina tiekėjus siūlyti pagrįstus įkainius.
- **Sutartinis lygmuo** – pirkimo vykdytojas turi iš anksto aiškiai nustatytą galimybę įsigyti papildomas paslaugas, jų apimtis ir kainodarą. Tai reiškia, kad papildomų paslaugų užsakymas vykdomas pagal iš anksto sutartas ir viešai paskelbtas sąlygas, nekeldamas rizikos, kad toks pirkimas bus kvalifikuojamas kaip neteisėtas sutarties keitimas ar neskelbiamosiomis derybomis vykdomas pirkimas.

5.3. Rekomenduojamas papildomų paslaugų apibrėžimas

Pirkimo vykdytojas turi teisę sutarties galiojimo laikotarpiu užsakyti papildomas paslaugas.

Papildomos paslaugos – tai paslaugos, susijusios su sutarties dalyku, bet neįtrauktos į pradinę sutarties apimtį ir kurių tiekėjas negalėjo objektyviai įvertinti ir įkainoti pasiūlymo pateikimo metu pagal pirkimo dokumentus, įskaitant, bet neapsiribojant: papildomas funkcijas ar modulius; papildomus pritaikymus ar modifikacijas; papildomą integravimą su kitomis sistemomis; papildomą mokymą ar konsultacijas; kitas su sutarties įgyvendinimu susijusias paslaugas.

Papildomomis paslaugomis nelaikomos:

- paslaugos, kurias tinkamai parengus pirkimo dokumentus buvo galima ir turėjo būti galima numatyti;
- paslaugos, kurios iš esmės keičia sutarties pobūdį (pvz., programinės įrangos kūrimas keičiamas į techninės įrangos tiekimą);
- paslaugos, kurios yra savarankiškas, su pradine sutartimi nesusijęs pirkimo objektas.

Svarbu! Šis papildomomis paslaugomis nelaikomų paslaugų sąrašas yra svarbus apsaugos mechanizmas pirkimo vykdytojui, apsaugantis nuo nepagrįstų tiekėjo pretenzijų dėl papildomų paslaugų ir nuo viešųjų pirkimų teisės pažeidimo rizikos, kai papildomomis paslaugomis maskuojamas naujas pirkimas.

5.4 Paslaugų apimčių pokyčio įvertinimo procesas

Papildomai rekomenduojama apibrėžti procesą, kaip yra įvertinamos paslaugų apimtys šiose situacijose. Reikalingas:

- įsigyjamos papildomos paslaugos, kurios nėra numatytos techninėje specifikacijoje.

  Rekomenduojama formuluotė:

  „Pirkimo vykdytojas pateikia tiekėjui raštišką papildomų paslaugų aprašymą ir prašo pateikti preliminarią valandų sąmatą ir jų kategorijas bei papildomoms paslaugoms suteikti reikalingą terminą. Tiekėjas, remdamasis sutartyje nustatytais valandiniais įkainiais, per [X] darbo dienų pateikia pasiūlymą. Pirkimo vykdytojas, įvertinęs pasiūlymo pagrįstumą (prireikus pasitelkdamas nepriklausomą ekspertą), patvirtina papildomų paslaugų apimtį ir vertę. Toks keitimas įforminamas rašytiniu šalių susitarimu. Pirkimo vykdytojas turi teisę atsisakyti įsigyti papildomas paslaugas, jeigu tiekėjo nurodytas papildomų valandų kiekis yra nepriimtinas.”

- atsisakoma paslaugų, kurios yra numatytos techninėje specifikacijoje.

  Rekomenduojama formuluotė:

  „Kai pirkimo vykdytojas atsisako iš anksto numatytų paslaugų, tiekėjas pateikia atitinkamą valandų (ar kitu matu) apskaičiavimą pagal sutartyje nustatytus įkainius. Pirkimo vykdytojas, įvertinęs atsisakomų paslaugų pagrįstumą (prireikus

pasitelkdamas nepriklausomą ekspertą), patvirtina atsisakomų paslaugų apimtį. Atsisakoma paslaugų vertė įskaitoma į nepanaudotą papildomų paslaugų limitą. Toks keitimas įforminamas rašytiniu šalių susitarimu.“

- keičiamų paslaugų apibūdinimas, numatytas techninėje specifikacijoje, nekeičiant paslaugų apimties;

  Rekomenduojama formuluotė:

  „Jeigu keičiamas paslaugų turinys, tačiau bendra paslaugų apimtis (valandinė ar kitu matu) lieka ta pati, sutarties kaina nekeičiama. Pirkimo vykdytojas prieš atliekant tokį keitimą įvertina keičiamų paslaugų apimties pagrįstumą (prireikus pasitelkdamas nepriklausomą ekspertą). Toks keitimas įforminamas rašytiniu šalių susitarimu, kuriame aprašoma, kokia paslauga keičiama ir kokia kita paslauga ji pakeičiama, patvirtinant, kad apimtys yra lygiavertės.“

- keičiamos paslaugos, kurios numatytos techninėje specifikacijoje, į savo apimtimi lygiavertes paslaugas, kurios nėra numatytos techninėje specifikacijoje.

  Rekomenduojama formuluotė:

  „Šalys gali susitarti pakeisti iš anksto numatytą paslaugą lygiaverte paslauga, jeigu: (i) pakaitinės paslaugos valandinė ar kitokia apimtis yra ne didesnė nei keičiamos paslaugos apimtis; (ii) pakaitinė paslauga yra susijusi su ta pačia sistemos dalimi ar funkcionalumu; (iii) pakeitimas nekeičia sutarties bendros vertės. Lygiavertiškumą savo raštišku pasiūlymu pagrindžia tiekėjas, o pirkimo vykdytojas privalo įvertinti lygiavertiškumą bei turi teisę pasitelkti nepriklausomą vertinimą.“

Siekdamas užtikrinti skaidrumą ir atskaitomybę, pirkimo vykdytojas privalo:

1. **Vesti papildomų paslaugų registrą** – saugoti visus rašytinius pavedimus, tiekėjo pasiūlymus, šalių suderintas sąmatas ir atliktų paslaugų ataskaitas;
2. **Stebėti papildomų paslaugų limitą** – reguliariai (rekomenduojama – kas ketvirtį) tikrinti, kiek procento nuo nustatytos papildomų paslaugų sumos jau išnaudota, ir apie tai informuoti atsakingus asmenis;
3. **Atlikti papildomų paslaugų apimties auditą** – prieš kiekvieną naują papildomų paslaugų pavedimą patvirtinti, kad bendra sukauptų papildomų paslaugų vertė neviršija sutartyje ir VPĮ ar PĮ nustatytų ribų;
4. **Esant poreikiui pasinaudoti teise atsisakyti papildomų paslaugų** – jeigu tiekėjo pateikta papildomų paslaugų sąmata ar apimtis atrodo neproporcinga, nepagrįsta arba neatitinka faktinio poreikio, pirkimo vykdytojas turi teisę motyvuotu sprendimu atsisakyti tokių papildomų paslaugų įsigijimo, prieš tai suteikdamas tiekėjui galimybę patikslinti pasiūlymą;
5. **Įvertinti poreikį vykdyti naują pirkimą** – jeigu planuojamų papildomų paslaugų apimtys viršija leistinas ribas arba papildomos paslaugos iš esmės skiriasi nuo pradinės sutarties dalyko, privalo būti vykdoma atskira pirkimo procedūra.

Tinkamai pasirinktas ir sutartyje aiškiai aprašytas kainodaros modelis yra ne tik teisinio ginčų išvengimo priemonė, bet ir esminis veiksnys, lemiantis IT projekto sėkmę ir galutinę naudą pirkimo vykdytojui.

5.4. Kainodaros ir paslaugų apimties valdymo organizavimas

Tinkamai parengti pirkimo dokumentai ir sutartyje nustatytas kainodaros modelis yra būtina, tačiau nepakankama sąlyga sėkmingam IT projekto finansiniam valdymui. Didžioji dalis ginčų dėl kainos, paslaugų apimties ir papildomų paslaugų kyla būtent sutarties vykdymo etape, kai šalys susiduria su konkrečiais techniniais ir organizaciniais iššūkiais, kurių nebuvo galima visiškai numatyti pirkimo dokumentų rengimo metu. Toliau pateikiamos rekomendacijos, kaip pirkimo vykdytojui tinkamai valdyti sutartyje nustatytą kainodarą, stebėti paslaugų apimtis, spręsti ginčus dėl paslaugų priskyrimo sutarties apimčiai ir užtikrinti, kad būtų įvykdyti techninės specifikacijos ir kitų pirkimo dokumentų reikalavimai.
Pirkimo vykdytojas turėtų užtikrinti, kad sutarties vykdymo komanda turėtų pakankamą kompetenciją vertinti paslaugų apimtis, kontroliuoti kainodaros mechanizmų taikymą ir priimti pagrįstus sprendimus dėl papildomų paslaugų.

Rekomenduojama:

- paskirti asmenį (projekto vadovą ar sutarties administratorių), atsakingą už paslaugų apimties stebėseną, papildomų paslaugų limito kontrolę ir kainodaros mechanizmų taikymą pagal sutarties sąlygas;
- užtikrinti techninę kompetenciją, būtiną vertinant, ar konkreti tiekėjo atliekama užduotis patenka į pradinę sutarties apimtį pagal techninę specifikaciją, ar yra papildoma paslauga. Šiam tikslui rekomenduojama paskirti arba pasitelkti techninį ekspertą (ar ekspertų grupę), gebantį vertinti tiekėjo teikiamų paslaugų atitiktį techninei specifikacijai ir kitų pirkimo dokumentų reikalavimams;
- užtikrinti teisinį palaikymą kainodaros ir paslaugų apimties klausimais – ypač vertinant, ar papildomų paslaugų užsakymas atitinka sutartyje ir viešųjų pirkimų teisės aktuose nustatytas sąlygas ir ribas;
- nustatyti aiškų sprendimų priėmimo procesą dėl papildomų paslaugų užsakymo – apibrėžti, kokios apimties papildomų paslaugų užsakymus gali patvirtinti projekto vadovas, o kuriems reikalingas aukštesnio lygio vadovų ar pirkimo komisijos patvirtinimas.

Paslaugų apimties stebėsena ir dokumentavimas

Nepakankamas paslaugų apimties dokumentavimas yra viena pagrindinių priežasčių, dėl kurių kyla ginčai tarp pirkimo vykdytojo ir tiekėjo dėl to, kas patenka į sutarties kainą, o kas yra papildoma paslauga. Rekomenduojama:

- visus sprendimus, susijusius su paslaugų apimties patikslinimu, papildomų paslaugų užsakymu, techninės specifikacijos reikalavimų interpretavimu ar paslaugų apimties pokyčiais, fiksuoti raštu. Žodiniai susitarimai dėl paslaugų apimties ar kainodaros neturi teisinės galios ir yra pagrindinė ginčų priežastis;
- reguliariai (rekomenduojama – ne rečiau kaip kas ketvirtį, o intensyvaus diegimo etape – kas mėnesį) atlikti paslaugų apimties ir biudžeto peržiūrą, kurios metu vertinama: (i) kokia dalis sutartyje numatytų paslaugų jau suteikta ir priimta; (ii) kiek papildomų paslaugų limito jau išnaudota; (iii) ar nėra požymių, kad gali prireikti papildomų paslaugų, viršijančių nustatytą limitą;

- vesti paslaugų apimties registrą, kuriame fiksuojama kiekviena tiekėjo suteikta paslauga, jos priskyrimas pradinei sutarties apimčiai arba papildomoms paslaugoms, susijusios valandos ir kaštai. Šis registras yra pagrindinis įrankis kontroliuojant sutarties finansinę būklę ir sprendžiant galimus ginčus dėl paslaugų apimties.

Paslaugų apimties pokyčių ir kainodaros rizikų valdymas

IT projektų vykdymo metu neišvengiamai kyla situacijų, kai pradinė paslaugų apimtis keičiasi – atsiranda papildomų poreikių, keičiasi techniniai sprendimai arba paaiškėja, kad tam tikri techninės specifikacijos reikalavimai yra sudėtingesni nei tikėtasi.

Pirkimo vykdytojas turėtų iš anksto pasiruošti tokioms situacijoms:

- nuolat stebėti papildomų paslaugų limito panaudojimą ir iš anksto planuoti, kaip bus elgiamasi, jeigu limitas bus išnaudotas anksčiau nei tikėtasi. Jeigu planuojamų papildomų paslaugų apimtys artėja prie nustatyto limito, pirkimo vykdytojas turėtų vertinti, ar nereikia inicijuoti atskiros pirkimo procedūros;
- stebėti ankstyvuosius perspėjimo signalus, rodančius galimas kainodaros ir apimties problemas – dažnus tiekėjo prašymus pripažinti užduotis papildomomis paslaugomis, nesutarimus dėl techninės specifikacijos reikalavimų interpretavimo, sparčiai augančią papildomų paslaugų apimtį. Šie požymiai dažnai rodo, kad techninė specifikacija buvo nepakankamai detali arba kad šalys skirtingai supranta sutarties apimtį;
- nustatyti tarpinius priėmimo-perdavimo etapus ir susieti juos su mokėjimo grafiku. Tarpiniai priėmimai leidžia ne tik anksti identifikuoti nukrypimus nuo techninės specifikacijos reikalavimų, bet ir kontroliuoti finansinę sutarties eigą – užtikrinti, kad mokėjimai atitinka faktiškai suteiktų ir priimtų paslaugų apimtį;
- taikyti formalų pokyčių valdymo (change management) procesą – bet koks nukrypimas nuo pradinės sutarties apimties, tiek papildomos paslaugos, tiek paslaugų apimties sumažinimas, tiek techninių sprendimų pakeitimas, turėtų būti valdomas per iš anksto sutartą procesą, apimantį pokyčio identifikavimą, jo poveikio kainai ir terminams vertinimą, sprendimo priėmimą ir dokumentavimą.

Paslaugų apimties ir kainodaros ginčų sprendimas

Viena dažniausių ir sudėtingiausių praktinių problemų IT projektų vykdymo metu – situacija, kai pirkimo vykdytojas vertina, kad tam tikros paslaugos patenka į sutarties apimtį ir turi būti suteiktos pagal sutartyje nustatytą kainą be papildomo atlyginimo, o tiekėjas mano, kad tai yra papildomos paslaugos, nepatenkančios į pirkimo objekto apimtį ir apmokėtinos papildomai. Tokie ginčai tiesiogiai veikia sutarties kainodarą ir gali lemti reikšmingus projekto biudžeto viršijimus arba, priešingai, – nepakankamą paslaugų kokybę, jeigu tiekėjas yra priverstas teikti paslaugas, kurių neįkainojo savo pasiūlyme.

Ginčai kyla dėl kelių priežasčių:

- techninė specifikacija neišvengiamai turi tam tikrą abstrakcijos lygį – ji apibrėžia funkcinius reikalavimus, tačiau ne visada detaliai nurodo kiekvieną techninį žingsnį, reikalingą tiems reikalavimams įgyvendinti. Tiekėjas, rengdamas pasiūlymą ir nustatydamas kainą, interpretuoja reikalavimus pagal savo supratimą, kuris gali skirtis nuo pirkimo vykdytojo lūkesčių;
- šalys gali skirtingai interpretuoti tuos pačius reikalavimus – pirkimo vykdytojas gali laikyti tam tikrą funkcionalumą savaime suprantama reikalavimo dalimi, už kurią jau

sumokėta fiksuota kaina, o tiekėjas – atskiru, papildomu darbu, kuris nebuvo įkainotas pasiūlyme;
- projekto eigoje pirkimo vykdytojo poreikiai gali evoliucionuoti – tai, kas pradžioje atrodė kaip vienas reikalavimas, vėliau gali išsiskleisti į kelias atskiras užduotis, kurių apimtis ir atitinkamai kaštai viršija pradinį lūkestį ir tiekėjo pasiūlyme numatytą kainą.

Siekiant sumažinti tokių ginčų riziką, užtikrinti efektyvų jų sprendimą ir apsaugoti sutarties kainodaros mechanizmą, rekomenduojama sutartyje nustatyti aiškų paslaugų apimties ginčų sprendimo mechanizmą.

5.5. Kainodaros ir paslaugų apimties valdymo gerosios praktikos pavyzdžiai

Remiantis IT pirkimų praktika, pateikiamos šios gerosios praktikos rekomendacijos, susijusios su kainodaros ir paslaugų apimties valdymu sutarties vykdymo metu:

- proaktyvus, o ne reaktyvus paslaugų apimties valdymas. Pirkimo vykdytojas neturėtų laukti, kol ginčas dėl paslaugų apimties ar kainodaros taps kritinis. Reguliari paslaugų apimties ir biudžeto peržiūra, ankstyvasis reagavimas į tiekėjo pretenzijas dėl papildomų paslaugų ir nuoseklus papildomų paslaugų limito stebėjimas yra efektyviausios priemonės užtikrinti, kad projektas neviršytų biudžeto;

- konstruktyvus bendradarbiavimas su tiekėju sprendžiant paslaugų apimties klausimus. Nors pirkimo vykdytojas privalo griežtai laikytis sutarties sąlygų ir ginti savo finansinius interesus, konfrontacinis požiūris dėl kiekvienos užduoties priskyrimo paprastai neduoda gerų rezultatų. Rekomenduojama siekti abipusiai priimtinų sprendimų, ypač situacijose, kai techninės specifikacijos reikalavimai yra nepakankamai detalūs ir objektyviai leidžia skirtingas interpretacijas;

- aiškus ir nuoseklus papildomų paslaugų užsakymo proceso taikymas. Kiekvienas papildomų paslaugų užsakymas turėtų būti vykdomas pagal sutartyje nustatytą tvarką – su rašytiniu pavedimu, tiekėjo sąmata, pirkimo vykdytojo patvirtinimu ir šalių susitarimu. Rekomenduojama vengti situacijų, kai tiekėjas pradeda teikti papildomas paslaugas be formalaus užsakymo, nes tai sukuria ginčų dėl apmokėjimo prielaidas;

- nepriklausomo vertinimo pasitelkimas kainodaros klausimais. Tais atvejais, kai pirkimo vykdytojas neturi pakankamos vidinės kompetencijos vertinti tiekėjo pateiktų papildomų paslaugų sąmatų pagrįstumą arba kai kyla ginčas dėl paslaugų priskyrimo sutarties apimčiai, rekomenduojama pasitelkti nepriklausomus IT ekspertus. Nepriklausomas vertinimas ypač aktualus, kai tiekėjo prašomos papildomos paslaugos sudaro reikšmingą dalį nuo sutarties vertės;

- reguliari biudžeto ir papildomų paslaugų limito kontrolė. Rekomenduojama periodiškai (ne rečiau kaip kas ketvirtį) atlikti sutarties finansinės būklės vertinimą, apimantį: (i) fiksuotos kainos dalies paslaugų suteikimo ir apmokėjimo būklę; (ii) papildomų paslaugų limito panaudojimą; (iii) prognozuojamą papildomų paslaugų poreikį iki sutarties pabaigos; (iv) vertinimą, ar nereikia inicijuoti atskiros pirkimo procedūros papildomoms paslaugoms, viršijančioms sutartyje nustatytą limitą;

- nuoseklus techninės specifikacijos ir kitų pirkimo dokumentų reikalavimų laikymosi užtikrinimas. Pirkimo vykdytojas turėtų reguliariai vertinti, ar tiekėjo teikiamos paslaugos atitinka techninėje specifikacijoje nustatytus reikalavimus – tiek funkcinius, tiek nefunkcinius (veikimo, saugumo, prieinamumo ir kt.). Paslaugų rezultatų priėmimas turėtų būti grindžiamas objektyviais, iš anksto apibrėžtais kriterijais, tiesiogiai susietais su techninės specifikacijos reikalavimais. Tai leidžia ne tik užtikrinti paslaugų kokybę, bet ir objektyviai vertinti, ar konkreti paslauga patenka į pradinę sutarties apimtį.