



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

ŠARŪNĖ VAIKASIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**SAVIVALDYBĖS CENTRALIZUOTŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ PROCESO
VALDYMO TOBULINIMAS *GERO VALDYMO* KONTEKSTE**

Darbo vadovė: prof. dr. Diana Šaparnienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Šarūnė Vaikasienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešojo valdymo magistrantūros studijų programa <i>Master's Degree Program in Public Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimas Gero valdymo kontekste <i>Improving the Management of Centralized Public Procurement Processes in Municipalities in the Context of Good Governance</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Šarūnė Vaikasienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

I, Šarūnė Vaikasienė, by submitting this paper confirm (check)

**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Vaikasienė, Š. (2025). Savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimas Gero valdymo kontekste. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamos savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo galimybės, remiantis *Gero valdymo* principais. Magistro darbą sudaro trys dalys: tyrimo objekto teorinis pagrindimas, tyrimo metodologijos pagrindimas ir tyrimas, kurių pagrindu formuluojamos magistro darbo tobulinimo kryptys, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Magistro baigiamajame darbe pateikto tyrimo objektas yra savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymas *Gero valdymo* kontekste. Tyrimo tikslas – ištirti savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo *Gero valdymo* kontekste situaciją ir pasiūlyti šio proceso valdymo tobulinimo kryptis. Tyrimo atveju pasirinkta Šiaulių miesto savivaldybė.

Teorinis tyrimo pagrindimas atliekamas pirmoje dalyje apžvelgiant į moksliniuose šaltiniuose pateikiamą informaciją apie viešuosius pirkimus kaip viešojo administravimo proceso dalį, pateikiant *Gero valdymo* sampratą ir taikomus *Gero valdymo* principus savivaldybėse, apžvelgiant *Gero valdymo* ir dorovės etikos teorinių modelių suderinamumą savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų procese. Atliekant ir savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso ir jo valdymo teorinis pagrindimą, kurio pagrindu ir buvo atskleistos savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo problemos, kurioms spręsti būtinas tobulinimas grindžiamas *Gero valdymo* principais.

Antroje magistro dalyje pristatoma pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, pateikiami duomenų rinkimo metodai, aprašytas tyrimo organizavimas, pateikta tyrimo loginė schema, pagrįsti tyrimo instrumentai bei pateikta imties charakteristika.

Trečioje dalyje pristatomi viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti su *Gero valdymo* principais susiję reikalavimai, pateikiama informantų nuomonės raiška, išskiriant reikšmingas analizuojamai tematikai kategorijas ir pateikiant rezultatus. Pateikta Šiaulių miesto savivaldybės atvejo analizė.

Atliktų tyrimų rezultatų pagrindu buvo parengtos savivaldybės vykdomų centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo kryptys, apimančios aiškų atsakomybių pasiskirstymą, procesų standartizavimą, skaitmenizavimą, kompetencijų ugdymą, žmoniškųjų išteklių stiprinimą, skaidrumo ir atsakomybės stiprinimą. Pateiktos išvados ir rekomendacijos Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijai, Viešųjų pirkimų tarnybai, savivaldybėms ir įvairių programų ir sistemų kūrėjams.

Raktiniai žodžiai: viešieji pirkimai, savivaldybė, viešųjų pirkimų centralizavimas, geras valdymas.

Vaikasienė, Š. (2025). Improving the Management of Centralized Public Procurement Processes in Municipalities in the Context of Good Governance. Master's Thesis. Institute of Regional Development, Šiauliai Academy of Vilnius University, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the possibilities for improving the management of centralized public procurement processes in municipalities based on the principles of Good Governance. The thesis consists of three parts: theoretical substantiation of the research object, justification of research methodology, and empirical research, which form the basis for defining the directions for improvement, conclusions, and recommendations.

The object of this study is the management of centralized public procurement processes in municipalities within the context of Good Governance. The aim of the research is to examine the current state of centralized public procurement management in municipalities and propose directions for its improvement based on Good Governance principles. The case study focuses on Šiauliai City Municipality.

The theoretical foundation of the study is presented in the first part, which reviews scientific literature on public procurement as part of the public administration process, introduces the concept of Good Governance, its principles applied in municipalities, and examines the compatibility of Good Governance and ethical integrity theoretical models in the context of centralized public procurement management. This part also identifies issues in managing centralized public procurement processes in municipalities, highlighting the need for improvement aligned with Good Governance principles.

The second part of the thesis introduces the selected qualitative research strategy, describes the data collection methods, outlines the organization of the research, presents the logical framework of the study, validates the research instruments, and provides the characteristics of the sample.

The third part discusses legal acts regulating public procurement and their requirements related to Good Governance principles. It also presents the informants' perspectives, identifying significant thematic categories and delivering the results. Additionally, the analysis of the Šiauliai City Municipality case is provided.

Based on the research findings, directions for improving the management of centralized public procurement processes in municipalities were developed. These include clear distribution of responsibilities, process standardization, digitalization, competence development, strengthening human resources, and enhancing transparency and accountability. Conclusions and recommendations were presented to the Ministry of the Economy and Innovation of the Republic of Lithuania, the Public Procurement Office, municipalities, and developers of various programs and systems.

Keywords: public procurement, municipality, centralization of public procurement, good governance.

LENTELĖS

Lentelės Nr.	Lentelės pavadinimas	Puslapis
1.3.1.	Etiško elgesio poveikis viešųjų pirkimų procesams	22
1.4.2.	Viešųjų pirkimų tarnybos atliktų patikrinimų apibendrinimai	28
1.6.3.	<i>Gero valdymo</i> principų ir viešųjų pirkimų proceso sąsajos	31
2.2.4.	Pusiau struktūruoto ekspertų interviu klausimyno struktūra	38
2.3.5.	Ekspertų charakteristika	39
3.1.6.	Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti <i>Gero valdymo</i> principai: Veiksmingumas	42
3.1.7.	Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti <i>Gero valdymo</i> principai: Efektyvumas	43
3.1.8.	Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti <i>Gero valdymo</i> principai: Atskaitomybė	46
3.1.9.	Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti <i>Gero valdymo</i> principai: Atsakomybė	47
3.1.10.	Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti <i>Gero valdymo</i> principai: Skaidrumas	50
3.1.11.	Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti <i>Gero valdymo</i> principai: Pilietinė visuomenė	52
3.1.12.	Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti <i>Gero valdymo</i> principai: Teisėtumas	54
3.2.13.	Kategorija: viešųjų pirkimų procesui būtini pokyčiai	58
3.2.14.	Kategorija: Savivaldybių centralizuota viešųjų pirkimų veikla ir procesai, pokyčių poreikis	60
3.2.15.	Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini veiksmingiems viešiesiems pirkimams	60
3.2.16.	Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini efektyviems viešiesiems pirkimams	61
3.2.17.	Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini įgyvendinant atskaitomybės principą viešuosiuose pirkimuose	63
3.2.18.	Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini atsakingiems viešiesiems pirkimams	63
3.2.19.	Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini skaidriems viešiesiems pirkimams	64
3.2.20.	Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini pilietinės visuomenės dalyvavimui viešuosiuose pirkimuose	65
3.2.21.	Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini teisėtiems viešiesiems pirkimams	66

PAVEIKSLAI

Paveikslo Nr.	Paveikslo pavadinimas	Puslapis
1	Viešojo administravimo modernėjimo bruožai	14
2	Gero valdymo reikšmės	17
3	Gero valdymo principai	18
4	Etiško elgesio svarba viešuosiuose pirkimuose	22
5	Valstybės tarnautojų (ar prilygintų jiems) veiklos principų visuma	23
6	2021-2030 metų nacionaliniame pažangos plane išskirti tyrimui aktualūs tikslai	25
7	VPĮ nustatyta prievolė centralizuotiems pirkimams	26
8	Viešųjų pirkimų proceso etapai	27
9	Tyrimo loginė schema	37

TERMINŲ IR SANTRUMPŲ ŽODYNĖLIS

Geras valdymas – tai valdymo principai, kuriais grindžiamas viešasis valdymas ir kurie užtikrina viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, teisėtumą, skaidrumą ir atskaitomybę visuomenei, piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimą (Šaparnienė, 2010).

Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas (VPI) – įstatymas reglamentuojantis viešųjų pirkimų valdymo ir atlikimo tvarką, įskaitant viešojo pirkimo–pardavimo sutarčių vykdymą ir ginčų sprendimo tvarką, ir nustatantis viešųjų pirkimų subjektų teises, pareigas ir atsakomybę (VPI, 1996).

Perkančioji organizacija – valstybės ar savivaldybės institucija arba viešasis ar privatusis juridinis asmuo, jeigu visa ar tam tikra jo veiklos dalis yra skirta specialiai nekomercinio ir nepramoninio pobūdžio viešiesiems interesams (kai subjektas vykdo veiklą įprastinėmis rinkos sąlygomis, siekia pelno ir pats prisiima savo veiklos nuostolius, laikoma, kad viešieji interesai, kuriems tenkinti jis įsteigtas arba kuriuos tenkinti jam nustatytas tikslas, yra pramoninio arba komercinio pobūdžio) tenkinti ir jei jis atitinka bent vieną iš šių sąlygų: a) jo veikla yra daugiau kaip 50 procentų finansuojama iš valstybės ar savivaldybių biudžetų arba kitų valstybės ar savivaldybių fondų lėšų, arba kitų šioje dalyje nustatytų viešųjų ar privačiųjų juridinių asmenų lėšų; b) yra kontroliuojamas (valdomas) valstybės ar savivaldybių institucijų arba kitų šioje dalyje nustatytų viešųjų ar privačiųjų juridinių asmenų; c) turi administraciją, valdymo ar priežiūros organą, kurio daugiau kaip pusė narių yra skiriami valstybės ar savivaldybių institucijų arba kitų šioje dalyje nurodytų viešųjų ar privačiųjų juridinių asmenų, arba aukščiau nurodytų viešųjų ar privačiųjų juridinių asmenų asociacija (VPI, 1996).

Savivaldybė – Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų Lietuvos Respublikos rinkimų kodekso nustatyta tvarka išrinktus savivaldybės tarybą ir savivaldybės merą. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994).

Viešasis administravimas – teisės aktais reglamentuota viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti: administracinis reglamentavimas, administracinių sprendimų priėmimas, teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo priežiūra, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999).

Viešieji pirkimai – vienos ar daugiau perkančiųjų organizacijų atliekamas prekių, paslaugų ar darbų įsigijimas su pasirinktu (pasirinktais) tiekėju (tiekėjais) sudarant viešojo pirkimo–pardavimo sutartį (sutartis), neatsižvelgiant į tai, ar prekės, paslaugos ar darbai yra skirti viešajam tikslui (VPI, 1996).

Viešųjų pirkimų procesas – perkančiosios organizacijos veiksmų, kuriais siekiama įsigyti prekes, paslaugas ar darbus, seka.

Centralizuotų viešųjų pirkimų veikla – nuolat vykdoma viena iš šių veiklų: prekių ir (arba) paslaugų, skirtų perkančiosioms organizacijoms, įsigijimas arba perkančiosioms organizacijoms skirtų prekių, paslaugų ar darbų pirkimo procedūrų atlikimas arba preliminarinių viešojo pirkimo–pardavimo sutarčių sudarymas (VPI 2 str. 2 d., 1996).

Viešųjų pirkimų centralizavimas – tai centralizuotų ir decentralizuotų viešųjų pirkimų santykio pakeitimas valstybės lygiu, kai centrinė perkančioji organizacija pirkimus centralizuoja per preliminaras sutartis, siekdama naudoti valstybei (Šerpytis, 2011). Pirkimus atliekant centralizuotai, visus svarbiausius sprendimus priima centrinis padalinys, kuris perkančiųjų organizacijų įgaliojamas atlikti viešojo pirkimo procedūrą (VPT pirkimų centralizavimo gairės, 2023).

Viešųjų pirkimų tarnyba (VPT) – viešųjų pirkimų politiką įgyvendinanti ir viešųjų pirkimų teisės taikymo įgyvendinimą prižiūrinti valstybės biudžetinė įstaiga, finansuojama iš valstybės biudžeto, veikianti pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymą bei kitus ES ir nacionalinius teisės aktus (Briedienė, 2017).

TURINYS

ĮVADAS	10
1. SAVIVALDYBĖS CENTRALIZUOTŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ PROCESO VALDYMAS <i>GERO VALDYMO</i> KONTEKSTE: TEORINIAI ASPEKTAI.....	14
1.1. Viešieji pirkimai kaip viešojo administravimo proceso dalis	14
1.2. <i>Gero valdymo</i> samprata ir principai savivaldybėse	16
1.3. <i>Gero valdymo</i> ir dorovės etikos teorinių modelių suderinamumas savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų procese.....	20
1.4. Savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų procesas ir jo valdymas.....	24
1.5. Savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo gerosios patirties užsienio šalyse apžvalga	29
1.6. Savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso ir <i>Gero valdymo</i> principų sąsaja: teorinių aspektų apibendrinimas	31
2. Savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo <i>Gero valdymo</i> kontekste tyrimo metodologija	34
2.1. Tyrimo strategija, metodai ir organizavimas.....	34
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	38
2.3. Tyrimo imties charakteristika	39
2.4. Tyrimo etika.....	40
3. SAVIVALDYBĖS CENTRALIZUOTŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ PROCESO VALDYMO TOBULINIMO TYRIMO REZULTATAI.....	42
3.1. Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti su <i>Gero valdymo</i> principais susiję reikalavimai	42
3.2. Savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimas: informantų nuomonės raiška.....	58
3.3. Savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo atvejo analizė.....	67
3.4. Savivaldybės vykdomų centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo kryptys	71
IŠVADOS	73
REKOMENDACIJOS	74
LITERATŪRA	76
PRIEDAI	80

IVADAS

Temos aktualumas: Viešieji pirkimai sudaro ženklia dalį visų viešojo sektoriaus išlaidų – Europos Sąjungos šalyse viešaisiais pirkimais įsigytos prekės, paslaugos ir darbai sudaro daugiau nei 14 % bendrojo vidaus produkto (Fazekas ir Blum, 2021), o tai rodo jų strateginę reikšmę ekonomikos vystymuisi. Tinkamai valdant šį procesą, galima ne tik optimizuoti išlaidas, bet ir skatinti inovacijas bei tvarų vystymąsi (Bleda ir Chicot, 2020). *Gero valdymo* koncepcijoje naudojamų principų, kurie yra tiesiogiai susiję su viešaisiais interesais ir išteklių valdymu (Andhov, Caranta, Stoffel, Grandia, Janssen, Vornicu, ... Wiesbrock, 2020), laikymasis viešųjų pirkimų srityje yra būtinas, nes, *Gero valdymo* principų taikymas padeda mažinti korupcijos galimybes ir užtikrina atvirą, stebimą ir atsakingą viešųjų pirkimų procesą. Tuo tarpu centralizuoti viešieji pirkimai suteikia galimybę geriau kontroliuoti tiekimo grandinę, standartizuoti procedūras ir užtikrinti, kad visi pirkimai būtų atliekami pagal nustatytas taisykles ir aukščiausius etikos standartus (Plaček, Nemec, Ochrana, Schmidt ir Půček, 2019). Taigi, Gerojo valdymo principais grindžiamas centralizuotų viešųjų pirkimų procesas yra aktualus ne tik dėl viešųjų išteklių racionalaus panaudojimo, bet ir dėl būtinybės užtikrinti aukštą valdymo skaidrumo ir efektyvumo lygį, mažinti korupcijos riziką bei didinti visuomenės pasitikėjimą viešosiomis institucijomis. Tiek užsienio šalių patirtis, tiek Lietuvos viešųjų pirkimų kontekstas rodo, kad centralizacija, skaitmenizacija ir inovatyvių sprendimų taikymas gali žymiai pagerinti viešųjų pirkimų efektyvumą bei skaidrumą, prisidedant prie bendro viešojo sektoriaus valdymo kokybės ir visuomenės pasitikėjimo valdžios institucijomis stiprinimo. Viešųjų pirkimų centralizavimo tobulinimas ypatingai aktualus savivaldybėse, atsižvelgiant į pasikeitusius teisės aktų reikalavimus ir siekiant užtikrinti efektyvų ir skaidrų viešojo sektoriaus funkcionavimą. Savivaldybės yra arčiausiai piliečių, todėl jų gebėjimas taikyti *Gero valdymo* principus tiesiogiai veikia gyventojų gyvenimo kokybę, veiklos efektyvumą, mažinant išlaidas ir bendrai didina pasitikėjimą valdžia (Šaparnienė, Lazauskienė, Mejerė, Juknevičienė, 2021).

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymas *Gero valdymo* kontekste yra aktuali, bet mokslškai ne taip plačiai tyrinėta tema, ypač šalies kontekste. *Gero valdymo* koncepciją ir jos principų įgyvendinimo savivaldybėse ir kitose viešosiose institucijose klausimus nagrinėjo Farazmand (2022), Stroińska (2020), Šaparnienė (2010, 2021), Petrauskienė ir Predkelytė (2014), Krupavičius (2013) ir kt. *Gero valdymo* ir viešųjų pirkimų sąsajas analizavo Fazekas ir Blum (2021), siekdami atskleisti viešųjų pirkimų efektyvumą ir jų skaidrumo didinimo galimybes, akcentuodami skaitmenizacijos ir centralizacijos naudą kovojant su korupcija ir optimizuojant viešojo sektoriaus išteklius. Patrucco, Agasisti ir Glas (2020) nagrinėjo, kaip centralizacija, standartizacija ir skaitmenizacija prisideda prie viešųjų pirkimų proceso optimizavimo vietos valdžios institucijose, mažinant sąnaudas ir didinant efektyvumą. Lietuvos mokslininkai, tokie kaip Kenstavičius (2019), gilinosi į konkurencijos užtikrinimo ir skaidrumo klausimus viešųjų pirkimų srityje, o Ambrazevičiūtė, Ragauskienė ir Ragauskas (2020) tyrinėjo korupcijos problemas privačiame sektoriuje, kurios yra tiesiogiai susijusios su viešaisiais pirkimais ir jų etikos pažeidimais. Briedienė (2017) tyrinėjo viešųjų pirkimų proceso valdymo procedūras bei jų svarbą užtikrinant viešojo valdymo principus viešuosiuose pirkimuose. Bene populiariausios įvairiuose mokslo darbuose tyrinėjamos su viešaisiais pirkimais susijusios temos: teisinis reguliavimas, socialinis inžinerinas, įvairi statistika, korupcija, elektroniniai viešieji pirkimai, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo galimybės, viešųjų pirkimų procedūrų organizavimas. Nemažas dėmesys yra skiriamas ir tvarumo reikalavimų taikymui viešuosiuose

pirkimuose, pavyzdžiui, Andhov ir kiti (2020) analizavo tvarumo principų integraciją į viešuosius pirkimus, išskirdami, kaip šie principai gali prisidėti prie efektyvesnio pirkimų proceso organizavimo, o Sönnichsen ir Clement (2019) tyrinėjo žaliųjų pirkimų svarbą skatinant aplinkosauginius tikslus viešojo sektoriaus veikloje.

Taigi, tyrimo temos ištirtumas apima tiek globalius, tiek vietinius kontekstus, juose nagrinėjant viešųjų pirkimų centralizacijos, skaidrumo, tvarumo ir inovacijų integracijos svarbą. Tačiau centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymui Lietuvos savivaldybėse atskiras dėmesys nebuvo skirtas. Šiuo tyrimu siekiama užpildyti šią spragą, *Gero valdymo* kontekste analizuojant centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymą Lietuvos savivaldybėse.

Problemos apibūdinimas. Savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo praktika Lietuvoje nėra ilgalaikė, tad ji, kaip ir standartinis viešųjų pirkimų valdymas, susiduria su esminiais iššūkiais, kurie kyla dėl *Gero valdymo* principų – skaidrumo, efektyvumo, atskaitomybės, teisėtumo, veiksmingumo, atsakomybės, pagarbos visuomenei, įgyvendinimo trūkumų. Tyrimai rodo, kad skaidrumo trūkumas viešuosiuose pirkimuose padidina korupcijos riziką ir sumažina konkurencingumą, kas galiausiai lemia neefektyvų viešųjų išteklių naudojimą (Kenstavičius, 2019; Mélon ir Spruk, 2020). Neefektyvus viešųjų pirkimų procesų valdymas savivaldybėse dažnai reiškia, kad viešosios paslaugos teikiamos ne laiku arba už didesnes kainas, nei buvo numatyta, o tai ne tik sukelia papildomą finansinę naštą, bet ir sumažina visuomenės pasitikėjimą institucijomis (Patrucco, Agasisti, Glas, 2020). Atskaitomybė yra būtina sąlyga viešųjų išteklių efektyvaus panaudojimo stebėjimui, o kartu su tuo ir pačiam efektyvaus išteklių ir laiko panaudojimo užtikrinimui, nes necentralizuoti procesai dažnai būna nepakankamai standartizuoti ir neapima pakankamų kontrolės mechanizmų (Fazekas ir Blum, 2021). Teisėtumo principas užtikrina, kad visi viešųjų pirkimų procesai būtų vykdomi pagal teisės aktus, kurie padeda išvengti nesusipratimų ir ginčų. Veiksmingumo principas reikalauja, kad viešųjų išteklių naudojimas būtų orientuotas ne tik į išlaidų kontrolę, bet ir į kokybę. Atsakomybės principas šiuo atveju reiškia, kad asmenys, atsakingi už pirkimų procesus, privalo būti atsiskaitantys už savo veiksmus ir sprendimus, taip skatindami sąžiningumą ir etiškumą. Etiško valdymo stoka, kaip pastebi Ambrazevičiūtė, Ragauskienė ir Ragauskas (2020), taip pat kelia problemų viešųjų pirkimų srityje, nes neskaidrūs sprendimai ir neetiškos praktikos trukdo užtikrinti, kad viešieji pirkimai būtų vykdomi visuomenės interesų naudai, o ne atskirų asmenų ar organizacijų naudai. Įvertinus tai, viešųjų pirkimų valdymas turi būti tobulinamas, remiantis *Gero valdymo* principais, kad būtų užtikrintas efektyvesnis, skaidresnis, atskaitingesnis ir bendrai etiškesnis viešųjų išteklių valdymas savivaldybių lygmenyje.

Tyrimo probleminiai klausimai:

1. Kokie *Gero valdymo* principai taikytini tobulinant šiandieninį savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymą?
2. Kokios privalomos ir papildomos viešųjų pirkimų procesų valdymo procedūros užtikrintų centralizuotų viešųjų pirkimų procesų valdymo tobulinimą *Gero valdymo* kontekste?

Tyrimo objektas: savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymas *Gero valdymo* kontekste.

Tyrimo tikslas: ištirti savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo *Gero valdymo* kontekste situaciją ir pasiūlyti šio proceso valdymo tobulinimo kryptis. Tyrimo atveju pasirinkta Šiaulių miesto savivaldybė.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir pagrįsti savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo teorinius aspektus pasiremiant *Gero valdymo* koncepcija, ypatingą dėmesį skiriant vienai iš jos dimensijų – etiško valdymo teorijai.
2. Identifikuoti dokumentuose reglamentuotas centralizuotų viešųjų pirkimų procesų valdymo *Gero valdymo* kontekste procedūras savivaldybėse.
3. Išnagrinėti Šiaulių miesto savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo situaciją.
4. Atskleisti savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo praktines galimybes ir parengti savivaldybių vykdomų centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodai:

1. Teorinis pagrindimas atliktas naudojant **mokslinės literatūros analizę**. Mokslinės literatūros analizė suteikė galimybę susisteminti ir apibendrinti mokslines įžvalgas apie *Gero valdymo* koncepciją ir sąsajas su savivaldybių viešųjų pirkimų valdymu.
2. **Dokumentų turinio analizė**, padėjusi atskleisti savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso teisinio reguliavimo ypatumus.
3. **Pusiau struktūruotas ekspertų interviu** siekiant atskleisti savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso ypatumus bei suprasti, kokie konkretūs veiksmai turėtų būti įgyvendinti siekiant tobulinti savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų procesą.
4. **Atvejo analizė**, leidusi aiškiau identifikuoti analizuojamo reiškinių problemas atsižvelgiant į atvejo situaciją bei kontekstą, patvirtinti ir paneigti tam tikras teorines bei empirines įžvalgas.

Atliekant tyrimus laikytasi **tyrimo etikos** reikalavimų bei asmens duomenų apsaugos.

Pagrindinis ginamas teiginys. Savivaldybių vykdomų centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimas grindžiamas šiomis kryptimis: aiškiu ir tikslu atsakomybių pasiskirstymu kiekviename pirkimų etape; pirkimų procedūrų standartizavime ir skaitmenizavime; kompetencijų ugdyme ir žmogiškųjų išteklių stiprinime; skaidrumo, atskaitomybės, visuomenės dalyvavimo stiprinime.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Šio darbo rezultatai papildė teorines įžvalgas apie savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimą, pasiremiant *Gero valdymo* koncepcija, ypatingą dėmesį skiriant vienai iš jos dimensijų – etiško valdymo teorijai. Viešieji pirkimai moksliniame diskurse neatsiejami nuo etikos normų teorinio diskurso, todėl *Gero valdymo* principų ir etikos diskurso sąsajos, viešųjų pirkimų proceso valdymo kontekste, sudarys esminį tyrimo rezultatų mokslinio reikšmingumo pagrindą.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas: Nuo 2023 m. kiekviena savivaldybė privalo VPI numatyta apimtimi organizuoti, vykdyti ir kontroliuoti viešuosius pirkimus, diegdamos teisinio reguliavimo reikalavimus praktikoje, tačiau šiais klausimais trūksta praktinės informacijos ir mokslo faktais pagrįstų įžvalgų. Todėl šio darbo rezultate pasiūlytos tobulinimo kryptys gali prisidėti gerinant savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymą, padidinti vykdomų viešųjų pirkimų efektyvumą.

Darbo struktūra: Magistro darbas sudarytas iš santraukų lietuvių ir anglų kalbomis, turinio, įvado, teorinės, metodologinės ir tiriamosios dalių, išvadų, rekomendacijų, naudotos literatūros sąrašo, priedų. Darbo apimtis – 79 lapai (neįskaitant priedų), jame yra 21 lentelė, 9 paveikslai. Literatūros sąrašą sudaro 36 mokslinės literatūros šaltiniai, 36 teisės aktai, kiti dokumentai ir internetiniai šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikiami 3 priedai.

1. SAVIVALDYBĖS CENTRALIZUOTŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ PROCESO VALDYMAS GERO VALDymo KONTEKSTE: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Viešieji pirkimai kaip viešojo administravimo proceso dalis

Administravimas, kuris suprantamas kaip organizacinė, vadovaujanti, sprendimus įgyvendinanti valdžios veikla, nuo labai senų laikų buvo skirta aptarnavimui, paslaugų teikimui piliečiams.

Žodžių junginys „viešasis administravimas“ pirmiausiai imtas taikyti anglosaksiškoje tradicijoje, kurioje tai reiškė piliečių dalyvavimą tvarkant viešuosius reikalus ir apėmė struktūrą „iš apačios į viršų“. Tuo tarpu kontinentinės Europos valstybės veikė „iš viršaus į apačią“ ir piliečiai (išskyrus turtingieji) buvo nušalinti nuo bet kokių viešųjų reikalų tvarkymo. Kuomet visuomenė pradėjo demokratizuotis, viešasis administravimas pradėjo plėtotis, bet suvokimas apie jį skyrėsi, ypač tai jautėsi tarp praktikų, teisininkų ir akademinės bendruomenės (Smalskys, 2015). Šiame diskurse tradicinio viešojo administravimo turinio kaitai didelę įtaką turėjo Gerojo valdymo koncepcija. Pastebėtina, kad, kaip nurodė Krupavičius (2013), vienas iš veiksmų, paskatinusių socialinius mokslus daugiau dėmesio skirti *Gero valdymo* problemoms spręsti, buvo 1996 m. atsiradę „Transparency International“ Korupcijos suvokimo indekso matavimai, o vėliau atlikti moksliniai tyrimai aiškiai įrodė, kad žemas institucijų korupcijos laipsnis turi teigiamą poveikį visuomenių gerovei.

Petrauskienė, Predkelytė (2014) pateikė viešojo administravimo modernėjimo bruožus, lėmusius *Gero valdymo* atsiradimą (žr. 1 pav.):

01 TRADICINIS (VĖBERINIS) VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS Hierarchija, nešališkumas, standartizacija, teisėtumas, racionalumas ir profesionalumas. Šiuo modeliu besivadovaujanti valdžia per lėtai reaguoja į pokyčius, per daug orientuojamasi į procesus ir procedūras, o ne į rezultatus.	02 NAUJASIS VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS Personalo kompetencija, konkurencinių rinkos principų įgyvendinimas, didesnė viešųjų institucijų autonomija bei didesnė įstaigų tarnautojų saviraiškos galimybės.	03 NAUJOJI VIEŠOJI VADYBA Veiklos efektyvumas, vadybos principų taikymas, orientacija į klientus bei didesnis jautrumas visuomenės poreikiams. Orientuojamasi į viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą. Nauji atskaitomybės mechanizmai, verslo principų taikymas viešuosiuose reikaluose, profesinės etikos viešajame sektoriuje skatinimas, vadyba siekiant rezultatų ir finansavimas atsižvelgiant į tuos rezultatus.
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO MODERNĖJIMO BRUOŽAI	04 (NAUJASIS) VIEŠASIS VALDYMAS Valstybės iškeltos strateginės viešojo sektoriaus užduotys įgyvendinamos remiantis privataus verslo principais ir modeliais. Visų socialinių partnerių bendradarbiavimas, skaidrumas ir atskaitingumas, įstatyminė tvarka, sąžiningumas ir efektyvumas. Valdyme dalyvauja trys veikėjai: viešosios institucijos, privatus sektorius ir pilietinė visuomenė. Modernios planavimo, kontrolės, išteklių dislokavimo nuostatos ir jų įgyvendinimo procedūros užtikrinantys sprendimai. Viešųjų vertybių akcentavimas.	05 GERAS VALDYMAS KAIP NAUJA VIEŠOJO VALDymo PAKRAIPA Sprendimų rengimo, analitinės bazės, informacinių komunikacinių galimybių, strateginio valdymo ir tinklaveikos sąveika bei demokratinio valdymo procesų institucionalizavimas. Paslaugų struktūros tobulinimas, darbuotojų mokymas ir lavinimas, naujausių planavimo, vadovavimo ir koordinavimo veiklos metodams ir procedūroms įvaldymas, elektroninio valdymo galimybių atsiradimas. Pluralizmas, subsidiarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas

1 pav. Viešojo administravimo modernėjimo bruožai
Šaltinis: adaptuota darbo autorės pagal Petrauskienę, Predkelytę (2014).

Kaip matyti iš visos aukščiau pateikiamos informacijos, viešojo administravimo raida yra glaudžiai susijusi su valstybės valdymo reformomis ir viešųjų paslaugų teikimo efektyvumo nuolatiniu gerinimu. Istoriskai viešasis administravimas buvo siejamas su tradicinėmis biurokratijos formomis, kuriose pagrindinis dėmesys buvo skiriamas taisyklių laikymuisi ir formaliam procesų vykdymui (Farazmand, 2022; Strońska, 2020). XX a. pabaigoje pradėjęs formuotis naujasis viešasis valdymas (angl. New Public Management, NPM) ženkliai paveikė viešojo administravimo struktūras ir praktiką. NPM įvedė koncepciją, kad viešosios institucijos turi būti valdomos panašiai kaip privačios įmonės, siekiant padidinti efektyvumą, lankstumą ir atskaitomybę.

Viešieji pirkimai tapo viena iš sričių, kuriose minėti pokyčiai buvo ypač pastebimi. NPM judėjimas skatina mažinti biurokratizmą, padidinant valdymo lankstumą ir optimizuojant pirkimų procesus, kad būtų pasiekti geresni rezultatai (Strońska, 2020). Šios reformos skatino viešojo sektoriaus institucijas naudoti verslo sektoriaus įrankius, tokius kaip skaitmeninės technologijos, siekiant pagerinti pirkimų procesų efektyvumą ir skaidrumą (Di Giulio ir Vecchi, 2021). Taigi, viešojo administravimo raida yra glaudžiai susijusi ir su viešųjų pirkimų proceso evoliucija bei efektyvumu. Viešasis administravimas, kaip valstybės institucijų veikla, siekiant užtikrinti visuomenės gerovę ir viešąjį interesą, nuolat kinta, prisitaikydama prie naujų iššūkių ir tendencijų (Farazmand, 2022). Šie pokyčiai tiesiogiai veikia viešųjų pirkimų praktiką, nes būtent per ją valstybė įgyvendina daugelį savo funkcijų, įsigydamą prekes, paslaugas ir darbus.

Siekiant suprasti, kaip viešasis sektorius evoliucionavo Lietuvoje ir kokie veiksniai įtakojo viešųjų pirkimų procesų valdymą ir jo tobulinimą, svarbu išanalizuoti viešojo administravimo raidą Lietuvoje ir jos įtaka viešiesiems pirkimams.

Viešojo administravimo raidą Lietuvoje Nakrošis (2022) apibūdino kaip siekimą atsisakyti sovietinio valdymo modelio ir siekį integruotis į Vakarų Europos valstybių praktiką. Soloveičik ir Šimanskis (2020) šią raidą įvardino kaip dariusią tiesioginį poveikį viešųjų pirkimų procesams, nes buvo būtina suderinti nacionalinę teisę su Europos Sąjungos direktyvomis ir standartais. Lietuvai atgavus nepriklausomybę, Lietuvos Respublikos Konstitucijoje iškart buvo įtvirtinti principai, tokie kaip teisėtumas, skaidrumas ir lygiateisiškumas, kurie tapo pagrindu formuojant viešųjų pirkimų teisinę bazę (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992). Viena iš pagrindinių viešojo administravimo reformų buvo decentralizacija nuo centrinės valdžios ir vietos valdžios stiprinimas. Kaip nurodo Nakrošis (2022), šios reformos įgalino savivaldybes priimti savarankiškus sprendimus dėl viešųjų pirkimų, tokiu būdu didinant vietos valdžios atsakomybę ir skaidrumą. Tačiau decentralizacija taip pat sukėlė naujus iššūkius viešųjų pirkimų procese, ypač kalbant apie kompetencijų trūkumą ir korupcijos riziką, kaip pabrėžė Ambrazevičiūtė ir kiti (2020). Vykdamas reformas, tik 2023 metų Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas išskėlė tiesioginį reikalavimą savivaldybėms centralizuoti jai pavaldžių įstaigų viešuosius pirkimus, iki tol savivaldybės tokios pareigos neturėjo ir Lietuvoje centralizuotus pirkimus vykdė tik Kauno miesto savivaldybė.

Viešojo administravimo reformos turėjo didelės įtakos viešųjų pirkimų procesų valdymo pokyčiams, ypač savivaldybių institucijose, kurios atsakingos už daugelį viešųjų paslaugų teikimo sričių. Šios institucijos aktyviai taikė naujus valdymo metodus, tokius kaip skaitmenizacija ir centralizacija, siekdamos užtikrinti didesnę pirkimų efektyvumą ir skaidrumą (Patrucco ir kt., 2020). Šie pokyčiai ne tik padėjo optimizuoti pirkimų procesus, bet ir sumažino korupcijos riziką – problemą, dažnai pasireiškiančią viešųjų pirkimų srityje (Baltrūnaitė, 2019).

Skaitmenizacija viešojo administravimo srityje tapo esminiu įrankiu viešųjų pirkimų valdymo efektyvumo didinimui. Di Giulio ir Vecchi (2021) teigia, kad skaitmenizacija padėjo optimizuoti

procesų valdymą, padidino duomenų prieinamumą ir sumažino žmogiškųjų klaidų riziką. Issabayeva, Yesseniyazova ir Grega (2019) pažymi, jog skaitmenizacijoje naudojami elektroniniai pirkimai ne tik supaprastino procedūras ir sumažino administracinę naštą, bet ir pagreitino procesus bei padidino skaidrumą. Elektroninės viešųjų pirkimų sistemos, pasak Adjei-Bamfo, Maloreh-Nyamekye ir Ahenkan (2019), leidžia stebėti ir analizuoti duomenis realiuoju laiku, o tai yra svarbus žingsnis įgyvendinant *Gero valdymo* principus. Tokių sistemų įdiegimas ne tik supaprastino procesus, bet ir sumažino administravimo kaštus, kas yra vienas iš viešojo administravimo reformų tikslų (Mélon ir Spruk, 2020).

Kartu su skaitmenizacija viešųjų pirkimų centralizavimas tapo dar vienu svarbiu reformų elementu, prisidedančiu prie efektyvesnio ir pačio viešojo administravimo. Lotti ir kt. (2023) atliktas tyrimas rodo, kad centralizuoti viešieji pirkimai padeda sutaupyti viešųjų lėšų, leidžia geriau derėtis su tiekėjais ir pasinaudoti masto ekonomija. Patrucco ir kt. (2020) taip pat pabrėžia, kad centralizacija ir standartizacija didina procesų efektyvumą, tačiau tam būtinas ir aukšto lygio koordinavimas bei specialistų įgūdžiai. Centralizuoti viešieji pirkimai prisideda prie skaidrumo didinimo ir korupcijos rizikos mažinimo (Fazekas ir Blum, 2021). Kenstavičius (2019) pažymi, kad efektyvi centralizacija reikalauja ne tik procesų standartizavimo, bet ir atitinkamų stebėsenos bei kontrolės mechanizmų diegimo.

Skaitmenizacija ir centralizacija kartu suformavo sinergiją, kuri leido stiprinti viešųjų pirkimų procesų skaidrumą, efektyvumą ir stebėseną. Skaitmenizacijos sprendimai, tokie kaip elektroninės viešųjų pirkimų platformos, sustiprino centralizacijos naudas, suteikdamos galimybę realiuoju laiku stebėti procesus ir analizuoti duomenis. Šios reformos padėjo savivaldybėms geriau valdyti viešųjų pirkimų procesus ir užtikrinti *Gero valdymo* principų įgyvendinimą.

Apibendrinant, viešojo administravimo reformos ir jų metu diegiami nauji valdymo metodai turėjo reikšmingą poveikį viešųjų pirkimų procesams. Skaitmenizacija ir centralizacija tapo pagrindiniais įrankiais, leidžiančiais optimizuoti procesus, didinti skaidrumą bei mažinti korupcijos riziką. Šie pokyčiai ne tik sustiprino viešojo administravimo efektyvumą, bet ir prisidėjo prie visuomenės pasitikėjimo viešuoju sektoriumi stiprinimo, taip užtikrinant racionalų viešųjų išteklių panaudojimą ir ilgalaikį tvarumą.

1.2. Gero valdymo samprata ir principai savivaldybėse

Geras valdymas, kaip ir viešasis valdymas, neturi vieno ir nediskutuojamo apibrėžimo. Krupavičius (2013) nurodė, kad pirmasis oficialus „valdymo“ apibrėžimas suformuluotas Jungtinių Tautų Vystymo programoje (JTVP) (1997 m.), kuriuo teigiama, kad viešasis valdymas yra kompleksinis procesas „ekonominės, politinės ir administracinės valdžios naudojimas visais lygiais tvarkyti šalies reikalus. Jis apima mechanizmus, procesus ir institucijas, per kurias piliečiai ir jų grupės artikuliuoja savo interesus, naudojasi savo juridinėmis teisėmis, vykdo savo pareigas ir derina savo skirtumus“.

Krupavičius (2013) ir Petrauskienė, Predkelytė (2014), apibendrindami analizuotų šaltinių duomenis, surinko skirtingų autorių bei institucijų naudojamas *Gero valdymo* reikšmes, kurios pateiktos 2 paveiksle:

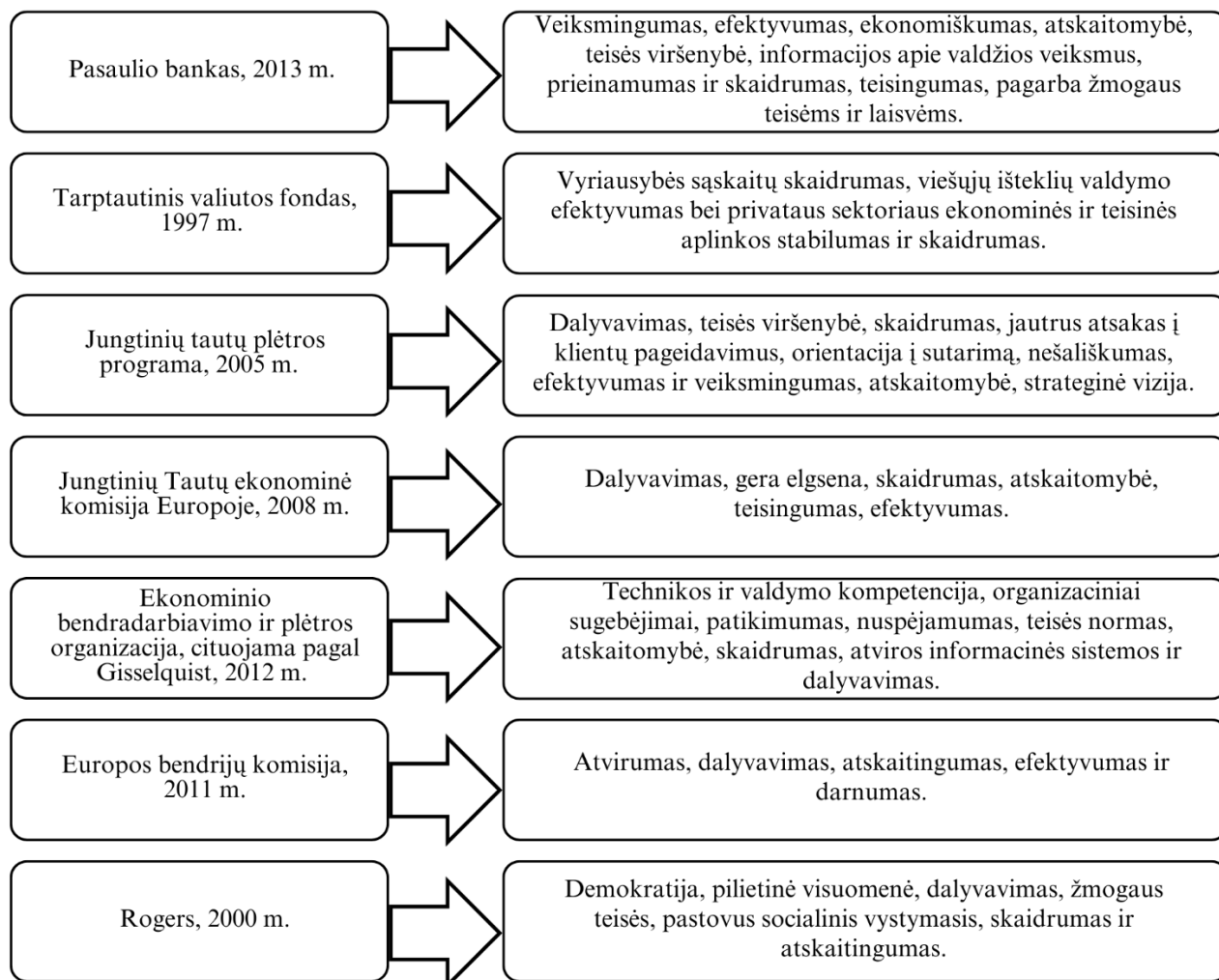
Pasaulio bankas, 1992 m.	Reiškia tradicijas ir institucijas šalyje, pagal kurias yra naudojama valdžia, o tai apima: 1) procesą, per kurį valdžia yra parenkama, stebima ir pakeičiama, 2) valdžios gebėjimas efektyviai formuluoti ir įgyvendinti pagrįstas politikas, 3) piliečių ir valstybės pagarba institucijoms, kurios tarp jų valdo ekonomines ir socialines sąveikas. Geras valdymas reiškia ir patikimą viešojo sektoriaus valdymą (pagal veiksmingumo, efektyvumo ir ekonomiškumo kriterijus), atskaitomybę, laisvą informacijos sklaidą (skaidrumą) ir teisinius rėmus vystymuisi kaip teisingumas, pagarba žmogaus teisėms ir laisvėms.
S. Munshi, 2004 m.	Žymi dalyvaujantį valdymo būdą, kuris veikia atsakingai, atskaitingai ir skaidriai, remiantis efektyvumo, teisėtumo ir sutarimo principais skatinant piliečių teises ir viešąjį interesą, o politinė galia pasitelkiama materialiai visuomenės gerovei teikti ir darniam vystymuisi su socialiniu teisingumu.
Hirst, 2006 m.	Esmė yra sukurti veiksmingą politinę sistemą, kuri būtų palanki privačiai ekonominei veiklai, t. y., stabilų režimą, teisinę valstybę, veiksmingą valstybės administraciją ir stiprią nepriklausomą nuo valstybės pilietinę visuomenę.
Rotberg, 2007 m.	Valdymas yra „geras“, kai jis skiria ir valdo išteklius, reaguodamas į kolektyvines problemas, kitaip tariant, kai valstybė veiksmingai teikia būtinos kokybės viešąsias gėrybes piliečiams.
Ekonominių ir socialinių reikalų skyrius, 2007 m.	Valstybė efektyviai tiekia piliečiams atitinkamos kokybės viešąsias gėrybes, skatina lyčių lygybę, leidžia piliečiams naudotis asmeninėmis laisvėmis, numato priemones skurdo, nepritekliaus, baimių ir prievartos mažinimui.
Bridgman, 2007 m.	Platesne prasme nei viešasis valdymas yra susijęs su susitarimu ir vykdymu. Tai visų susitarimo ir vykdymo duomenų strateginė vertė ir siūlomos krypties bei konteksto veiksnys.
Globalinės plėtros tyrimų centras, 2013 m.	Geros valdžios gebėjimas naudotis valdžia ir pastoviai priimti gerus sprendimus, susijusius su ekonomine, socialine, aplinkosaugos ir kitomis sritimis. Tai susiję su valdžios pajėgumu pritaikyti žinias, tarpininkauti, paskirstyti išteklius, kurti ir palaikyti svarbius santykius.
Annan, Weiss, 2000 m.	Užtikrina pagarbą žmogaus teisėms ir teisės normoms, stiprina demokratiją, skatina skaidrumą ir veiksmingumą viešajame administravime.
Rogers, 2000 m.	Sukuria struktūrą, kurioje politiniai, socialiniai ir ekonominiai prioritetai remiasi aiškiu susitarimu visuomenėje. Pasireiškia kaip procesai ir struktūros, kurie vadovauja politiniams ir socioekonominiams tarpusavio santykiams, susijusiems su įsipareigojimu demokratinėms vertybėms, normoms ir praktikoms, taip pat patikimu aptarnavimu bei sąžiningu verslu.
Shabbir Cheema, 2007 m.	Atskaitingumas ir skaidrumas. Tai būdas užtikrinti sąžiningus ir teisėtus rinkimus, vienodas galimybes siekti teisingumo, ginti mažumų ir socialiai nuskriaustųjų grupes, viešųjų vertybių apsaugą. Taip pat skatinti pilietinės visuomenės užimtumą ir privataus sektoriaus integraciją, stiprinti skirtingų grupių partnerystę tikslams pasiekti ir panaudoti informacijos ir komunikacijų technologijas piliečių dalyvavimo plėtojimui.
Jungtinių Tautų Europos Ekonominė komisija, 2008 m.	Sąžiningas ir skaidrus atrankos procesas, kuriame valdžios plėtoja partnerystę. Tai metodas gerinti būtinų viešųjų paslaugų kokybę, ypač socialiai nuskriaustiems, ir adekvačius mokymus tiems, kurie įtraukiami į naują partnerystę, protingai derėtis, kad užtikrinti paslaugų teikimą ir užkirsti kelią projektų žlugimui ir viešųjų išteklių švaistymui.
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, Weiss, 2000 m.	Pabrėžia politinių įgaliojimų ir kontrolės įgyvendinimą, susijusį su išteklių socialinės ir ekonominės plėtros visuomenėje, valdymu. Apima viešosios valdžios vaidmenį kuriant aplinką, kurioje funkcionuoja ekonomika ir įsitvirtina visuomeniniai santykiai tarp valdančiųjų ir valdomųjų.

2 pav. Gero valdymo reikšmės

Šaltinis: adaptuota darbo autorės pagal Krupavičių (2013) ir Petrauskienę, Predkelytę (2014).

Kaip matyti iš 2 paveikslė pateiktos informacijos, vieni gerą valdymą apibrėžia plačiau, kiti siauriau, vieni sutelkia dėmesį į konkrečius dalykus, kiti pateikia deklaratyvesnio pobūdžio apibūdinimus, tačiau visi *Gero valdymo* apibūdinimai orientuoti į gerą valdymą per principus ir vertybes, ką apibūdina ir Šaparnienė (2010) – **tai valdymo principai, kuriais grindžiamas viešasis valdymas ir kurie užtikrina viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, teisėtumą, skaidrumą ir atskaitomybę visuomenei, piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimą.**

Gero valdymo koncepcija apima tokius principus kaip teisėtumas, skaidrumas, atsakomybė, efektyvumas ir dalyvavimas, kurie yra būtini siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę ir demokratijos stiprinimą (Farazmand, 2022). Petrauskienė, Predkelytė (2014) susistemino ir daugiau autorių/institucijų *Gero valdymo* principų (žr. 3 pav.).



3 pav. Gero valdymo principai

Šaltinis: adaptuota darbo autorės pagal Petrauskienę, Predkelytę (2014).

Kaip matyti 3 paveiksle, ypač dažnai pasikartojantys *Gero valdymo* principai: veiksmingumas, efektyvumas, atskaitomybė, atsakomybė, įvairiomis formomis skaidrumas, pagarba bet kuriam žmogui ir jo poreikiams (pilietinė visuomenė), teisėtumas.

Savivaldybėse *Gero valdymo* principų taikymas susiduria su įvairiais iššūkiais, pvz. skaidrumo ir atskaitomybės principų taikymas, kurie padeda kovoti su korupcija ir stiprina piliečių pasitikėjimą valdžia (Ambrazevičiūtė ir kt., 2020). Savivaldybėse tai gali būti įgyvendinama per viešųjų posėdžių organizavimą, informacijos sklaidą apie priimamus sprendimus ir aktyvų piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus (Plantinga et al., 2020). Elektroninės valdžios priemonių naudojimas gali padidinti skaidrumą, leidžiant piliečiams lengviau gauti informaciją ir dalyvauti viešajame gyvenime (Di Giulio ir Vecchi, 2021). Korupcijos prevencija savivaldybėse ypatingai svarbi, nes korupciniai veiksmai gali turėti tiesioginį neigiamą poveikį vietos bendruomenėms (Ambrazevičiūtė ir kt., 2020). Skaidrios procedūros, griežta kontrolė ir atskaitomybė gali padėti sumažinti korupcijos

riziką. Viešųjų pirkimų srityje tai reiškia aiškių taisyklių laikymąsi, konkurencijos skatinimą ir interesų konflikto vengimą (Plytnikas, 2020).

Dalyvavimas yra dar vienas svarbus *Gero valdymo* aspektas, skatinantis piliečių įtraukimą į savivaldybių procesus (Farazmand, 2022). Tai gali apimti viešas konsultacijas (viešuosiuose pirkimuose dar kitaip vadinamas rinkos konsultacijomis), apklausas, dalyvaujamąjį biudžetavimą ir kitas priemones, leidžiančias gyventojams tiesiogiai prisidėti prie sprendimų priėmimo (Šaparnienė et al., 2021). Toks dalyvavimas ne tik gerina ir gerintų priimamų sprendimų kokybę, bet ir stiprina bei ateityje ypač stiprintų demokratijos pagrindus bei piliečių atsakomybės jausmą.

Efektyvumas ir veiksmingumas savivaldybėse yra būtini siekiant užtikrinti optimalų resursų panaudojimą ir aukštą viešųjų paslaugų kokybę (Patrucco et al., 2020). Tai gali būti pasiekta per procesų optimizavimą, inovacijų diegimą ir bendradarbiavimą su kitomis institucijomis ar privačiu sektoriumi (Bleda ir Chicot, 2020). Optimizuojant procesus, centralizuoti viešieji pirkimai ar bendri projektai su kitomis savivaldybėmis padėtų sumažinti sąnaudas ir padidinti efektyvumą (Lotti et al., 2023).

Teisėtumas ir teisės viršenybė yra fundamentali *Gero valdymo* dalis, užtikrinanti, kad visi veiksmai būtų vykdomi pagal galiojančius įstatymus ir reglamentus (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992). Savivaldybių institucijos privalo laikytis teisės aktų, o jų veikla turi būti grindžiama teisėtumo principu. Tai padeda užkirsti kelią piktnaudžiavimui valdžia ir užtikrina, kad sprendimai būtų priimami sąžiningai ir objektyviai (Bareikytė et al., 2024).

Atliepiant tai, Europos Taryba, kuri nuolat pasisako, kad turi siekti kurti stabilią, saugią ir klestinčią Europą, 2005 metais Europos tarybos viršūnių susitikime pareiškė, kad demokratija ir *Geras valdymas* visais lygmenimis, ne tik nacionaliniu, bet ir vietos, būtinas siekis stabiliai visuomenei ir būtinas, kad atliktų prevencinę kontrolę nuo įvairių konfliktų, skatintų socialinį ir ekonominį augimą bei pasitenkinimą juo. O svarbiausias dalykas tas, kad tai turi būti nuolat teigiamai tobulėjantis procesas. 2007 metais Europos Tarybos vietos ir regionų valdžių kongresas pritarė „Inovacijų ir *Gero valdymo* vietiniame lygmenyje strategijai“, kurią sudarė 12 *Gero valdymo* principų. Pastaraisiais siekiama tobulinti savivaldybių valdymą, užtikrinti priimamų sprendimų skaidrumą, piliečių dalyvavimą savivaldoje ir visų suinteresuotų šalių poreikių patenkinimą. Visi principai tarpusavyje turi sąsają, todėl juos analizuojama sistemiškai, nes kaip teigiama strategijoje, kad „*Geras valdymas turi įtakos racionaliam viešųjų reikalų tvarkymui, skatina stabilumą, ekonominį ir socialinį vystymąsi, o viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus bendradarbiavimas didina gyventojų pasitikėjimą valdžia, įtraukia gyventojus į sprendimų priėmimą*“. O kai yra nustatomos principų įgyvendinimo problemos pagal kiekvieną principą ir žinant galimą įtaką kitam principui, galima nedelsiant skirti daugiau dėmesio problemos sprendimui. Tai nėra tik vertinimas, atitinka ar ne, bet remiantis jais, visos savivaldybės gali būti įvertintos ir gauti ELoGE – Europos ženklą už nepriekaištingą demokratinį valdymą, kurio tikslas yra skatinti ir pripažinti *Gero valdymo* praktikas Europos savivaldybėse. Tai skatina ir teigiamą konkurenciją tarp savivaldybių siekti dar geresnių rezultatų. Lietuvoje toks vertinimas buvo atliktas jau 2 kartus: 2020 m. dalyvavo 31 savivaldybė, iš kurių ženklą gavo 14 (tarp jų ir Šiaulių miesto savivaldybė); 2023 m. dalyvavo 39 savivaldybė, iš kurių ženklą gavo 29 (tarp jų ir Šiaulių miesto savivaldybė). Kitas vertinimas planuojamas 2026 m., todėl matant tendenciją, vis daugiau savivaldybių siekia savo savivaldybių veiklą vykdyti pagal *Gero valdymo* principus.

Technologijų naudojimas ir skaitmeninimas yra ne tik *Gero valdymo* modelis, bet ir modernių savivaldybių požymis, kuris leidžia gerinti paslaugų teikimą ir valdymo procesus (Di Giulio ir Vecchi,

2021). Elektroninės paslaugos, duomenų analizė ir kitos technologinės priemonės gali padėti didinti efektyvumą, mažinti biurokratiją ir gerinti komunikaciją su piliečiais (Issabayeva, Yesseniyazova, Grega, 2019).

Gero valdymo principų integravimas į savivaldybes taip pat reikalauja ir politinės valios bei lyderystės. Vietos politikai ir vadovai turi būti įsipareigoję taikyti šiuos principus ir skatinti jų laikymąsi organizacijos viduje (Stroińska, 2020). Tai apima aukštų etikos standartų nustatymą, atviros organizacinės kultūros formavimą ir nuolatinį darbuotojų motyvavimą siekti geresnių rezultatų, kelti savo profesinę kvalifikaciją (Farazmand, 2022). *Gero valdymo* diskursas savivaldybėse yra neatsiejamas nuo platesnių viešojo administravimo reformų ir tendencijų. Globalizacija, technologinė pažanga ir visuomenės lūkesčiai keičia viešojo sektoriaus veikimo kontekstą, o savivaldybių institucijos turi prisitaikyti prie šių pokyčių (Nakrošis, 2022). Tai reikalauja nuolatinio mokymosi, inovacijų ir bendradarbiavimo, siekiant užtikrinti, kad savivaldybės būtų efektyvios, skaidrios ir orientuotos į piliečių poreikius (Šaparnienė et al., 2021).

Akcentuotina, kad efektyvų viešųjų funkcijų vykdymą gali apriboti administracinių gebėjimų ir kompetencijų trūkumas (Nakrošis, 2022), o tai ypač aktualu mažesnėse savivaldybėse, kuriose resursai yra riboti ir specialistų trūkumas gali sutrukdyti įgyvendinti sudėtingas valdymo reformas (Šaparnienė et al, 2021). Todėl pabrėžiama investicijų į viešojo sektoriaus darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą, siekiant didinti administracinius gebėjimus ir gerinti valdymo kokybę, svarba (Kenstavičius, 2019). Tik tokiu būdu galima išvengti neigiamo išorinių bei vidinių priežasčių lemiamo praktinio poveikio viešiesiems pirkimams, kurių nesilaikymas sukelia neigiamas pasekmes visiems viešiesiems pirkimams.

Apibendrinant, *Gero valdymo* koncepcija savivaldybėse remiasi pagrindiniais *Gero valdymo* principais, tokiais, kaip: veiksmingumas, efektyvumas, atskaitomybė, atsakomybė, įvairiomis formomis skaidrumas, pagarba bet kuriam žmogui ir jo poreikiams (pilietinė visuomenė), teisėtumas. Svarbu pažymėti, kad nors skirtingos institucijos ar autoriai taiko įvairius *Gero valdymo* apibrėžimus, bendras jų tikslas vienas – užtikrinti efektyvią, sąžiningą ir skaidrią viešojo sektoriaus veiklą. Iššūkiai, su kuriais susiduria savivaldybės, pvz. korupcijos prevencija ir piliečių įtraukimas, gali būti sprendžiami per skaidrias ir atviras procedūras. O Europos Tarybos iniciatyva, tokia kaip ELoGE ženklas, skatina savivaldybes ne tik tobulinti savo valdymą ir pasiekti aukštesnius *Gero valdymo* standartus, bet ir didina norą konkuruoti tarp kitų savivaldybių, kas teigiamai veikia visą viešojo sektoriaus veiklą.

1.3. *Gero valdymo* ir dorovės etikos teorinių modelių suderinamumas savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų procese

Gero valdymo principai ir dorovės etikos modeliai yra tarpusavyje glaudžiai susiję, nes abu siekia teisingo, etiško ir efektyvaus viešųjų paslaugų teikimo (Farazmand, 2022). Atitinkamai, viešiesiems pirkimams, kuriuose, kaip nurodyta aukščiau, būtina taikyti *Gero valdymo* principus, svarbus ir dorovės etikos taikymas, nes viešieji pirkimai susiję su viešųjų lėšų valdymu, todėl būtina užtikrinti, kad šios lėšos būtų naudojamos teisėtai, skaidriai ir pagal visuomenės interesus (Soloveičik, Šimanskis, 2020).

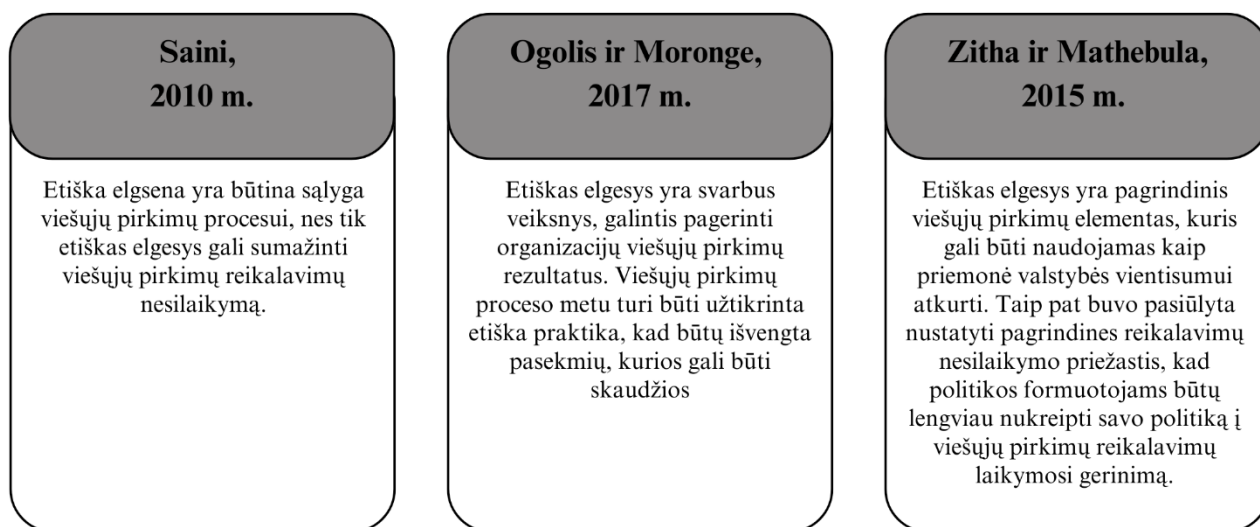
Dorovės etikos teoriniai modeliai, tokie kaip *deontologija* ir *utilitarizmas*, yra svarbūs viešųjų pirkimų procese, kaip ir *Gero valdymo* principai, nes net jų reikšmė panaši. *Deontologija* pabrėžia

moralinių pareigų ir taisyklių laikymąsi ir reikalauja, kad viešieji pirkimai būtų vykdomi laikantis įstatymų ir moralinių principų, net jei tai gali būti ekonomiškai mažiau naudinga (Bareikytė et al., 2024). *Utilitarizmas* orientuojasi į didžiausios naudos siekimą visuomenei, todėl viešieji pirkimai turi būti organizuojami taip, kad būtų maksimaliai patenkinti visuomenės interesai (Farazmand, 2022). *Gero valdymo* ir dorovės etikos tarpusavio suderinamumas viešųjų pirkimų procese reiškia, kad pirkimų vykdytojai turi laikytis ne tik teisinių reikalavimų, *Gero valdymo* principų bet ir moralinės atsakomybės, nes kitu atveju tai sukelia ne tik finansines, bet ir moralines problemas, pvz. gali pakenkti įvaizdžiui tiek asmeniui, tiek jo atstovaujamai institucijai, gali ir sukelti emocinius išgyvendinimus. Decarolis ir kiti (2020) pastebėjo, kad viešųjų pirkimų reguliavimas taisyklėmis gali padėti sumažinti korupcijos riziką, tačiau būtina užtikrinti, kad šios taisyklės būtų taikomos etiškai. Tai reiškia, kad viešųjų pirkimų procese būtina ir laikytis teisinių reikalavimų, ir siekti aukštos etinės kultūros, kuri padėtų išvengti interesų konflikto bei užtikrintų, kad visuomenės interesai būtų pirmoje vietoje, o tai kurtų globalų gerbūvį ir pasitenkinimą juo visiems, kurie prie to prisideda. Tvarumo siekis taip pat yra svarbus aspektas, susijęs su *Gero valdymo* ir dorovės etikos suderinamumu. Andhov ir kiti (2020) pabrėžė, kad tvarumo principų integravimas viešųjų pirkimų procese yra ne tik *Gero valdymo*, bet ir dorovės etikos reikalavimas. Tai reiškia, kad viešieji pirkimai turi būti vykdomi atsižvelgiant į aplinkosaugos ir socialinius aspektus, siekiant užtikrinti ilgalaikę naudą visuomenei. Utilitarizmo požiūriu, tai padeda maksimaliai padidinti visuomenės gerovę, o deontologiniu požiūriu – tai yra moralinė pareiga rūpintis aplinka ir ateities kartomis (Johnson ir Klassen, 2022).

Ypatingai *Gero valdymo* ir etikos normų santykis išryškėja nagrinėjant korupcijos rizikas. Pastebėtina, Ambrazevičiūtė, Ragauskienė ir Ragauskas (2020) nurodo, kad korupcija yra viena iš pagrindinių problemų viešajame sektoriuje, kuri mažina viešųjų pirkimų skaidrumą ir efektyvumą, nes kartu tai lemia ir neskaidrius susitarimus. Viešuosiuose pirkimuose yra nemažai suinteresuotų šalių, kurie gali piktnaudžiauti tiek procesu, tiek dirbančiais darbuotojais, todėl bet kokia korupcijos prevencija yra kritiškai svarbi centralizuotų viešųjų pirkimų valdymo dalis. Skaidrios procedūros, griežti kontrolės mechanizmai ir atskaitomybės sistemos padeda sumažinti korupcijos riziką ir užtikrina sąžiningą konkurenciją (Ambrazevičiūtė ir kt., 2020).

Gero valdymo principai, tokie kaip skaidrumas ir atskaitomybė, svarbūs ir etikoje, nes padeda sumažinti korupcijos riziką ir užtikrinti, kad viešieji pirkimai būtų vykdomi sąžiningai ir pagal visuomenės interesus, o tai didina ir visuomenės pasitikėjimą viešuoju sektoriumi, didina viešuosius pirkimus vykdančių darbuotojų kultūrą. Piliečių įtraukimas ir skaidrumas yra esminiai *Gero valdymo* principai, kurie padeda užtikrinti, kad viešieji pirkimai atitiktų visuomenės poreikius ir lūkesčius (Farazmand, 2022). Tuo tarpu dorovės etikos principai, tokie kaip sąžiningumas, teisingumas ir atsakomybė, padeda užtikrinti, kad viešieji pirkimai būtų vykdomi etiškai ir teisingai. Skaidrumas yra kitas vienas iš esminių *Gero valdymo* principų, kurio tikslas užtikrinti, kad visi viešojo sektoriaus sprendimai būtų prieinami visuomenei, o pirkimų procesai būtų atviri ir stebimi (Patrucco et al., 2020). Tuo pačiu metu skaidrumas susijęs ir su moraline atsakomybe už priimtus sprendimus, nes tik atviras ir viešai prieinamas procesas gali užtikrinti, kad nebus piktnaudžiavimo valdžia ar viešaisiais ištekliais (Mélon ir Spruk, 2020). Savivaldybių centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose skaidrumas dažnai tampa kertiniu principu, nes tokie procesai reikalauja išsamios stebėsenos ir atitinkamų kontrolės mechanizmų. Šiame kontekste dorovės etika padeda formuoti sąmoningumą apie tai, kaip skaidrumo trūkumas gali paveikti pirkimų rezultatus ir visuomenės pasitikėjimą valdžios institucijomis (Baltrūnaitė, 2019). *Gero valdymo* modeliai, papildyti dorovės etikos principais, leidžia užtikrinti, kad sprendimai būtų ne tik efektyvūs, bet ir moraliai pateisinami bei atitiktų visuomenės interesus.

Sarawa, Mas`ud (2020), tolimųjų šalių tyrėjai apibendrindami viešųjų pirkimų strateginį veiksnį „Etiškas elgesys“, išskyrė jo reikšmę (žr. 4 pav.):



4 pav. Etiško elgesio svarba viešuosiuose pirkimuose

Šaltinis: adaptuota darbo autorės pagal Sarawa, Mus`ud (2020).

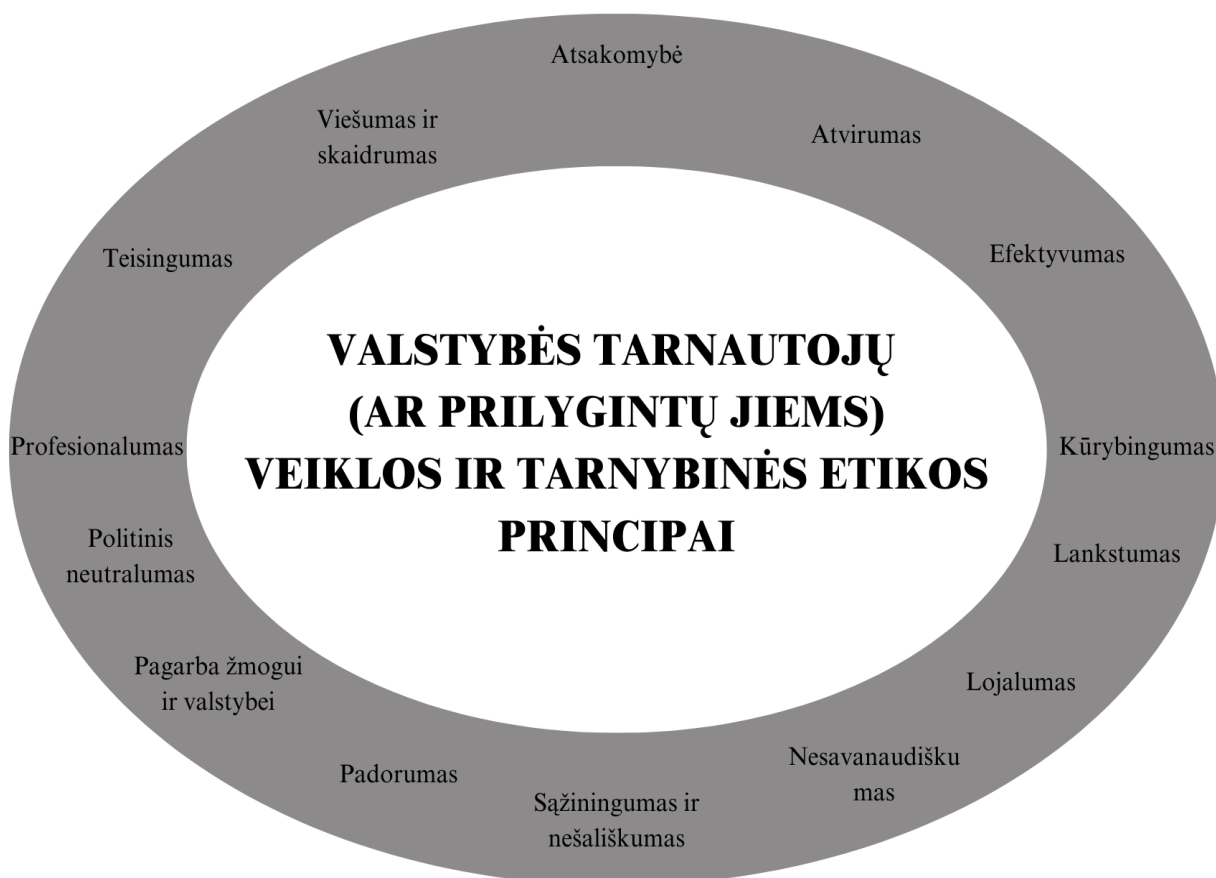
Etiško elgesio poveikį viešųjų pirkimų procesams bei jų valdymui, analizavo Sarawa, Mas`ud (2020) savo atliktame mokslo tyrime (žr. 1.3.1. lentelę), tuo aiškiai parodydami formalių ir etiško elgesio reikalavimų tiesioginį ryšį:

1.3.1. lentelė. Etiško elgesio poveikis viešųjų pirkimų procesams

Keltos hipotezės	Rezultatas
Etiškas elgesys tarpininkauja santykiuose tarp profesionalizmo ir viešųjų pirkimų taisyklių laikymosi	Būtinai išsilavinę, patyrę ir atsakingi darbuotojai, o tai koreliuoja su atsakingu pareigų vykdymu, kas sukuria efektyvumą ir veiksmingumą
Etiškas elgesys tarpininkauja santykiuose tarp susipažinimo ir viešųjų pirkimų taisyklių laikymosi	Susipažinimo stoka parodo žinių trūkumą, kas sukuria dideles galimybes manipuliuoti tokiais žmonėmis, daryti jiems spaudimą, o tai pirkimus padaro neefektyviais ir neveiksmingais
Etiškas elgesys tarpininkauja nustatant ryšį tarp vykdymo užtikrinimo ir viešųjų pirkimų taisyklių laikymosi	Būtina suderinti atsakingų institucijų veiksmus, siekiant tobulinti viešųjų pirkimų procesus
Etiškas elgesys tarpininkauja santykiui tarp atsitraukimo nuo politinio spaudimo ir viešųjų pirkimų taisyklių laikymosi	Visas procesas priklauso nuo politinių sprendimų, todėl būtinas nuoseklumas, stabilumas, siekiant išvengti galimo politikų kišimosi į procesą, nes tai mažintų skaidrumą

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal Sarawa, Mus`ud (2020).

Atkreiptinas dėmesys, kad ir netiesiogiai, bet etikos normų taikymo prievolė viešajame administravime yra įtvirtinta ir teisės normose. Su viešaisiais pirkimais dirbantys asmenys turi vadovautis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (1999) įtvirtintais valstybės tarnautojų (ar prilyginamiems jiems) veiklos ir tarnybinės etikos principais, kadangi yra jiems prilyginti (žr. 5 pav.):



5 pav. Valstybės tarnautojų (ar prilygintų jiems) veiklos principų visuma
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą (1999).

Vykdamat viešuosius pirkimus, savo veikloje būtina laikytis ir Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatyme (1996) įtvirtintų principų: lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo bei skaidrumo. Pastebėtina, kad Viešųjų pirkimų tarnyba turi parengusi etiško elgesio viešuosiuose pirkimo gaires (2023), kuriose nustatomi profesinės etikos ir elgesio principai dalyvaujant viešuosiuose pirkimuose, užkertant kelią neetiškam elgesiui, galimiems kilti interesų konfliktams bei padedant priimti sprendimus, susidūrus su netinkamomis veiklomis, pavyzdžiui, aprašyta dovanų politika, nešališkumo reikalavimai, atsakomybė už priimtus sprendimus, sąžiningumas, viešųjų ir privačių interesų konfliktų vengimas, konfidencialumas, skaidrumas. Gairėse pateiktos ir papildomos priemonės savanoriškam skaidrumo siekimui.

Apibendrinant, *Gero valdymo* ir dorovės etikos teorinių modelių suderinamumas yra būtinas, siekiant užtikrinti, kad viešųjų pirkimų procesai būtų vykdomi teisiškai teisingai, skaidriai, atsakingai ir moraliai pagrįstai. Moralė nėra reguliuojama jokiais teisės aktais, ji apie vykdančio funkcijas asmens principus ir vertybes, kurie reguliuoja jo elgesį ir sprendimų priėmimą tiek asmeniniu, tiek socialiniu lygiu. Dorovės etikos sudedamosios dalys, tokios kaip: padorumas, sąžiningumas ir nešališkumas, nesavanaudiškumas, lojalumas, kūrybingumas, efektyvumas, atvirumas, atsakomybė, teisingumas, profesionalumas, pagarba valstybei ir žmogui ir pan., yra labai svarbios vidinės savybės tų žmonių, kurie dirba su viešaisiais pirkimais. Tik tokias savybes turintys asmenys gali užtikrinti viešųjų pirkimų atitiktį pagal *Gero valdymo* principus.

1.4. Savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų procesas ir jo valdymas

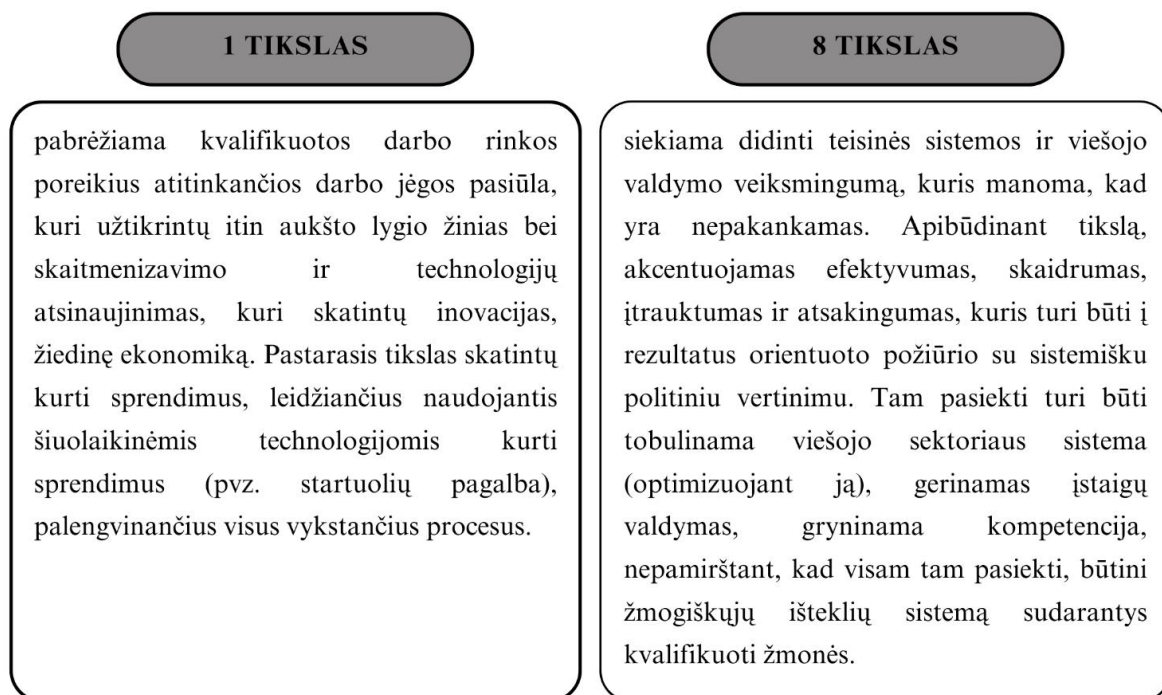
Norint suprasti savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų procesą ir jo valdymą, būtina aptarti centralizuotos viešųjų pirkimų sistemos atsiradimą lėmusias aplinkybes bei šios sistemos vystymosi raidą. Centralizuotų viešųjų pirkimų poreikio indikacijas galima aptikti jau Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje, patvirtintoje 2003 m. Joje, kaip viena iš Valstybės misijų nurodyta „<...> užtikrinti tolygų visų regionų vystymąsi, kad sumažėtų regionų ekonominio išsivystymo ir gyventojų gerovės skirtumai ir būtų išsaugotas jų savitumas. Turi būti toliau vykdoma teritorijos administracinio valdymo reforma, ugdomi regioninių ir vietos institucijų gebėjimai kuo tinkamiau naudotis narystės ES teikiamomis galimybėmis. Valstybė teisinėmis, administracinėmis ir ekonominėmis priemonėmis turi remti regioninių ir vietos centrų vystymąsi, stiprinti nacionalinę teritorijų planavimo sistemą. Savivaldybių stiprinimas ir plėtojimas, parama programoms „Vietos darbotvarkės 21“ įgyvendinti, partnerystės su įvairiomis visuomenės grupėmis ir institucijomis stiprinimas taip pat svarbus valstybės uždavinys.“. Prie Valstybės misijos trumpalaikių tikslų nurodyta „<...> optimizuoti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų sistemą ir jų funkcijų pasidalijimą, sustiprinti vietos bendruomenes, kuo sparčiau išspręsti probleminių teritorijų ekonominio ir socialinio vystymosi problemas, sustabdyti jų depopuliacijos procesus.“, o kaip tai pasiekti, išskirti ir uždaviniai „<...> sustiprinti savivaldybių institucijas ir įstaigas bei jų gebėjimus; veiksmingiau naudoti vietinius išteklius, tausoti gamtos ir kultūros vertybes; <...>“.

Lietuvoje, po atlikto centralizuotų viešųjų pirkimų eksperimento, praėjus beveik dešimtmečiui po Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo, tik 2012 m. buvo įsteigta pirmoji nacionalinė centralizuotų viešųjų pirkimų organizacija – Centrinė perkančioji organizacija (CPO.lt), kurios veiklos sritys nustatytos tokios kaip: elektroninio centralizuotų viešųjų pirkimų katalogo administravimas ir plėtojimas; viešųjų pirkimų atlikimas kitų perkančiųjų organizacijų naudai. Nuo pat įkūrimo iki 2024 m., CPO.lt plėtojo savo teikiamas elektroninio centralizuotų viešųjų pirkimų katalogo paslaugas, tačiau net ir per daugiau nei 12 m., vis dar neatliepia viso reikalingo perkančiosioms organizacijoms įsigyti prekių, paslaugų ar darbų poreikio.

Įvertinant kokią svarbią įtaką viešieji pirkimai turi viešųjų finansų valdymui ir kaip neišnaudojama CPO.lt, svarbią reikšmę centralizuotų viešųjų pirkimų raidai Lietuvoje turėjo Valstybės kontrolės atlikto veiklos audito „Viešųjų pirkimų sistemos funkcionavimas“ ataskaita (2018), kurioje be bendrų viešųjų pirkimų problemų, buvo atkreiptas dėmesys, kad pirkimų centralizavimo, pirkimų konsolidavimo ir nepatikimų tiekėjų sąrašo sudarymo įrankiai Lietuvoje vis dar nėra pakankamai naudojami, todėl neišnaudojamos visos galimybės didinti viešųjų pirkimų administravimo efektyvumą, specializuoti ir profesionalizuoti viešųjų pirkimų sritis, sutelkti ekspertines žinias, išvengti nepatikimų tiekėjų dalyvavimo pirkimų procese, sumažinti klaidų ir pažeidimų skaičių, viešųjų pirkimų vykdymo sąnaudas ir viešųjų pirkimų būdu įsigyjamų prekių, darbų ar paslaugų kainas. Ataskaitoje (2018) pabrėžta, kad Lietuvoje nefunkcionuoja vieninga viešųjų pirkimų sistema, nes nėra nustatytų aiškių viešųjų pirkimų politikos prioritetų, todėl nėra galimybės užtikrinti efektyvesnio viešųjų pirkimų sistemos strateginio planavimo. Esanti viešųjų pirkimų stebėsenos sistema, kurios tikslas stebėti, kaip įgyvendinami nustatyti rodikliai, ir jų pagrindu priimti sprendimus dėl sistemos tobulinimo, nėra efektyvi. Ją sudarančios institucijos veikia atskirai, siekdamos skirtingo rezultato, nėra pakankamai užtikrinamas jų koordinavimas ir kontrolė. Viešųjų pirkimų efektyvumą skatinantys įrankiai nėra pakankamai naudojami. Tokia viešųjų pirkimų sistema nesudaro visų sąlygų jai efektyviai funkcionuoti.

Praėjus 2 metams, po Lietuvoje atlikto Valstybės kontrolės viešųjų pirkimų sistemos funkcionavimo audito, viešųjų pirkimų centralizavimo klausimą priminė Europos Sąjungos Teisingumo Teismas 2020 m. balandžio 2 d. išvadoje byloje C-3/19, kurioje nurodė, kad „Kartoju, valstybėms narėms suteikiama laisvė atsižvelgiant į savo interesus ir konkrečias kiekvienu momentu susiklosčiusias aplinkybes įdiegti viešųjų pirkimų centralizavimo modelius ar metodus (nacionaliniu, regiono, provincijos ar vietos lygmenimis). Be to, kaip patvirtinta Direktyvos 2014/24 37 straipsnio 1 dalies pabaigoje, jos taip pat gali „numatyti, kad tam tikri pirkimai turi būti vykdomi pasitelkiant centrinės perkančiąsias organizacijas arba vieną ar daugiau konkrečių centrinių perkančiųjų organizacijų.“. Išvadoje įvardinama, kad viešųjų pirkimų centralizavimas galimas ne tik nacionaliniu, bet ir regiono, savivaldybių lygmeniu.

Tais pačiais metais, kada buvo priimta Europos Sąjungos Teisingumo Teismo išvada, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2021-2030 metų nacionaliniame pažangos plane (2020), išskyrė 17 keliamų tikslų, iš kurių net 2 susiję su *Geru valdymu* (žr. 6 pav.):



6 pav. 2021-2030 metų nacionaliniame pažangos plane išskirti tyrimui aktualūs tikslai
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal 2021-2030 metų nacionalinį pažangos planą (2020).

Ir tik po to dar praėjus 2 metams, Lietuvos Respublikos Vyriausybė, įvertinusi aukščiau aprašytus vertinimus, tikslus, problemas, išvadas, iš esmės 2022 m. inicijavo VPĮ pakeitimą, kuriuo nuo 2023 m. kiekvienoje savivaldybėje, kaip valstybės teritorijos administraciniame vienete, nurodė, kad savivaldybės kontroliuojamos (valdomos) perkančiosios organizacijos pirkimai, kurių sutarties vertė viršija 15 000,00 Eur be PVM – būtų atliekami centralizuotai. VPĮ buvo numatytos ir išimtys, kad šis nurodymas negaliojo savivaldybės įmonėms, akcinėms bendrovėms, uždarosioms akcinėms bendrovėms ir viešosioms įstaigoms. Išimtis išskirta dėl viešųjų įstaigų, kadangi išimtis joms galiojo tik 2023 m., o nuo 2024 m. ir viešosios įstaigos savo pirkimus turėjo centralizuoti, ir vėlgi, su išimtimi, jei tokia viešoji įstaiga neturi dalininko, kuris turėtų 50 proc. balsų.

Kaip pripažįstama, centralizuoti viešieji pirkimai suteikia didesnę masto ekonomiką ir mažina išlaidas (Lotti et al., 2023), tačiau ne per vieną didelę centralizaciją (šalies centrinę perkančiąją organizaciją), nes per didelė centralizacija gali sumažinti lankstumą ir gebėjimą atsižvelgti į vietos poreikius (Patrucco et al., 2021), todėl šiuo metu Lietuvoje centralizuoti viešieji pirkimai atliekami ir per

nacionalinę, ir per savivaldybės perkančiąją organizaciją pagal tam tikrus kriterijus. Pagal galiojantį VPĮ ir pagal tam tikrus kriterijus, savivaldybių kontroliuojamos (valdomos) perkančiosios organizacijos turi dvigubą prievolę savo viešuosius pirkimus atlikti centralizuotai per nacionalinę CPO.lt arba savivaldybės nurodytą centrinę perkančiąją organizaciją, bendra tvarka pavaizduota 7 paveiksle.

Savivaldybės kontroliuojamos (valdomos) perkančiosios organizacijos viešasis pirkimas (pagal LR VPĮ 821 1 d. 2 p.)			
Viešojo pirkimo vertė iki 15 000,00 Eur be PVM		Viešojo pirkimo vertė nuo 15 000,01 Eur be PVM	
	Jeigu pirkimo objektas yra CPO.lt	Jeigu pirkimo objektas yra CPO.lt, tačiau pagrindus, kad pirkti ne per ten racionaliau	Jeigu pirkimo objekto nėra CPO.lt
Išigija pati pagal savo vidines viešųjų pirkimų taisykles / tvarkas aprašus		Viešąjį pirkimą atlieka savivaldybės nurodyta centrinė perkančioji organizacija	

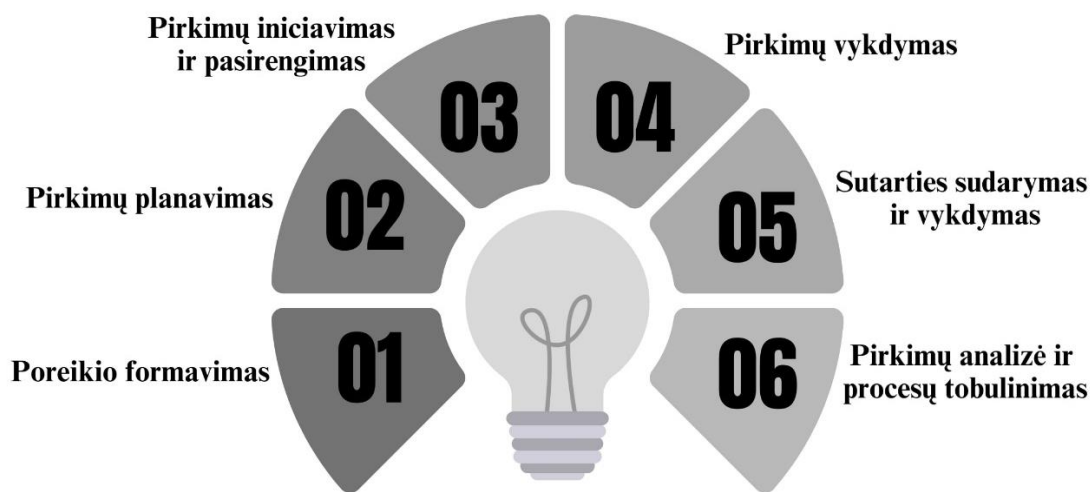
7 pav. VPĮ nustatyta prievolė centralizuotiems pirkimams

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymą (suvestinė nuo 2023).

Kiekviena savivaldybė, įvertinusi tokius VPĮ pokyčius, savarankiškai turėjo tobulinti savo vykdomų viešųjų pirkimų procesą. Viešųjų pirkimų tarnyba parengė Pirkimų centralizavimo gaires (2022), kuriose nurodė, kad pirkimų centralizavimas, tai pirkimų organizavimas, kai konkretus pirkimo vykdytojas atlieka pirkimus ar sudaro pirkimo sutartis kitų pirkimo vykdytojų naudai. Pirkimų centralizavimas apima ne tik pirkimų vykdymą laikantis teisės aktais nustatytų reikalavimų, bet ir pirkimų proceso strategijų sukūrimą, pirkimų procesų valdymą, administravimą ir daug kitų aspektų. Tai yra gerokai platesnė kategorija, apimanti ne tik viešųjų pirkimų vykdymą, todėl pirkimus centralizuojantis subjektas (atsakingas už centralizavimo vykdymą – savivaldybė) turi pirmiausia ieškoti geriausios pirkimų valdymo strategijos ir priimti sprendimus, kurie nėra tiesiogiai susiję su viešųjų pirkimų vykdymo klausimais. Dar 2022 m. Viešųjų pirkimų tarnyba savivaldybes konsultavo viešųjų pirkimų centralizavimo klausimais: pristatė parengtas pirkimų centralizavimo gaires, aptarė dažniausiai kylančius klausimus, domėjosi savivaldybių pažanga ir sunkumais centralizuojant pirkimus, kartu su už centralizavimą atsakingų savivaldybių įstaigų darbuotojais ieškojo galimų sprendimų tiek viešuosius pirkimus reglamentuojančių teisės aktų taikymo prasme, tiek pirkimų centralizavimo proceso valdymo prasme. Tačiau svarbiausia, kaip tobulinti viešųjų pirkimų procesą, palikta spręsti kiekvienai savivaldybei individualiai, įskaitant ne tik geriausios visos centralizuotų viešųjų pirkimų proceso strategijos sukūrimą, kuri atlieptų *Gero valdymo* kontekstą, tokį kaip: atsakingumas, atskaitingumas, skaidrumas, teisėtumas, bet ir kaip parinkti tiesiogiai su viešaisiais pirkimais dirbančius darbuotojus, kokios žmogiškosios vertybės ir kokie konkretūs reikalavimai darbui jiems turi būti keliami.

Visų tokių reformų pasekmėje, nacionalinių teisės aktų dėl centralizuotų viešųjų pirkimų savivaldybėse daugiau nebepriimta, Viešųjų pirkimų tarnyba 2024 metais parengė viešųjų pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės rekomendacijas (2024). Kitus teisės aktus palikta pasirengti ir pasitvirtinti savarankiškai kiekvienoje savivaldybėje atskirai. Viešųjų pirkimų tarnybos parengtose

viešųjų pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės rekomendacijose išskirta, kad viešųjų pirkimų procesas bet koku atveju turėtų apimti tokius pagrindinius etapus (žr. 8 pav.):



8 pav. Viešųjų pirkimų proceso etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Viešųjų pirkimų tarnybos parengtas viešųjų pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės rekomendacijas.

8 paveiksle nurodyti etapai kiekvienoje savivaldybėje privalo būti reglamentuoti, todėl kiekviena savivaldybė, įvertinusi tai, kad centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymas apima mažiausiai du atskirus juridinius asmenis, etapus privalo kuo nuosekliai, tiksliau ir išsamiau pasirengti savo viešųjų pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės tvarkas/aprašus/taisykles.

Sklandžiam viešųjų pirkimų procesui, kurio etapai apibūdinti 8 paveiksle, būtinas ne tik tinkamas teisės aktų laikymasis, strategijos nusistatymas, bet ir būtinas visuomenės poreikių patenkinimas, todėl į viešųjų pirkimų procesą reikia įtraukti ir vietos bendruomenes bei verslo atstovus, kad būtų galima geriau atsižvelgti į realius poreikius ir užtikrinti didesnę proceso legitimumą (Šaparnienė et al., 2021). Kadangi vietos bendruomenės naudosis viešųjų pirkimų sukurtu rezultatu, o verslo atstovai konkuruoja dėl galimybės praktiškai įvykdyti rezultatą, rinkos tyrimai ir rinkos konsultacijos būtinos tinkamam viešųjų pirkimų procesui ir jo valdymui. Lietuvoje iki 2023 m. per decentralizuotus viešuosius pirkimus to nepavykdavo pasiekti, nes itin mažai perkančiųjų organizacijų įtraukdavo vietos bendruomenę ir verslo atstovus dalyvauti rinkos tyrimuose (vykdomi visiškai laisvai) bei rinkos konsultacijose (vykdomi tik per Viešųjų pirkimų tarnybos kuriojamą centrinę viešųjų pirkimų informacinę sistemą), todėl centralizavus viešuosius pirkimus savivaldybėse ir jose sukūrus kompetencijų centrus, tikimasi to pasiekti. Tokios konsultacijos galimai stiprins pasitikėjimą savivaldybės institucijomis ir didins piliečių pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis (Farazmand, 2022). Kaip nurodo Lotti ir kt. (2023), apjungiant visas įmanomas proceso suinteresuotas šalis, visas galimybes, efektyvus centralizuotų viešųjų pirkimų valdymas gali padėti savivaldybėms pasiekti masto ekonomiją ir sumažinti išlaidas. Tačiau tai reikalauja itin kruopštaus planavimo, koordinavimo ir bendradarbiavimo tarp skirtingų savivaldybės padalinių bei su kitomis institucijomis (Patrucco et al., 2021).

Įvertindama esamą situaciją, Viešųjų pirkimų tarnyba lygiagrečiai atliko savivaldybėse patikrinimus dėl savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų valdymo proceso ir pateikė pirmuosius pastebėjimus (žr. 1.4.2. lentelę):

1.4.2. lentelė. Viešųjų pirkimų tarnybos atliktų patikrinimų apibendrinimai

	Šiaulių rajonas (švietimo paslaugų centro)	Radviliškis	Tauragė	Klaipėda
Ar vidaus dokumentuose aptarta pirkimų proceso valdysena atitinka VPĮ ir jį įgyvendinančius teisės aktus?	Formaliai	Formaliai, bet trūkumų yra	Formaliai	Formaliai, bet nemaža apimtimi jų nesilaikoma
Kaip vertinamas centralizuotų pirkimų poreikio surinkimas?	Nereglamentuotas, nedalyvauja poreikio surinkimo procese	Vertinta, kad poreikio surinkimo procesas išvis nėra tinkamai reglamentuotas	Teigiamai	Surinkimo procesas kritiškai blogas
Kaip vertinamas centralizuotų pirkimų plano rengimo procesas	Pirkimų planai parengiami nesilaikant vidaus dokumentuose įtvirtintų terminų, skiriamas nepakankamas dėmesys	Procesas formalus ir neorientuotas į veiklos ir pirkimų efektyvumą, trūksta kontrolės	Planavimo procesas bei pasiekti rezultatai vertinami teigiamai	Kritiškai blogai
Kaip vertinamas centralizuotų pirkimų inicijavimo procesas?	Nėra efektyvus, trūksta atsakomybių prisiėmimo	Nėra tinkamai aptartas centralizuotų pirkimų inicijavimo procesas	Teigiamai	Blogai, kadangi net nėra galimybes analizuoti proceso
Kaip vertinamos centralizuotų pirkimų procedūros?	Laikosi vidaus dokumentuose nustatytos tvarkos bei reikalavimų	Pirkimų procedūrų vykdymo procesas nėra racionalus	Laikosi vidaus dokumentuose nustatytos tvarkos bei reikalavimų	Nėra galimybes įvertinti ar laikosi vidaus dokumentuose nustatytos centralizuotų pirkimų procedūrų vykdymo tvarkos bei reikalavimų
Kaip vertinamos procedūros po centralizuotų pirkimų atlikimo?	Procesas po centralizuotų pirkimo procedūrų nėra optimalus, veikiama formaliai, nesiekiant didinti veiklos ir centralizuotų pirkimų efektyvumo	Procedūrų po centralizuotų pirkimų atlikimo etapas nėra vykdomas tinkamai	Procesas po centralizuotų procedūrų yra optimalus	Procesas po centralizuotų pirkimo procedūrų nėra optimalus, veikiama formaliai
Kaip vertinamos techninių priemonių galimybes pirkimų procesui optimizuoti?	Neišnaudoja visų šios sistemos funkcionalumų	Neišnaudoja visų šios sistemos funkcionalumų, nes neprijungia visų pirkimų vykdytojų	Išnaudoja turimus funkcionalumus ir savivaldybę vertina kaip gerą pavyzdį	Neišnaudoja turimų funkcionalumų procesui užtikrinti, nėra aptartos kontrolės, grįžtamojo ryšio,

				atsakomybės ir pan. schemos
--	--	--	--	-----------------------------

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Viešųjų pirkimų tarnybos atliktus tikrinimus (2024).

Pastebėtina ir tai, kad nuo 2012 m. Lietuvoje veikiantis Valdymo koordinavimo centras Savivaldybių valdomų įmonių veiklos ataskaitoje (2024) pastebi, kad tiek savivaldybės, tiek jos valdomos įmonės (veikiančios per įvairias juridinio asmens formas) gali veikti efektyviai, teikiant naudą visuomenei bei sėkmingai konkuruojant su bet kokiomis privačiomis įmonėmis, tačiau tam būtina išlaikyti pusiausvyrą tarp išipareigojimo vykdyti numatytas funkcijas bei tarp nenutrūkstamo viešųjų paslaugų teikimo užtikrinimo. Ataskaitoje nuolat pabrėžiant tris *Gero valdymo* principus: skaidrumas, efektyvumas, veikimas visuomenės labui, tačiau apie tam tikrų veiklų centralizavimą, priešingai nei valstybės valdomų įmonių ataskaitoje, vis dar niekas neminima, nepaisant to, kad Lietuvoje savivaldybės vaidina svarbų vaidmenį, todėl svarbu tobulinti savivaldybių viešųjų pirkimų proceso valdymą, siekiant didinti efektyvumą ir skaidrumą (Juknevičienė, 2022).

Apibendrinant, dar 2003 m. iškeltą tikslą optimizuoti valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų funkcijas, 2012 m. buvo įsteigta pirmoji nacionalinė centrinė perkančioji organizacija (CPO.LT), kurioje pradėta plėsti el. katalogų veikla, pradėtas burti kompetencijų centras, pradėti centralizuotai atlikti viešieji pirkimai. Pastebėjus tokios veiklos veiksmingumo, skaidrumo, efektyvumo ir panašias naudas, sutampančias su *Gero valdymo* principais ir 2018 m. Valstybės kontrolės auditui tai patvirtinus, nuo 2023 m. Lietuvoje įvestas ir savivaldybių viešųjų pirkimų centralizavimas, kurio veiklos proceso tobulinimui skiriamas ypatingas dėmesys.

1.5. Savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo gerosios patirties užsienio šalyse apžvalga

Viešųjų pirkimų centralizacija tampa vis dažniau taikoma praktika daugelyje užsienio šalių, siekiant padidinti efektyvumą, sumažinti išlaidas ir užtikrinti didesnę skaidrumą bei kontrolę viešųjų išteklių naudojimo srityje. Daugelio šalių patirtis rodo, kad centralizuotas viešųjų pirkimų valdymas ne tik sumažina biurokratijos našta, bet ir pagerina viešųjų pirkimų rezultatus, didinant bendrą valdymo kokybę (Mélon ir Spruk, 2020). Gerosios savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo patirties užsienio šalyse apžvalga gali padėti nustatyti, kokie metodai ir praktikos yra veiksmingiausi siekiant *Gero valdymo* principų įgyvendinimo.

Kai kurios užsienio šalys sėkmingai įgyvendina viešųjų pirkimų centralizacijos modelius. Pavyzdžiui, Jungtinė Karalystė turi labai efektyvų centralizuotų viešųjų pirkimų modelį, kuris leidžia sutelkti pirkimus į vieną instituciją, taip sumažinant išlaidas ir padidinant kontrolę (Patrucco et al., 2021). Šis modelis taip pat leidžia viešųjų pirkimų procesus vykdyti skaidriai ir užtikrinti visuomenės informavimą apie vykstančius pirkimus. Centralizuotas pirkimų valdymas leido sukurti „Crown Commercial Service“ (CCS), kuris padeda sumažinti sąnaudas ir pagerinti skaidrumą bei viešųjų paslaugų kokybę. Pasak Andhov ir kitų (2020), šis centralizavimo modelis leido centralizuotai valdyti visas pagrindines viešojo sektoriaus pirkimo procedūras, užtikrinant efektyvesnius ir labiau koordinuotus pirkimų procesus. Be to, ši sistema padeda geriau susidoroti su korupcijos rizika ir suderinti su Europos viešųjų pirkimų taisyklėmis, kurios reikalauja skaidrumo ir atskaitomybės (Mélon ir Spruk, 2020).

Skandinavijos šalyse, tokiose kaip Švedija ir Norvegija, taip pat taikomi efektyvūs centralizuotų viešųjų pirkimų modeliai, kurie orientuoti į tvarumo siekius ir inovacijų skatinimą. Švedijoje viešieji pirkimai yra glaudžiai susiję su aplinkosaugos tikslų įgyvendinimu, o tai padeda užtikrinti, kad viešųjų pirkimų procesai būtų vykdomi atsižvelgiant į ilgalaikę visuomenės naudą (Andhov et al., 2020). Norvegijoje pirkimų centralizacija padeda užtikrinti efektyvų viešųjų išteklių naudojimą ir skaidrumą, tuo pat metu skatinant inovacijas viešajame sektoriuje.

Kitas gerosios praktikos pavyzdys yra Kanada, kur centralizuotų viešųjų pirkimų modelis padeda užtikrinti atskaitomybę ir skaidrumą, taip pat stiprina piliečių pasitikėjimą viešuoju sektoriumi. Kanados viešųjų pirkimų sistema remiasi aiškiais ir griežtomis taisyklėmis, kurios padeda išvengti korupcijos ir užtikrina, kad viešieji pirkimai būtų vykdomi sąžiningai ir efektyviai (Issabayeva et al., 2019). Be to, Kanadoje daug dėmesio skiriama piliečių įtraukimui ir informacijos apie viešuosius pirkimus sklaidai, siekiant užtikrinti visuomenės dalyvavimą ir kontrolę.

Vokietijoje viešųjų pirkimų centralizacija taip pat padeda sumažinti išlaidas ir padidinti viešųjų pirkimų efektyvumą. Vokietijos modelis orientuotas į skaitmeninimą ir viešųjų pirkimų proceso optimizavimą, siekiant užtikrinti skaidrumą ir sumažinti administracines sąnaudas. Vokietijoje viešųjų pirkimų procesų centralizacija padeda užtikrinti, kad visos federalinės ir vietos valdžios institucijos dirbtų laikydamosi vienodų standartų, taip mažinant korupcijos galimybes ir didinant efektyvumą. Anot Bleda ir Chicot (2020), šioje šalyje centralizuota viešųjų pirkimų sistema leido ne tik pagerinti administracinius procesus, bet ir užtikrinti didesnę ekonominę našumą viešųjų išlaidų srityje. Italijoje viešųjų pirkimų centralizavimas taip pat įsitvirtino kaip vienas iš svarbiausių skaidrumo didinimo ir biurokratijos mažinimo instrumentų. Italijoje vykdomi viešieji pirkimai, ypač regioniniu ir vietos lygmeniu, yra centralizuoti, siekiant sumažinti administracines sąnaudas ir gerinti bendrą procesų efektyvumą (Decarolis et al., 2020). Centralizacija taip pat padeda užtikrinti, kad pirkimai būtų vykdomi laikantis teisinio skaidrumo principų ir sumažintų korupcijos riziką, kuri dažnai pasireiškia decentralizuotose sistemose.

Pastebėtina, kad daugelyje šalių elektroniniai viešieji pirkimai, tokie kaip e-pirkimai Jungtinėje Karalystėje ir kitose šalyse, leidžia centralizuotai valdyti pirkimų procesus, sumažinant korupcijos riziką ir gerinant pirkimų kokybę (Issabayeva et al., 2019). Skaitmenizacija, įtraukta į viešųjų pirkimų sistemą, padidina centralizacijos pranašumus, užtikrindama efektyvesnį procesų valdymą.

Vienas iš pagrindinių tikslų daugelyje viešųjų pirkimų reformų užsienio šalyse – korupcijos prevencija. Centralizuoti viešieji pirkimai padeda sukurti aiškesnę kontrolės struktūrą ir sumažinti individualų interesų konfliktų riziką, ypač kai sprendimai priimami per daugiau centralizuotų kanalų (Fazekas ir Blum, 2021). Taigi, viešųjų pirkimų centralizavimas leido sumažinti korupcijos galimybes ir užtikrinti didesnę sprendimų priėmimo skaidrumą, nes centralizuotos sistemos leidžia geriau sekti ir kontroliuoti pirkimų procesą.

Gerosios praktikos pavyzdžiai iš Skandinavijos šalių, Jungtinės Karalystės, Italijos ir Vokietijos parodo, kad centralizuotų viešųjų pirkimų sistemos, pasižyminčios aiškiais procedūromis, stipria priežiūra ir skaitmenizacijos sprendimais, gali būti efektyviai įgyvendinamos net skirtinguose socioekonominiuose ir politiniuose kontekstuose. Šiose šalyse centralizacija leido optimizuoti viešųjų išteklių panaudojimą, sumažinti administracinius kaštus ir padidinti procesų skaidrumą. Pavyzdžiui, Skandinavijos šalyse didelis dėmesys skiriamas žaliųjų pirkimų integracijai, o Jungtinėje Karalystėje – efektyvios pirkimų kontrolės mechanizmų diegimui. Italijoje ir Vokietijoje masto ekonomija ir standartizuotos procedūros padėjo sumažinti pirkimų sąnaudas ir padidinti jų kokybę. Šios praktikos

pabrėžia, kad sėkmingai pritaikytos centralizuotų viešųjų pirkimų sistemos gali užtikrinti tvarų ir skaidrų viešųjų išteklių valdymą, nepriklausomai nuo specifinių vietos sąlygų (Andhov et al., 2020).

Apibendrinant, gerosios savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo patirties užsienio šalyse apžvalga rodo, kad centralizacija, skaitmeninimas, tvarumo principų integracija ir piliečių įtraukimas yra esminiai *Gero valdymo* principų įgyvendinimo priemonės. Šios praktikos padeda užtikrinti skaidrumą, efektyvumą ir visuomenės pasitikėjimą viešuoju sektoriumi. Užsienio šalių patirtis gali būti vertinga Lietuvos savivaldybėms, siekiančioms pagerinti centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymą, taikant *Gero valdymo* principus ir užtikrinant visuomenės gerovę.

1.6. Savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso ir *Gero valdymo* principų sąsaja: teorinių aspektų apibendrinimas

Savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų procesas yra strateginė sritis, turinti esminę reikšmę efektyviam viešųjų išteklių valdymui, visų šalių poreikiams patenkinti ir socialinei atsakomybei. Teorinė analizė parodė, kad *Gero valdymo* principų (*veiksmingumas, efektyvumas, atskaitomybė, atsakomybė, įvairiomis formomis skaidrumas, pagarba bet kuriam žmogui ir jo poreikiams / pilietinė visuomenė, teisėtumas*) taikymas yra būtina prielaida *Gero valdymo* tikslams visame viešųjų pirkimų procese pasiekti, gaunant ne tik racionaliausią kainą, socialiai teisingiausią sprendimą, kartu užtikrinant ekonominį šalies vystymąsi, didinant piliečių bei trečiųjų šalių pasitikėjimą viešojo administravimo subjektais, įskaitant ir pačią savivaldybę, bet taip būtų pasiekti ir itin aukšti veiklos rezultatai, nes ir viešųjų pirkimų tikslas yra viso proceso rezultatas, o ne tinkamas kažkurios vienos ar kelių procedūrų įgyvendinimas. Itin aukšti veiklos rezultatai gali būti pasiekti tik tuo atveju, jei užtikrintas ir etinio valdymo pagrindumas, kuris nėra reglamentuojamas, tačiau būtinas kiekvienoje veikloje, pvz., kiekvieno procese dalyvaujančio asmens padorumas, sąžiningumas, profesionalumas, pagarba valstybei, žmogui, nešališkumas ir pan.

Vadovaudamasi teoriškai pagrįsta *Gero valdymo* koncepcija ir jos principais, viešųjų pirkimų kaip viešojo administravimo proceso valdymo teorinėmis išvalgomis ir apibendrinimais, šio darbo autorė apibendrina *Gero valdymo* principų ir viešųjų pirkimų proceso sąsajas, kurios tampa pagrindu empirinio tyrimo procesui (žr. 1.6.3. lentelę):

1.6.3. lentelė. *Gero valdymo* principų ir viešųjų pirkimų proceso sąsajos

<i>Gero valdymo</i> principas	Viešųjų pirkimo procesas	Autoriai
Veiksmingumas	Viešuosiuose pirkimuose turi būti užtikrintos visos priemonės dalyvauti visiems suinteresuotiems tiekėjams, neapribojant jų nei pagal dydį, nei pagal specifinius gebėjimus. Visos viešųjų pirkimų sąlygos turi būti tikslios ir sąžiningos, o vertinimai turi būti atliekami lygiateisiškai visų suinteresuotų tiekėjų atžvilgiu. Pasirašius viešųjų pirkimų sutartį, ji turi būti kruopščiai kontroliuojama, kad būtų pasiektas viešųjų pirkimų tikslas. Visam tam, būtinas kvalifikuotas personalas.	Pasaulio bankas (2013), Jungtinių tautų plėtros programa (2005), Patrucco et. al. (2020), Sarawa ir Mus'ud (2020), Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021-2030 m. nacionalinis pažangos planas (2020) ir kt.
Efektyvumas	Viešuosiuose pirkimuose skiriamos lėšos, nustatomi tikslai ir siejami rezultatai tarpusavyje turi derėti. Būtina skaidriai,	Di Giulio ir Vecchi (2021), Dvorak (2020), Patrucco et.

	konkurencingai įvykdyti visus procesus, kad pasiekti visą viešųjų pirkimų rezultato efektyvumą.	al. (2020), Baltrūnaitė (2019), Lotti, Muço, Spagnolo, Valletti (2023), Pasaulio bankas (2013), Šaparnienė, Lazauskienė, Mejerė, Juknevičienė (2021), Farazmand (2022), Sarawa ir Mus`ud (2020), Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021-2030 m. nacionalinis pažangos planas (2020), Plantinga ir kt. (2020), Juknevičienė, (2022), Tarptautinis valiutos fondas (1997), Jungtinių tautų plėtros programa (2005) ir kt.
Atskaitomybė	Visi viešuosiuose pirkimuose dalyvaujantys asmenys yra atsakingi už savo atliekamus veiksmus ir priimamus sprendimus. Būtinai tokių asmenų adekvatus požiūris į viešųjų pirkimų procesą, reikalavimus, tam nustatant aukštus etiško elgesio standartus.	Pasaulio bankas (2013), Jungtinių tautų plėtros programa (2005), Jungtinių Tautų ekonominė komisija Europoje (2008), Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (2012), Europos bendrijų komisija (2011), Fazekas ir Blum (2021), Šaparnienė, Lazauskienė, Mejerė, Juknevičienė (2021), Farazmand (2022), Ambrazevičiūtė ir kt., (2020), Plytnikas (2020), Nakrošis (2022) ir kt.
Atsakomybė	Viešuosiuose pirkimuose turi būti eliminuota bet kokia galimybė pasireikšti korupcijai, ypač iki sutarties sudarymo su nesąžiningai pasirinktu tiekėju (ar tiekėjų grupe), pagal nesąžiningas sąlygas ir siekiant sau ar susijusiems dalyviams asmeninės naudos. Visų proceso dalyvių atsakomybė turi būti aiškiai reglamentuota, kad visi žinotų už ką yra atsakingi, o jų priimami sprendimai būtų pagrįsti objektyviais kriterijais, būtų skaidrūs, teisėti ir efektyvūs.	Nakrošis (2022), Farazmand (2022), Mélon ir Spruk (2020)
Skaidrumas	Visa su viešaisiais pirkimais susijusi informacija turi būti viešai prieinama, neapribojant jokiais technologinėmis priemonėmis ar prieigomis. Visas viešųjų pirkimų procesas turi būti nesunkiai atsekamas nuo pat pradžios iki pat pabaigos, kad įvertinti kuriame etape galėjo atsirasti nesąžiningas ar neskaidrus elgesys, priimtas netinkamas sprendimas, pvz. sudarant galimybę įvertinti pagal kokius kriterijus, kieno, koku būdu buvo nustatytas viešajam pirkimui skiriamas biudžetas, ar atsakingai atliktas visas planavimo procesas, nustatytos atrankos sąlygos, atliktos vertinimo procedūros, sudaryta sutartis ir ar atsakingai vykdoma sutartis.	Pasaulio bankas (2013), Rogers (2000), Tarptautinis valiutos fondas (1997), Jungtinių tautų plėtros programa (2005), Jungtinių Tautų ekonominė komisija Europoje (2008), Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (2012), Mélon ir Spruk (2020), Kenstavičius (2019), Di Giulio ir Vecchi (2021), Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992), Dvorak (2020),

		Baltrūnaitė (2019), Fazekas ir Blum (2021), Šaparnienė, Lazauskienė, Mejerė, Juknevičienė (2021), Farazmand (2022), Ambrazevičiūtė ir kiti (2020), Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021-2030 m. nacionalinis pažangos planas (2020) ir kt.
Pilietinė visuomenė	Visas viešųjų pirkimų procesas turi suteikti galimybę jį stebėti, pateikti pastebėjimus ir pageidavimus, nes viešųjų pirkimų tikslas yra tenkinti žmonių poreikius, racionaliai panaudojant mokesčių mokėtojų pinigus. Šiuo metu piliečiams yra itin mažos galimybės įsitraukti į viešųjų pirkimų procesą, pateikti savo pastebėjimus, todėl didėja nepasitikėjimas viešuosius pirkimus atliekančiomis institucijomis, priimamais sprendimais ir viešuosius pirkimus atliekančiais darbuotojais.	Pasaulio bankas (2013), Jungtinių tautų plėtros programa (2005), Rogers (2000), Ambrazevičiūtė, Ragauskienė, Ragauskas (2020)
Teisėtumas	Būtina užtikrinti visų pagrindinių Gero valdymo ir viešųjų pirkimų principų įgyvendinimą, teisės aktų laikymąsi, kad nei vienas tiekėjas nebūtų diskriminuojamas, o viešuosiuose pirkimuose sprendimai būtų priimami pagal teisės aktų reikalavimus ir geriausias praktikas.	Pasaulio bankas (2013), Jungtinių tautų plėtros programa (2005), Jungtinių Tautų ekonominė komisija Europoje (2008), Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (2012), Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992), Šaparnienė (2010), Farazmand (2022), Bareikytė ir kt. (2024), Soloveičik, Šimanskis (2020), Šaparnienė, Lazauskienė, Mejerė, Juknevičienė (2021) ir kt.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal šio tyrimo 1 dalyje pateiktą informaciją.

Šių dienų viešieji pirkimai pabrėžia efektyvumo ir veiksmingumo momentus, kurie būtini išteklių racionaliam panaudojimui, o tai lemia sąžiningesnius pirkimus, pagrįstus rinkos tyrimais ir kitais analitiniais duomenimis. *Geras valdymas* viešųjų pirkimų srityje atspindi ir principus, kurių glaudus taikymas prisideda prie bene opiausios šalies problemos – korupcijos mažinimo, nes suteikia galimybę visuomenei ir suinteresuotoms šalims stebėti ir vertinti viešųjų pirkimų eigą. Viešuosiuose pirkimuose taikoma atskaitomybė pabrėžia teisėtumą, kuri skatina atsakomybę už sprendimų priėmimą. Pilietinės visuomenės dalyvavimas yra ypatingai svarbus, nes padidina demokratijos legitimumą, skatina viešojo sektoriaus atvirumą, o tai sustiprina ir visuomenės pasitikėjimą visomis viešojo sektoriaus institucijomis, skatina tarpusavio dialogą. Subalansavus visus principus, galima sukurti ištisą tvarią ir atsparią problemoms viešųjų pirkimų sistemą, kuri veiksmingai atlieptų visuomenės poreikius ir prisidėtų prie ilgalaikės socialinės pažangos.

2. Savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo Gero valdymo kontekste tyrimo metodologija

2.1. Tyrimo strategija, metodai ir organizavimas

Viešųjų pirkimų centralizavimo teorinis pagrindas remiasi *Gero valdymo* koncepcija, kurioje viešieji pirkimai vertinami ne tik kaip techninė procedūra, bet ir kaip strateginis procesas, reikalaujantis integruoto požiūrio. Centralizuotų viešųjų pirkimų diegimas savivaldybėse siejamas su didesniu išteklių panaudojimo efektyvumu, galimybe sutelkti reikiamas kompetencijas turinčius asmenis vienoje vietoje bei su tikslu optimizuoti viešųjų paslaugų teikimą. Taigi šiame tyrime analizuojama, kaip užtikrinti centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimą, pasiremiant *Gero valdymo* principais, tokiais kaip: skaidrumas, atskaitomybė, veiksmingumas, pagarba žmogui ir jo poreikiams (pilietinė visuomenė), atsakingumas, teisėtumas ir efektyvumas, kurie aptarti šio darbo 1 skyriuje.

Tyrimo strategija. Šiame tyrime taikyta kokybinio tyrimo strategija, panaudojant kokybinę turinio analizę, kategorizavimą ir interpretavimą, kad būtų galima detaliau suprasti ne tik esamą viešųjų pirkimų situaciją, bet ir pateikti praktines rekomendacijas tolimesniam viešųjų pirkimų proceso tobulinimui. Tyrimo objektas – savivaldybių vykdomų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimas – pirmiausiai buvo analizuotas per jo teorinį diskursą. Viešųjų pirkimų veikla yra reglamentuota, o proceso valdymas labiau vadybinis požiūris ir priklauso nuo įvairių strategijų, kurioms įtakos turi ir etika. Anot T. Savolainen (2014), kokybinio tyrimo tikslas, gilesnė tyrimo objekto analizė, kontekstualizavimas ir mažiau ištirtų problemų analizė. Kokybinio tyrimo tikslas nėra pateikti statistiškai generalizuojamų rezultatų ar hipotezėmis grįstų paaiškinimų, tačiau tyrimo tikslas leidžia atskleisti ne tik teigiamas ekspertų-praktikų patirtis, bet ir atskleisti galimas problemas, iki galo neišspręstas ar neaptartas problemas, spragas, kurie gali būti ypač naudingi šiame tyrime. Tokiu būdu šis tyrimas, kurio kryptis – savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo *Gero valdymo* kontekste tobulinimas, bus ypač aktualus tiek akademinei bendruomenei, tiek praktikams, politikams, sprendimų priėmėjams ir žinoma tiesiogiai su viešaisiais pirkimais dirbantiems asmenims.

Tyrimo metodai. Empiriniame tyrime panaudoti trys tyrimo metodai, leidžiantys išsamiai ištirti savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų procesą:

1. **Dokumentų turinio analizė** pasirinkta kaip pagrindinis informacijos šaltinis, siekiant ištirti nustatytų *Gero valdymo* principų taikymą savivaldybėse vykdant centralizuotus viešuosius pirkimus pagal teisės aktus. Viešieji pirkimai yra griežtai reglamentuoti teisės aktais, o savivaldybių centralizavimo procesas Lietuvoje vis dar yra nauja sritis, todėl būtina įvertinti kaip tai koreliuoja tarpusavyje ir kaip susisieja su *Gero valdymo* principais, orientuojantis į etišką valdymą. Kaip nurodo Bitinas, Rupšienė ir Žydzžiūnaitė (2007), dokumentų turinio analizė padeda tyrėjui įvertinti visus interesus, politinę atmosferą, vertybes, viešąsias nuostatas, padarinius, tendencijas ir pan. Analizuojant dokumentus buvo siekta išsiaiškinti, ar esamas reguliavimas pakankamai prisideda prie savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų proceso remiantis *Gero valdymo* principais, t. y., ar užtikrinamas veiksmingumas, atsakomybė, skaidrumas, efektyvumas, atskaitomybė, teisėtumas ir visuomenės dalyvavimas. Šiame tyrime, dokumentų turinio analizė padėjo nustatyti, ar savivaldybių vykdomiems viešiesiems pirkimams yra privalomi *Gero valdymo* principai ir jei privalomi, kokia apimtimi, kaip tai reglamentuota. Tyrimo metu analizuoti pagrindiniai Europos teisės aktai, šalies

viešųjų pirkimų įstatymas ir jo taikymas per jį įgyvendinančius teisės aktus, Viešųjų pirkimų tarnybos ir kitų institucijų pateikti pastebėjimai dėl viešųjų pirkimų, parengtos įvairios rekomendacijos ar gairės dėl viešųjų pirkimų centralizavimo, Viešųjų pirkimų tarnybos parengtos gairės viešųjų pirkimų ir viešųjų pirkimų centralizavimo tema (1 priedas). Tyrime tyrėjas gilinasi į dokumentų turinį, o vėliau surinktą informaciją analizavo, teikė išvadas.

2. **Pusiau struktūruotas ekspertų interviu** pasirinktas, kad būtų galima detaliau suprasti savivaldybės viešųjų pirkimų proceso valdymą bei atskleisti tobulinimo galimybes. Bitinas, Rupšienė ir Žydzūnaitė (2007) teigia, jog „iš dalies struktūruotas interviu¹ yra optimaliausias metodas atliekant kokybinius tyrimus“. Akivaizdu, kad toks metodas pasižymi lankstumu, nes tyrėjas gali koreguoti klausimus priklausomai nuo situacijos ir užduoti papildomų, iš anksto neplanuotų klausimų. Toks požiūris yra ypač efektyvus, kai siekiama išsiaiškinti interviu dalyvių žinias, vertybes ir požiūrius (Bitinas ir kt., 2008). Kadangi centralizuotas viešųjų pirkimų procesas vis dar yra vystymosi stadijoje daugelyje savivaldybių, ekspertų nuomonė ir patirtis itin vertinga, siekiant nustatyti kur šiuo metu yra didžiausi trūkumai ir kokių veiksmų reikia, kad procesas būtų tobulinamas. Tą patvirtina ir Bitinas, Rupšienė ir Žydzūnaitė (2007), kurie sako, kad interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodas, prasmingas sužinoti ekspertų požiūrius, vertinimus ir nuomones, o ir pagal Gaižauskaitę, Valavičienę (2016), ekspertas yra asmuo, kuris turi konkrečios srities specifinių žinių ir įžvalgų dėl savo profesinės padėties ir patirties, kas jiems pagrįstai leidžia pateikti visas savo įžvalgas pateikiamais klausimais. Tyrimo autorius iš anksto turėjo parengtus klausimus ir tuos pačius klausimus pateikė visiems ekspertams, jog galėtų palyginti pateiktus atsakymus (Bitinas ir kt., 2008). Tyrimo instrumentas plačiau aprašytas 2.2. poskyryje. Kaip pažymi Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), tokiuose interviu rezultatų prasmingumas bei pagrįstumas susijęs su pasirinktų ekspertų suteiktos informacijos išsamumu bei darbo autoriaus analitiniais gebėjimais. Ekspertai šiame tyrime buvo atrinkti pagal tyrėjos turimas žinias apie ekspertų profesionalumą, identifikavus 11 ekspertų, lanksčiai, išlaikant įvairovę ir užtikrinant šiuos kriterijus:

- Galimybė daryti įtaką viešųjų pirkimų procesų tobulinimui bei reglamentavimui,
- Bent 3 metų praktinė patirtis viešųjų pirkimų srityje,
- Praktinė patirtis dirbant su centralizuotais viešaisiais pirkimais.

Interviu padėjo nustatyti kur šiuo metu yra didžiausi trūkumai savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų procese ir kokių veiksmų reikia, kad procesas būtų tobulinamas.

3. **Atvejo analizė** pasirinkta, kad būtų galima detalai ištirti vieno savivaldybės vykdyto viešojo pirkimo procesą nuo poreikio identifikavimo iki rezultato gavimo, kaip paskirstomos atsakomybės. Atvejo analizė leido detalai pamatyti, kaip pasirinkta savivaldybė praktiškai įgyvendina centralizuotus pirkimus, kokie iššūkiai kyla ir kokios būtų galimos tobulinimo kryptys.

Pasirinkus konkretų viešojo pirkimo atvejį, buvo tirtas visas pasirinkto pirkimo procesas nuo poreikio identifikavimo iki sutarties rezultato. Toks metodas, pagal Bitiną, Rupšienę ir Žydzūnaitę (2007), priskiriamas kaip induktyvus generalizavimas ir nėra dažnas, nes laikomas ne iki galo naudingas, kuomet analizuojamas vienas konkretus atvejas ir jo pagrindu sprendžiama apie visus analogiškus atvejus, tačiau šiame tyrime jis buvo atliekamas. Šiame tyrime šis metodas padėjo praktiniu lygmeniu suprasti kaip savivaldybė įgyvendina centralizuotą viešųjų pirkimų procesą, kokios problemos iškyla

¹ „Pusiau struktūruotas interviu“ ir „iš dalies struktūruotas interviu“ yra sinoniminiai terminai, apibūdinantys tą patį interviu tipą, nors skirtingi autoriai šiuos terminus naudoja skirtingai. Šio magistro darbo kontekste naudojama „pusiau struktūruoto interviu“ sąvoka.

realiame gyvenime ir kaip šios problemos gali būti sprendžiamos ateityje. Atvejo analizę atliko šio darbo autorė, turinti 7 metų tiesioginio darbo patirtį su viešaisiais pirkimais perkančiojoje organizacijoje, kurioje pirkimai dar nėra centralizuoti. Atvejo analizė padėjo pateikti rekomendacijas dėl savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų proceso tobulinimo.

Šių trijų metodų derinys leido ne tik teoriškai pagrįsti tyrimą, bet ir suteikė empirinį pagrindą centralizuotų viešųjų pirkimų proceso tobulinimui nustatyti *Gero valdymo* kontekste.

Tyrimo organizavimas. Tiriamajam atvejui analizuoti pasirinktas savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų procesas, kuris itin aktualus vertinant jį *Gero valdymo* kontekste. Tyrimo metu pritaikius trijų metodų derinį ir surinkus vertingus duomenis bei informaciją, kurią išanalizavus, tarpusavyje palyginus bei įvertinus, galima nustatyti viešųjų pirkimų valdyme kylančias problemas, kurias būtina spręsti siekiant proceso tobulinimo. Kokybinio tyrimo metodo metu siekiama įvertinti teisinę aplinką, suprasti viešųjų pirkimų proceso praktinį pritaikymą, bent iš dalies suprasti kas nulemia ir ekspertų požiūrį ir atsakymus. Tyrimo metu, vertingiausia informacija gauta iš interviu. Pusiaus struktūruotas interviu buvo atliekamas laikantis aukščiausių etikos standartų. Kiekvienam ekspertui buvo pateikta sutikimo forma, kurioje buvo aprašytas tyrimo tikslas, procesas, nauda bei galimos rizikos. Sutikimo formoje taip pat buvo nurodyta, kad visi duomenys bus konfidencialūs, o tiriamųjų asmens duomenys bus tvarkomi griežtai laikantis konfidencialumo reikalavimų.

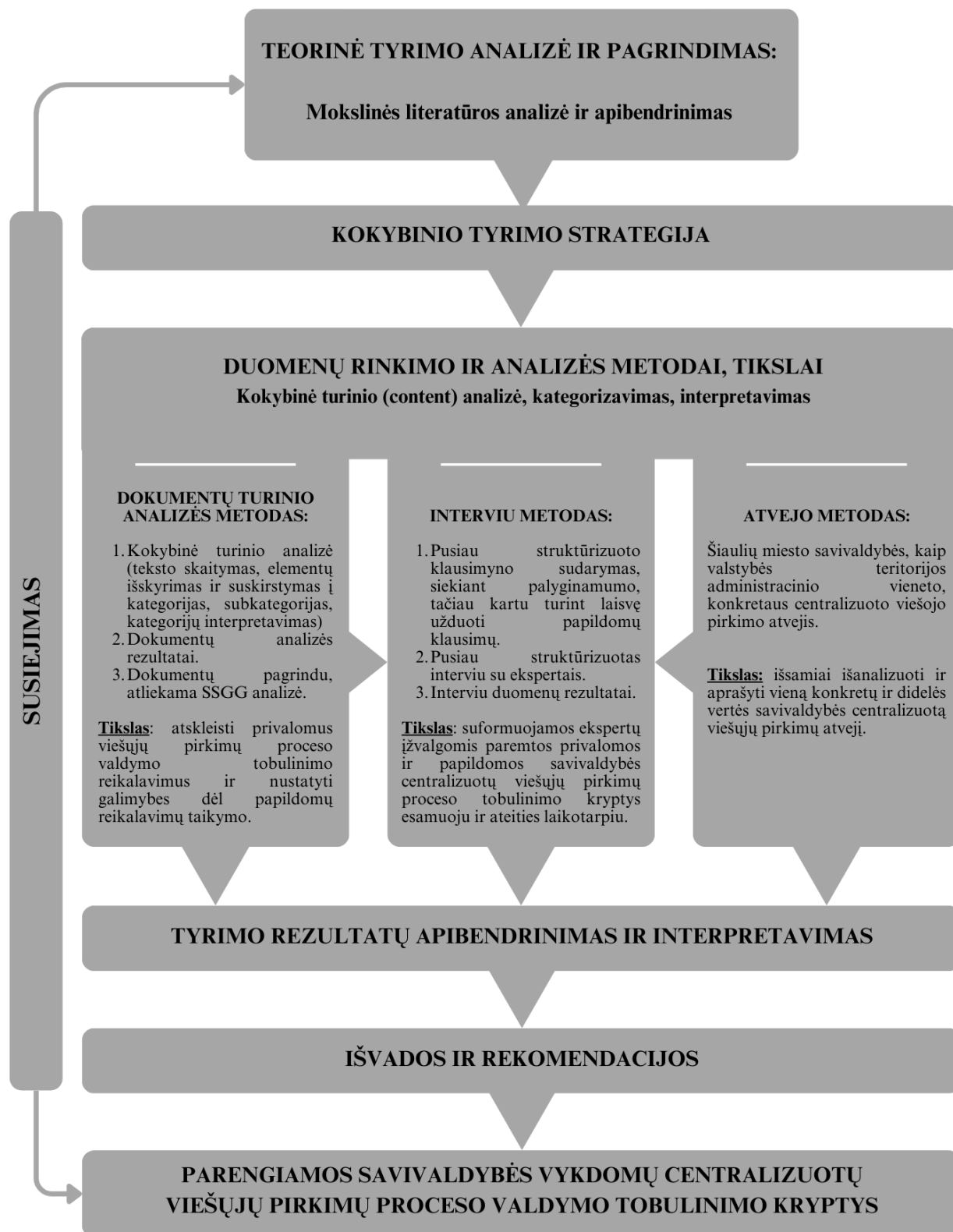
Ekspertinis interviu buvo vykdomas nuotoline forma, elektroniniu paštu, prieš tai su kiekvienu ekspertu viešai skelbiamo telefono numeriu užmezgus kasdienį ryšį ir jam prisistačius, atsakant į kilusius klausimus. Taip pat su interviu dalyviais pagal poreikį buvo susisiekiama po tyrimo, kad pasitikslinti, papildyti išsakytus teiginius. Tokią tyrimo formą aprašė Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016). Nuotolinės formos nauda ta, kad taip eliminuojama bet kokia galimybė primesti terminologiją, išankstines schemas, nustatytus rezultatus, atskleisti kitų ekspertų pateiktus teiginius, poziciją. Tokia forma priimtina ir dėl įtemptos ekspertų darbotvarkės, nes buvo galimybė pasirinkti patogią interviu teikimo vietą ir laiką, taip pat patogi pateikti kuo išsamesnį ar tikslesnį atsakymą į užduotą klausimą, jį kruopščiai apgalvojant, galbūt net ne iš karto, o po dienos, galbūt pasitikslinus tam tikrą informaciją, pateikiant nuorodas į viešai prieinamą informaciją. Taip pat tai užtikrina ir duomenų tikslumą, kadangi atsakymai nebuvo iškraipomi. Klausimai bus teikiami per asmeninį el. pašto adresą, kadangi universiteto el. pašto adresai turi įvairių apsaugos priemonių, kurios gali nepriimti eksperto pateiktų atsakymų.

Interviu metu naudojami pusiau struktūruoti klausimai, kurie leido ekspertams laisvai išsakyti savo nuomonę apie viešųjų pirkimų procesą bendrai ir apie viešųjų pirkimų proceso centralizavimą savivaldybių lygmenyje. Klausimai buvo suformuluoti taip, kad būtų gautos išsamios ir tikslios ekspertų įžvalgos, tačiau buvo palikta ir erdvės ekspertams plėtoti savo mintis, aptarti pateiktą klausimą. Toks būdas padėjo ne tik užtikrinti objektyvumą, bet ir leido surinkti turtingus kokybinius duomenis, atspindinčius realią situaciją.

Interviu atliktas per 5 etapus:



Magistro darbo tyrimas atliktas pagal sudarytą tyrimo loginę schemą (žr. 9 pav.), remiantis indukcinę prieigą, kuomet pradedama nuo teorinės tyrimo analizės ir pagrindimo, kokybinio tyrimo metodologijos sudarymo, pereinant prie empirinio tyrimo ir jo rezultatų analizės, tuo pačiu formuojant conceptualius tyrimo apibendrinimus, išvadas, rekomendacijas bei pristatant identifikuotas tobulinimo kryptis.



9 pav. Tyrimo loginė schema
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Siekiant gauti išsamius ir autentiškus atsakymus, atspindinčius ekspertų požiūrį, sukonstruotas tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimyno gairės. Pastarųjų struktūra pateikta 2.2.4. lentelėje, o pilnas tyrimo instrumentas pateiktas 2 priede. Mokslinės literatūros bei viešuosius pirkimus reglamentuojančių ar juos papildančių dokumentų turinio analizė leido suformuluoti pagrindinius tyrimo klausimus. Klausimynas suformuotas remiantis 1.5.3. lentelėje aprašytais pagrindinių tyrimo konceptų sąsajomis, orientuojantis į *Gero valdymo* principus. Klausimyno gairės suskirstytos į dešimt apibrėžtų kategorijų.

2.2.4. lentelė. Pusiau struktūruoto ekspertų interviu klausimyno struktūra

Tyrimo sritis	Klausimai ekspertams
Ižangai	Kaip vertinate Lietuvoje viešųjų pirkimų procesą, kokius pokyčius atliktumėte ir kodėl? Jeigu esate susipažinęs su savivaldybių centralizuota viešųjų pirkimų veikla ir procesais, kaip juos vertinate, kokius pokyčius atliktumėte ir kodėl? Kurią savivaldybę laikytumėte pavyzdžiu kitoms?
Veiksmingumas	Kaip manote, kokie dažniausiai pasitaikantys trukdžiai, stabdantys veiksmingus viešuosius pirkimus? Jūsų nuomone, ar jie skiriasi tradicinėje perkančiojoje organizacijoje ir savivaldybės vykdomuose centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose? Kokių kompetencijų reikia darbuotojams tradicinėje perkančiojoje organizacijoje ir savivaldybės vykdomuose centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose, kad jie sėkmingai įvykdytų visą viešųjų pirkimų procesą? Jūsų nuomone, kokių kompetencijų žmonės ir kuriame etape yra svarbiausi?
Efektyvumas	Kokie pagrindiniai rodikliai, kuriais remdamiesi galėtume įvertinti visą viešųjų pirkimų proceso efektyvumą? Kaip ir pagal kokius kriterijus vertintumėte, ar centralizuoti viešieji pirkimai yra efektyvesni už decentralizuotus? Jūsų nuomone, ar įdiegtos centralizavimo reformos savivaldybėse padidino viešųjų pirkimų efektyvumą?
Atskaitomybė	Kokie veiksniai gali neigiamai paveikti atskaitomybės kokybę? Kodėl taip manote ir kaip pasiūlytumėte spręsti? Kaip galėtume užtikrinti, kad atskaitomybė būtų ne tik formalus reikalavimas, bet ir kultūros dalis?
Atsakomybė	Kaip galima motyvuoti darbuotojus nuolat tobulėti ir siekti aukštų kvalifikacijos ir etiško elgesio standartų? Kokią reikšmę turi prevencinės priemonės, tokios kaip reguliarūs mokymai ir informavimas, mažinant atsakomybės pažeidimų skaičių? Galbūt galite pateikti daugiau prevencinių priemonių pavyzdžių?
Skaidrumas	Kokie Jūsų nuomone būtų tinkami mechanizmai ar priemonės, leidžiančios visuomenei stebėti viešųjų pirkimų visą procesą, sutarčių vykdymą? Kaip įvertinti, ar perkančioji organizacija užtikrina pakankamą skaidrumą viešųjų pirkimo procese? Kas jį turi užtikrinti savivaldybės vykdomuose centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose?
Pilietinė visuomenė	Kaip pilietinė visuomenė gali praktiškai stebėti viešųjų pirkimų procesą ir padėti užtikrinti, kad viešieji pirkimai būtų vykdomi skaidriai ir atskaitingai? Kaip pilietinė visuomenė gali praktiškai įtakoti priimamus sprendimus ir/ar keliamus reikalavimus? Ar tik per rinkos tyrimus ir rinkos konsultacijas?
Teisėtumas	Kokių dar reikia teisės aktų, rekomendacijų, gairių ar kitų dokumentų, kad būtų sklandesnis ir kokybiškesnis visas viešųjų pirkimų procesas? O gal užtenka patobulinti jau turimus teisės aktus? Pakomentuokite.

	Kokias teises pasekmes reikia peržiūrėti, pažeidus viešųjų pirkimų teises aktus, kodėl ir kaip siūlytumėte keisti?
Pabaigai	Kokias identifikuotumėte viešųjų pirkimų proceso problemas, apie kurias nebuvo klausta šiame tyrime? Kaip jas tobulintumėte?

Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal 1.5.3. lentelę.

Šie klausimai leido ne tik gauti vertingų įžvalgų apie viešuosius pirkimus bendrai ir apie šiuo metu vykstantį centralizavimo procesą, bet kartu leido suprasti, kokie konkretūs veiksmai turėtų būti įgyvendinti siekiant tobulinti procesą.

2.3. Tyrimo imties charakteristika

Tyrimo imtis buvo kruopščiai atrinkta siekiant užtikrinti, kad gauti duomenys būtų patikimi ir atspindėtų kuo realesnę savivaldybių viešųjų pirkimų proceso situaciją.

Ekspertų atranka. Ekspertai atrinkti taikant tikslinę atrankos būdą. Pagrindiniai ekspertų atrankos kriterijai: 1) praktinė patirtis viešųjų pirkimų srityje, leidusi analizuoti viešųjų pirkimų ir viešųjų pirkimų centralizavimo situaciją bei kylančius iššūkius; 2) kompetencija, sudaranti prielaidas daryti įtaką viešųjų pirkimų proceso tobulinimui ir reglamentavimui, pateikti įžvalgas apie tai, kokie pokyčiai būtini, siekiant pagerinti viešųjų pirkimų procesą. Atrinkti ekspertai užima svarbias pareigas įvairiose institucijose, pvz., Lietuvoje viešųjų pirkimų politiką formuojančioje ar ją įgyvendinančioje, audituojančiose ar kuriančiose įvairias standartizavimo programas, tačiau detalesni duomenys neteikiami, kad nebūtų įmanoma identifikuoti galimos ekspertų tapatybės. 2.3.5. lentelėje pateikiamos pagrindinės ekspertų charakteristikos. Kaip teigia Bitinas, Rupšienė ir Žydzūnaitė (2007), svarbu konkreti respondentų kompetencija ir pateiktų atsakymų kokybė bei informatyvumas. Tyrimo metu anketos išsiųstos 11 ekspertų, nesulaukus atsakymų, visiems po 10 kalendorinių dienų paskambinta, priminta apie elektroniniu paštu siųstą interviu anketą, atsiklausta galbūt nori interviu atlikti žodžiu, tačiau nei vienam nepareiškus noro su interviu davimu žodžiu, interviu anketas grąžino 4 ekspertai.

2.3.5. lentelė. Ekspertų charakteristika

Kodas	Praktinė darbo patirtis viešųjų pirkimų srityje (metais)	Praktinė darbo patirtis dirbant su centralizuotais viešaisiais pirkimais (metais)	Galimybė daryti įtaką viešųjų pirkimų procesų tobulinimui bei reglamentavimui
LT1	6	3	Taip
LT2	21	5	Taip
LT3	11	4	Taip
LT4	-	-	Taip

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Visi tyrime dalyvavę ekspertai turi realią galimybę daryti įtaką viešųjų pirkimų proceso tobulinimui bei reglamentavimui, o 3 iš 4 dalyvavusių tyrime, turėjo praktinės viešųjų pirkimų patirties. Lietuvoje centralizuoti viešuosius pirkimus savivaldybėse privaloma nuo 2023 metų, todėl matyti, kad 3 ekspertai praktinę patirtį centralizuojant viešuosius pirkimus įgijo dar anksčiau nei tai tapo privaloma, vidurkis 4 metai, o iki tol sėkmingai įgijo praktinę patirtį bendrai viešųjų pirkimų srityje, vidurkis 12 metų.

Atvejo analizė. Atvejo analizės metodas pasirinktas siekiant ištirti vieno konkretaus savivaldybės viešojo pirkimo procesą nuo poreikio identifikavimo iki sutarties rezultato, tiesiog, kad suprasti kaip praktiškai tai vyksta. Atvejis buvo pasirinktas atsitiktinai iš Šiaulių miesto savivaldybėje įsteigtos BĮ „Šiaulių apskaitos centras“ vykdytų pirkimų, o pastaroji pasirinkta todėl, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracija aktyviai dalyvauja ne tik sumanaus miesto kūrimo procese, aktyviai dalyvauja *Gero valdymo* miesto vertinime, bet ir iš asmeninės tyrimo autoriaus patirties žinant, kad Šiaulių miesto savivaldybės vadovai nuolat domisi viešųjų pirkimų proceso tobulinimu savo savivaldybėje. Pasirinktas atvejis padėjo praktiškai įvertinti, kaip *Gero valdymo* principai įgyvendinami realiame viešųjų pirkimų procese. Atvejo analizė leido giliau įsigilinti į šiuos aspektus:

- Kas nustatė poreikį viešajam pirkimui ir kaip buvo juo pasidalinta su centralizuotus viešuosius pirkimus vykdančia institucija?
- Kaip buvo vykdomos viešųjų pirkimų procedūros?
- Kaip viešųjų pirkimų procesas atitiko visų suinteresuotų šalių poreikius ir kokie iššūkiai kilo pirkimo metu?

Atvejo analizė leido ne tik suprasti pirkimo procesą teoriniame lygmenyje, bet ir išsiaiškinti, kokios praktinės problemos iškyla savivaldybėms ir kaip šios problemos gali būti sprendžiamos. Tai padėjo suformuluoti praktines rekomendacijas dėl viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo.

2.4. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą, buvo svarbu užtikrinti, kad būtų laikomasi aukščiausių mokslinių tyrimų etikos standartų, atitinkančių tiek tarptautines, tiek nacionalines rekomendacijas, kaip apibūdina Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016). Tai apėmė ne tik sąžiningą ir patikimą tyrimo duomenų rinkimą bei analizę, bet ir ypatingą dėmesį skiriant tiriamųjų apsaugai, konfidencialumo užtikrinimui bei tinkamam dalyvių informavimui, o tyrimo rezultatų analizėje atsakymai buvo koduojami tik tyrimo autoriui žinoma tvarka. Siekiant, kad tyrimas būtų atliekamas etiškai, buvo griežtai laikomasi etikos principų, patvirtintų Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus, taip pat socialinių mokslų tyrimams taikomų etikos reikalavimų.

Etikos principai, taikyti tyrimo metu. Tyrime taikyti pagrindiniai mokslinių tyrimų etikos principai, kurie padėjo užtikrinti, kad tyrimas būtų vykdomas pagal patikimus ir aukščiausius etikos standartus. Šie principai apėmė:

1. Visi tyrimo metu surinkti duomenys buvo tvarkomi tiksliai ir sąžiningai. Duomenų rinkimo, apdorojimo ir analizės procesai buvo atliekami be jokių išankstinių šališkumų ir rezultatų manipuliacijų ar iškraipymų. Tyrimo rezultatai buvo pateikti remiantis objektyviais duomenimis, be jokių klaidingų interpretacijų.
2. Visi ekspertai buvo informuoti apie tyrimo tikslus ir procedūras, kad surinkti duomenys padėtų pasiekti objektyvius rezultatus.
3. Tyrime dalyvaujantys ekspertai buvo traktuojami su maksimalia pagarba jų laikui, nuomonei ir asmeninėms patirtimis. Dalyvavimas buvo visiškai laisvas ir ekspertai galėjo atsakyti bet kuriuo tyrimo etapų be jokių pasekmių. Visi ekspertai gavo šią tyrimo informaciją raštu, kurioje buvo aprašytos jų teisės bei tyrimo autoriaus įsipareigojimai.

4. Laikantis Lietuvos Respublikos teisės aktų dėl asmens duomenų apsaugos, visi ekspertų duomenys buvo tvarkomi laikantis griežtų konfidencialumo taisyklių. Visi ekspertai buvo užtikrinti, kad jų pateikti duomenys nebus atskleisti trečiosioms šalims ir bus naudojami tik šiam moksliniam tyrimui. Surinkti duomenys buvo koduojami taip, kad ekspertų tapatybės būtų apsaugotos šiame moksliniame tyrime atvaizduojant jų pateiktus atsakymus.

5. Tyrimo autorius atsakingas už tai, kad tyrimo procesas būtų atliekamas laikantis visų etikos reikalavimų. Tai apima atsakomybę už ekspertų informavimą, tinkamą duomenų tvarkymą, konfidencialumo užtikrinimą ir rezultato objektyvumą. Tyrimo metu nebuvo atliekami jokie veiksmai, kurie galėtų pakenkti ekspertų gerovei ar sukelti neigiamas pasekmes.

3. SAVIVALDYBĖS CENTRALIZUOTŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ PROCESO VALDYMO TOBULINIMO TYRIMO REZULTATAI

Šio darbo tyrimo pirmame skyriuje nustačius ir aprašius pagrindinius *Gero valdymo* principus ir etiško valdymo reikalavimus, taikytinus viešuosiuose pirkimuose, įskaitant savivaldybių vykdomus centralizuotus viešuosius pirkimus, būtina įvertinti ir šio santykio praktiką.

3.1. Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti su *Gero valdymo* principais susiję reikalavimai

Kaip minėta, viešieji pirkimai yra esminė valstybės ir savivaldybių veiklos dalis, užtikrinanti ne tik efektyvų viešųjų išteklių panaudojimą, bet ir tinkamą viešųjų paslaugų teikimą, valstybės tikslų įgyvendinimą. Viešųjų pirkimų sistema buvo sukurta, siekiant užtikrinti skaidrumą, konkurenciją, lygiateisiškumą, proporcingumą ir tinkamą lėšų panaudojimą, kas įtvirtinta šalies viešųjų pirkimų įstatyme. Siekiant šių tikslų, vis daugiau dėmesio skiriama pačiam viešųjų pirkimų proceso valdymo efektyvumui, kuriam lemiamą įtaką daro *Gero valdymo* principų, kartu orientuojantis į etišką valdymą, taikymas. Nuo 2023 m. centralizuoti viešieji pirkimai, kaip priemonė optimizuojanti išteklių paskirstymą ir užtikrinanti geresnį paslaugų valdymą ir taip sudaranti prielaidas *Gero valdymo* principų taikymui, tampa aktualūs ir savivaldybėms. Analizuojant faktinę situaciją, įskaitant ir teisinį reguliavimą nustatančius teisės aktus, matyti, kad didžioji dalis viešųjų pirkimų proceso valdymo problemų *Gero valdymo* kontekste yra identiškos bendrai visoms viešojo administravimo institucijoms, neišskiriant savivaldybių, todėl centralizuotų viešųjų pirkimų proceso teisinio reguliavimo praktinio taikymo dimensija, įvertinant galimybes tobulinti šį procesą *Gero valdymo* kontekste (žr. 3.1.6. – 3.1.12. lenteles), nagrinėjama bendrai, pilno turinio apibūdinimai pateikti 1 priede.

3.1.6. lentelė. Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti *Gero valdymo* principai: Veiksmingumas

Tyrimo sritis	Teisės aktai ir juose įtvirtinti su <i>Gero valdymo</i> principais susiję reikalavimai	Gairės, pastebėjimai, rekomendacijos ir jų su <i>Gero valdymo</i> principais susijusios nuostatos
Veiksmingumas	Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/24/ES (toliau – Direktyva) <...> technines specifikacijas reikėtų parengti taip, kad būtų išvengta dirbtino konkurencijos susiaurinimo taikant konkrečiam ekonominės veiklos vykdytojui palankius reikalavimus, išreiškiančius svarbiausias prekių, paslaugų ar darbų, kuriuos šis ekonominės veiklos vykdytojas paprastai siūlo, charakteristikas. Paprastai tas tikslas kuo geriausiai pasiekiamas technines specifikacijas parengus pagal funkcinis ir veiksmingumo reikalavimus. Funkciniai ir veiksmingumo reikalavimai taip pat yra tinkamas būdas remti inovacijas viešuosiuose pirkimuose ir turėtų būti kuo plačiau naudojami. <...>.	VPT Dažniausiai užduodamuose klausimuose apie LR VPĮ 17 str. (toliau – VPT DUK) nurodyta: 1. Taigi, proporcingumo principas yra neatsiejama veiksmingo viešojo pirkimo dalis. Proporcingumo principas yra tiesiogiai susijęs su lygiateisiškumo (nediskriminavimo) bei skaidrumo principais, nes įprastai perkančiosios organizacijos nustatomi apribojimai pažeidžia iškart visus šiuos principus ir taip riboja sąžiningą tiekėjų konkurenciją. <...>. 2. <...>. Siekiant užtikrinti skaidrumo principo, pasireiškiančio kaip tiekėjų teisės patikrinti, ginčyti perkančiosios organizacijos priimtus sprendimus, veiksmingą įgyvendinimą, perkančiosios organizacijos

	1. <...> Siekiant veiksmingiau ir nuosekliau taikyti taisykles, labai svarbu susidaryti bendrą vaizdą apie nacionalinės viešųjų pirkimų politikos galimas struktūrines problemas ir bendrus modelius, kad būtų galima tikslingiau spręsti galimas konkrečias problemas. <...> Veiksmingesnis konsultavimas, informavimas ir parama perkančiosioms organizacijoms ir ekonominės veiklos vykdytojams taip pat gali labai prisidėti prie viešųjų pirkimų efektyvumo didinimo, pasiekiamo geresniu viešųjų pirkimų praktikos išmanymu, didesniu teisiniu tikrumu ir šios praktikos profesionalizavimu. <...>. LR VPĮ 1. Pasirinkti pasiūlymų vertinimo kriterijai neturi perkančiajai organizacijai suteikti neribotos pasirinkimo laisvės ir turi užtikrinti veiksmingą tiekėjų konkurenciją. 2. Teismo skiriamos alternatyvios sankcijos turi būti veiksmingos, proporcingos ir atgrasančios.	privalo tinkamai motyvuoti priimamus sprendimus ir atliekamus veiksmus, aiškiai ir konkrečiai išdėstyti bei pagrįsti tokių sprendimų ir (arba) veiksmų priežastis, teisinį ir faktinį pagrindą. <...>. 3. <...> viešojo pirkimo sąlygomis turėtų būti sukurtas veiksmingas laimėtojo ir pirkėjo bendradarbiavimo mechanizmas, užtikrinantis paprastą ir operatyvią pasiūlytų <i>kelionių</i> kainos patikrą. 4. <...>. Viešųjų pirkimų teisinio reguliavimo tikslai negali būti pasiekti, jei, taikant VPĮ reikalavimus, nebus atsižvelgiama į siekį saugoti ir užtikrinti veiksmingą bei sąžiningą konkurenciją rinkoje. <...>.
--	--	---

Viešųjų pirkimų **veiksmingumas**, kaip reikalavimas užtikrinti pirkimų kokybę, yra esminis viso viešųjų pirkimų proceso tikslą apibrėžiantis reikalavimas, į kurį orientuojantis tiek perkančiosios organizacijos, tiek tiekėjai viešųjų pirkimų procese turi įgyvendinti pagrindinius viešųjų pirkimų įstatymo principus. Teisės aktuose pabrėžiama, kad laikantis viešųjų pirkimų reikalavimų turi būti siekiama ne formalaus, o kokybiško – veiksmingo jų įgyvendinimo rezultato, pavyzdžiui, tik veiksmingos tiekėjų konkurencijos užtikrinimas yra pripažįstamas tinkamu pirkimų rezultatu, o skaidrumo principas gali būti įgyvendintas tik užtikrinus tiekėjų teisės patikrinti, ginčyti perkančiosios organizacijos priimtus sprendimus veiksmingumą. Pažymėtina, kad Europos Sąjungos teisės aktai ir Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas įtvirtina veiksmingumo reikalavimą ne tik pačiam pirkimo procesui, bet ir pirkimo objektui (perkamam objektui, kas pripažįstama svarbia prielaida ne tik konkurencijos užtikrinimui, bet ir inovacijų skatinimui).

Svarbu pažymėti, kad teisės aktuose akcentuojamas poreikis siekti veiksmingumo viešųjų pirkimų taisyklių taikyme ir perkančiųjų organizacijų konsultavime, informavime bei paramos joms teikime, taip dar kartą pabrėžiant, šiose srityse veiksmingumui turi būti skiriamas didžiausias dėmesys ir priešingai – taisyklių laikymasis bei perkančiųjų organizacijų konsultavimas neužtikrinant veiksmingumo, nelaikytini tinkamomis priemonėmis jų tikslams pasiekti.

3.1.7. lentelė. Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti Gero valdymo principai: Efektyvumas

Tyrimo sritis	Teisės aktai ir juose įtvirtinti su Gero valdymo principais susiję reikalavimai	Gairės, pastebėjimai, rekomendacijos ir jų su Gero valdymo principais susijusios nuostatos
Efektyvumas	Direktyvos 1. <...> viešiesiems pirkimams tenka svarbus vaidmuo kaip vienai iš rinkos priemonių, naudotinų siekiant pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo kartu užtikrinant efektyviausią viešųjų lėšų naudojimą. <...>. 2. <...> elektroninės informavimo ir ryšių priemonės gali labai supaprastinti sutarčių	VPT DUK 1. <...> VPĮ 17 straipsnio 1 dalyje yra įtvirtinti viešųjų pirkimų principai, sudarantys galimybes efektyviai ir tinkamai (teisėtai) įgyvendinti viešųjų pirkimų procesą. Tai – lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo bei skaidrumo principai. <...>.

	paskelbimą ir padidinti pirkimo procesų efektyvumą ir skaidrumą. <...>. 3. <...> kad procedūros taptų spartesnės ir efektyvesnės, dalyvavimo pirkimo procedūrose laikotarpiai turėtų būti kuo trumpesni, nesukuriant bereikalingų kliūčių ekonominės veiklos vykdytojų iš visos vidaus rinkos dalyvavimui, ypač MVĮ dalyvavimui. <...>. 4. <...> turėtų būti paaiškinta, kad toks ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo nustatymas taip pat galėtų būti atliekamas remiantis tik kaina arba tik išlaidų efektyvumu. <...>. 5. Veiksmingesnis konsultavimas, informavimas ir parama perkančiosioms organizacijoms ir ekonominės veiklos vykdytojams taip pat gali labai prisidėti prie viešųjų pirkimų efektyvumo didinimo, pasiekiamo geresniu viešųjų pirkimų praktikos išmanymu, didesniu teisiniu tikrumu ir šios praktikos profesionalizavimu. <...>. LR VPĮ 1. <...> įstatymo tikslas – užtikrinti efektyvių ir skaidrių viešųjų pirkimų ir projekto konkursų atlikimą. 2. <...> įsteigtos centrinės perkančiosios organizacijos centralizuotų pirkimų kataloge galimos įsigyti prekės, paslaugos ar darbai atitinka perkančiosios organizacijos poreikius ir perkančioji organizacija negali prekių, paslaugų ar darbų įsigyti efektyvesniu būdu racionaliai naudodama tam skirtas lėšas. Perkančiosios organizacijos privalo motyvuoti savo sprendimą neatlikti pirkimo naudojantis centralizuotų pirkimų katalogu ir argumentus nurodyti pirkimo dokumentuose. <...>. Mažos vertės pirkimų tvarkos aprašo 1. <...> įsteigtos centrinės perkančiosios organizacijos centralizuotų pirkimų kataloge siūlomos prekės ar paslaugos, per sukurtą dinaminę pirkimų sistemą ar sudarytą preliminarįją sutartį galimos įsigyti prekės, paslaugos ar darbai atitinka perkančiosios organizacijos poreikius ir perkančioji organizacija negali prekių, paslaugų ar darbų įsigyti efektyvesniu būdu racionaliai naudodama tam skirtas lėšas. Perkančiosios organizacijos privalo motyvuoti savo sprendimą neatlikti pirkimo naudojantis centrinės perkančiosios organizacijos katalogu ir argumentus nurodyti pirkimo dokumentuose. 2. Pirkimo dokumentuose turi būti <...> prekių, paslaugų ar darbų energijos vartojimo efektyvumo ir aplinkos apsaugos reikalavimai ir (arba), socialiniai kriterijai <...>.	2. Viešieji pirkimai visada yra susiję su mokesčių mokėtojų pinigų (plačiaja prasme) naudojimu, todėl nuolat reikalauja garantijos, kad šie finansiniai resursai būtų panaudojami išimtinai ekonomiškai, efektyviai ir naudingai, t. y. racionaliai. <...>. VPT parengtos pirkimų centralizavimo gairės 1. Pirkimų centralizavimas, be abejonės, yra įrankis, padedantis kurti efektyvią viešųjų pirkimų sistemą. Tokiam įrankiui tinkamai veikti būtina ne tik teisinė bazė, bet ir pakankama bei nuolat tobulinama viešųjų pirkimų specialistų kompetencija, tinkamas procesų valdymas ir atitinkama CPO organizacinė struktūra. 2. CPO teikiamų paslaugų efektyvumą ir patrauklumą lemia būtent suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas (CPO steigėjo, CPO klientų, tiekėjų). 3. <...>. Pakankamai didelės pardavimų apimtys centralizuotų pirkimų atveju lemia, kad tiekėjai ir pirkėjai gali pasinaudoti masto ekonomija. Masto ekonomija – produkto vienetų savikainos mažėjimas, atsirandantis didinant produkcijos gamybos ar pardavimo mastą bei efektyvumą. <...>. Proceso ekonomiškumas, paprastumas ir administracinis efektyvumas net ir tais atvejais, kai sutaupymai dėl masto ekonomijos yra maži arba apskritai neįmanomi, pirkimų centralizavimas leidžia pasiekti ekonomiją proceso administravimo prasme. <...>. Vos vieno centralizuotai atlikto pirkimo vykdymas, kai keli pirkimo vykdytojai turi vienodą poreikį, gali sumažinti neefektyvų pirkimų specialistų darbų dubliavimą. <...>. 4. Jei pirkimo vykdytojų organizacinė struktūra yra tokia pati ar panaši, panašūs jų pirkimo įpročiai, bei yra abipusis pasitikėjimas (tarp pirkimo vykdytojo ir CPO), pirkimų centralizavimo efektyvumas gali būti didesnis. 5. Taigi, pasiruošimo centralizavimo procesui etape svarbu ne tik sutelkti tinkamas kompetencijas ir numatyti tinkamas centralizavimo priemones, bet ir aiškiai komunikuoti apie centralizavimo proceso tikslus, siekiamą rezultatą, susitarti dėl kiekvienam subjektui priskirtų atsakomybės sričių ir efektyvių kontrolės priemonių. 6. Įprastai CPO finansavimo klausimai yra siejami su CPO efektyvumo (sutaupymu) vertinimu. <...>. Tačiau CPO efektyvumas neturėtų būti vertinamas tik atsižvelgiant į išlaidų dydžius, ypatingai svarbu aukštas profesionalumo lygis. 7. Elektroniniai katalogai yra efektyvi priemonė elektroninių pirkimų skatinimui. <...>. Efektyvūs elektroniniai katalogai bus tik tuomet, kai jie bus standartizuoti ir tiekėjai neturės savo prekių katalogų kaskart pritaikyti kiekvienam konkrečiam pirkimui.
--	--	---

		VPT parengtos Eišiško elgesio viešuosiuose pirkimuose ir pirkimuose gairėse Pirkimų specialisto pareigas einantis asmuo turi laikytis etikos ir moralės normų, vadovautis objektyvumo, nešališkumo, efektyvumo, atsakomybės, konfidencialumo, skaidrumo ir profesionalumo principais. Valstybės tarnautojams taikomi etikos standartai ir veiklos principai apibrėžti įstatymuose. VPT atlikto Šiaulių r. viešųjų pirkimų centralizavimo tikrinime nustatyti trūkumai: 1. Pirkimų planai yra parengiami nesilaikant vidaus teisės aktuose nustatytų terminų, t. y. planavimo procesui nėra skiriamas pakankamas dėmesys, tokiu būdu nėra pasiekiamas ir centralizuotų pirkimų vykdymo planavimo (valdymo) pakankamas efektyvumas. 2. Centralizuotų pirkimų inicijavimo procesas nėra efektyvus, kadangi atsakomybė už konkrečių reikalavimų suformulavimą, kriterijų nustatymą yra perkelta Perkančiosioms organizacijoms. <...>. VPT atlikto Akmenės r. viešųjų pirkimų centralizavimo tikrinime nustatyti trūkumai 1. Pirkimų poreikio surinkimo procesas nėra reglamentuotas tinkamai ir nėra efektyvus. CPO nevertina Pirkimų vykdytojų pateiktų poreikių. 2. Centralizuotų pirkimų inicijavimo procesas nėra efektyvus, kadangi atsakomybė už pirkimo dokumentų atskirų dalių parengimą, konkrečių reikalavimų suformulavimą, kriterijų nustatymą bei rodiklių pasiekimą yra perkelta Pirkimų vykdytojams. Centralizuotų pirkimų procedūrų vykdymo procesas yra formalus – CPO nesiekia didinti centralizuotų pirkimų efektyvumo, neužtikrina, kad Pirkimų vykdytojai pasiektų VPĮ bei jį įgyvendinančiuose teisės aktuose nustatytus rodiklius. VPT atlikto Tauragės r. viešųjų pirkimų centralizavimo tikrinime nustatyti trūkumai <...>. CPO centralizuotų pirkimų planavimo procesas yra formalus, neorientuotas į veiklos ir pirkimų efektyvumo didinimą. CPO nesilaikė savo pačios vidaus teisės aktuose nustatytų reikalavimų² ir nesusaldė centralizuotų pirkimų planavimo proceso.
--	--	--

Viešųjų pirkimų **efektyvumo** užtikrinimas yra svarbus aspektas tiek Europos Sąjungos, tiek šalies lygmeniu. Europos Parlamento ir tarybos direktyvoje pabrėžiama, kad viešieji pirkimai turi prisidėti prie tvaraus ir integracinio ekonomikos augimo, kartu užtikrinant lėšų naudojimo **efektyvumą**. Tą patį reikalavimą įtvirtina Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, aiškiai nurodydamas

² Nereikalavo pateikti pirkimų planų, poreikiai buvo keičiami inicijuojant pirkimą (teikiant Parašką).

būtinybę užtikrinti **efektyvius** ir skaidrius pirkimus, įvedant reikalavimus dėl racionalaus išlaidų naudojimo ir procedūrų **efektyvumo**.

Teisės aktai įtvirtina ir konkrečias priemones viešųjų pirkimų **efektyvumui** pasiekti, pvz., perkančiosios organizacijos privalo motyvuoti sprendimus kodėl nesinaudoja centralizuotais pirkimais, viešuosiuose pirkimuose turi būti užtikrinti ir aplinkosaugos, ir socialinius kriterijus. Pastebėtina, kad svarbia prielaida **efektyvumą** didinti pripažįstamas elektroninių priemonių naudojimas.

Viešųjų pirkimų tarnybos gairėse pabrėžiama, kad veiksmingas įrankis siekiant **efektyvumo** yra viešųjų pirkimų centralizavimas, kartu pabrėžiant, kad rezultatas priklauso nuo teisingo procesų valdymo, tinkamų kompetencijų ir abipusio pasitikėjimo sukūrimo tarp suinteresuotų šalių. Be to, pirkimų centralizavimas gali sumažinti administracinį darbo dubliavimą ir pasiekti masto ekonomiją, tačiau svarbu užtikrinti, kad centrinės perkančiosios organizacijos laikytųsi savo vidaus taisyklių ir nuolat tobulintų savo veiklos **efektyvumą**.

Praktinė patirtis, kaip rodo Viešųjų pirkimų tarnybos atlikti tikrinimai, atskleidžia trūkumus, susijusius su nepakankamu pirkimų planavimu ir netinkamu atsakomybių paskirstymu. Tai, kad viešųjų pirkimų poreikiai ne visada tinkamai vertinami, o centralizuoti procesai vykdomi deklaratyviai, trukdo siekti tikrojo viešųjų pirkimų **efektyvumo**, todėl būtina nuolat stiprinti tiek pirkimų planavimo, tiek jų vykdymo procesų valdymą, kad būtų pasiekti aukštesni **efektyvumo** rodikliai ir optimizuotos viešųjų lėšų išlaidos.

3.1.8. lentelė. Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti *Gero valdymo* principai: Atskaitomybė

Tyrimo sritis	Teisės aktai ir juose įtvirtinti su <i>Gero valdymo</i> principais susiję reikalavimai	Gairės, pastebėjimai, rekomendacijos ir jų su <i>Gero valdymo</i> principais susijusios nuostatos
Atskaitomybė	LR VPI Pirkimų vidaus kontrolės procese dalyvaujantys asmenys (perkančiosios organizacijos struktūriniai padaliniai) nurodomi, jų funkcijos, atsakomybė ir atskaitomybė apibrėžiama perkančiosios organizacijos patvirtintame pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės tvarkos apraše. MVPTA <...> Komisija, kai tokia sudaroma, dirba pagal ją sudariusios perkančiosios organizacijos patvirtintą darbo reglamentą. Pirkimų organizatorius ir Komisija yra atskaitingi perkančiajai organizacijai ir vykdo tik rašytines jos užduotis bei įpareigojimus.	-

Viešųjų pirkimų **atskaitomybė** yra svarbus *Gero valdymo* principas, užtikrinantis ir skaidrumą, ir atsakomybę už sprendimus bei veiksmus, susijusius su viešaisiais pirkimais ir iš visų *Gero valdymo* principų labiausiai **susijęs su etiško valdymo** reikalavimais. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatyme numatyta, kad viešųjų pirkimų vidaus kontrolės procese, aprašytame gairėse/tvarkose/taisyklėse (priklauso nuo kiekvienos perkančiosios organizacijos individualiai, tai turi būti perkančiosios organizacijos vidiniame dokumente) aiškiai apibrėžiami asmenų, dalyvaujančių viešųjų pirkimų procese, funkcijos, atsakomybė ir **atskaitomybė**. Pirkimų organizatoriai ir komisijos, kurios dirba pagal perkančiosios organizacijos patvirtintus darbo

reglamentus, turi tiesioginę **atskaitomybę** šiai organizacijai, vykdydami tik rašytines jos užduotis ir įpareigojimus.

3.1.9. lentelė. Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti Gero valdymo principai: Atsakomybė

Tyrimo sritis	Teisės aktai ir juose įtvirtinti su Gero valdymo principais susiję reikalavimai	Gairės, pastebėjimai, rekomendacijos ir jų su Gero valdymo principais susijusios nuostatos
Atsakomybė	Direktyvos daugumoje valstybių narių vis dažniau naudojamas centralizuotų pirkimų būdas. <...> reikėtų nustatyti atsakomybės už šioje direktyvoje nustatytų pareigų laikymąsi paskirstymo tarp centrinės perkančiosios organizacijos ir perkančiųjų organizacijų, perkančių iš jos arba jai tarpininkaujant, taisykles. <...>. LR VPĮ - Šis įstatymas reglamentuoja viešųjų pirkimų valdymo ir atlikimo tvarką, įskaitant viešojo pirkimo–pardavimo sutarčių vykdymą ir ginčų sprendimo tvarką, nustato viešųjų pirkimų subjektų teises, pareigas ir atsakomybę. - Kai tiekėjas remiasi kitų ūkio subjektų pajėgumais, atsižvelgdamas į pirkimo dokumentuose nustatytus ekonominio ir finansinio pajėgumo reikalavimus, perkančioji organizacija gali reikalauti, kad tiekėjas ir ūkio subjektai, kurių pajėgumais remiamasi, prisiimtų solidarią atsakomybę už pirkimo sutarties įvykdymą. <...> reikalavimai nekeičia pagrindinio tiekėjo atsakomybės dėl numatomos sudaryti pirkimo sutarties įvykdymo. - Viešųjų pirkimų tarnyba turi teisę <...> traukti administracinę atsakomybėn šį įstatymą pažeidusius ir Viešųjų pirkimų tarnybos reikalavimų ar sprendimų nevykdančius asmenis. - Už perkančiosios organizacijos atliekamus pirkimus atsako perkančiosios organizacijos vadovas. - Komisijos nariai, ekspertai, stebėtojai, už sutarties vykdymą atsakingi asmenys ir kiti pirkimuose dalyvaujantys ar galintys daryti įtaką jų rezultatams asmenys už savo veiksmus ir sprendimus atsako pagal Lietuvos Respublikos įstatymus. - Pirkimų vidaus kontrolės procese dalyvaujantys asmenys (perkančiosios organizacijos struktūriniai padaliniai) nurodomi, jų funkcijos, atsakomybė apibrėžiama perkančiosios organizacijos patvirtintame pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės tvarkos apraše. Perkančiosios organizacijos kuriama ir įgyvendinama pirkimų vidaus kontrolės sistema turi padėti užtikrinti Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatyme nurodytų vidaus kontrolės tikslų	VPT centralizavimo gairės - Sunkumai pirkimo procese: nėra standartizuoto pirkimų proceso (nenaudojami standartizuoti dokumentai ir šablonai, nėra reglamentuota, kokia tvarka vykdomi pirkimai, nenustatytos atsakomybės specialistams). - Taigi, pasiruošimo centralizavimo procesui etape svarbu ne tik sutelkti tinkamas kompetencijas ir numatyti tinkamas centralizavimo priemones, bet ir aiškiai komunikuoti apie centralizavimo proceso tikslus, siekiamą rezultatą, susitarti dėl kiekvienam subjektui priskirtų atsakomybės sričių ir efektyvių kontrolės priemonių. <...> Kuris iš subjektų vykdys rinkos tyrimus ir (ar) rinkos konsultacijas turėtų būti numatyta centralizuotos viešųjų pirkimų veiklos paslaugų sutartyje (jei ji sudaroma), kurioje apibrėžiamos CPO ir pirkimo vykdytojų atsakomybės. - CPO atsakomybė neturėtų baigtis vien tuo, jog įvykdomas centralizuotas pirkimas bei sudaromos pirkimo sutartys. <...> CPO neturėtų savo klientų palikti šių klausimų spręsti savarankiškai ar nukreipti juos konsultacijos į VPT. Į šiuos klausimus turėtų (ir geriausiai galėtų) padėti atsakyti būtent pati CPO. Be to, CPO turėtų savo klientams padėti užtikrinti tinkamą pirkimo sutarčių priežiūrą – konsultacijomis, patarimais, jeigu reikia ir bendrai su klientais atliekamais pirkimo objekto kokybės patikrinimais, CPO teisės skyriaus pagalba sprendžiant ginčus teismo metu bei iki jo. - Aiški atsakomybės pasiskirstymo tvarka tarp CPO ir jos klientų skatina pasitikėjimą CPO. Atsakomybės pasiskirstymo tvarka turėtų būti aiškiai apibrėžta susitarimuose tarp CPO ir jos klientų ir (ar) kituose dokumentuose. - Taigi, standartizuodamos pirkimo procesą CPO gali ne tik išvengti daugelio klaidų, bet ir poreikio spręsti atsakomybės klausimus. Etiško elgesio gairės - Pirkimų specialisto pareigas einantis asmuo turi laikytis etikos ir moralės normų, vadovautis objektyvumo, nešališkumo, efektyvumo, atsakomybės, konfidencialumo, skaidrumo ir profesionalumo principais. Valstybės tarnautojams taikomi etikos

	pasiekimą per visą pirkimo procesą – nuo pasirengimo pirkimui iki pirkimo sutarties įvykdymo. <...>. Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos nusišalinimo tvarkos aprašas Pirkimo komisijos nariai, asmenys, pirkimų vykdytojo vadovo paskirti atlikti supaprastintus pirkimus, pirkimų procedūrose dalyvaujantys ekspertai ir pirkimų iniciatoriai už Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo, Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo ir šio Aprašo pažeidimus atsako teisės aktų nustatyta tvarka. VPT patvirtinto informacijos viešinimo aprašo Už CVP IS paskelbtos informacijos turinio teisingumą, taip pat už šios informacijos turinio atitiktį Viešųjų pirkimų įstatymo, Komunalinio sektoriaus pirkimų įstatymo, Gynybos įstatymo ir kitų pirkimus reglamentuojančių teisės aktų reikalavimams atsako pirkimo vykdytojas. VPT patvirtinto ataskaitų rengimo ir teikimo aprašo Už ataskaitose pateiktų duomenų tikslumą, teisingumą ir jų pateikimą laiku atsako pirkimų vykdytojas.	standartai ir veiklos principai apibrėžti įstatymuose. 2. Pirkimų specialistas asmeniškai atsako už savo priimtus sprendimus, įformina juos dokumentuojant, o prireikus juos pagrindžia ir paaiškina. Savo pareigas pirkimų specialistas turi atlikti atsakingai bei kompetentingai, o neturėdamas pakankamai įgūdžių ar žinių – informuoja tiesioginį vadovą bei pats siekia nuolat tobulinti žinias pirkimų srityje. <...>. VPT patvirtintos viešojo pirkimo sudarymo ir jos veiklos organizavimo gairės 1. Komisija savo veikloje vadovaujasi darbo reglamentu. Darbo reglamente turi būti nurodytos Komisijos teisės, pareigos, funkcijos, darbo organizavimo ir sprendimų priėmimo tvarka, Komisijos narių pagrindinės teisės, pareigos ir atsakomybė. 2. Jei Komisija priima sprendimą, prieštaraujantį VPĮ <...>, atsako tie Komisijos nariai, kurie balsavo už šį sprendimą. Nustačius pažeidimus ir paskyrus nuobaudą (išskyrus išpėjimą) pagal Lietuvos Respublikos administracinių nusižengimų kodeksą, šis asmuo vienerius metus negalės vykdyti viešuosius pirkimus. 3. Komisijos nariai negali priimti sprendimų ar dalyvauti juos priimant, ar vykdyti pavedimų, kurie susiję su jų privačiais interesais. Todėl jeigu kyla arba gali kilti viešųjų ir privačiųjų interesų konfliktas, Komisijos narys turi imtis veiksmų, numatytų Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos kartu su Viešųjų pirkimų tarnyba parengtoje tvarkoje. 4. Kiekvienas Komisijos narys turi žinoti, kad nuo visos Komisijos ir jos kiekvieno nario atskirai priimamų sprendimų ir veiksmų priklauso ar pirkimas vykdomas tinkamai ir teisingai, ar įgyvendinami įstaigos iškelti uždaviniai ir patenkinami tikrieji jos poreikiai. <...>. Šiaulių r. tikrinimas 1. CPO vidaus teisės aktuose nėra jokiai pareigybei priskirta atsakomybė už centralizuotų pirkimų planavimą ir centralizuotų pirkimų plano suvestinės (pakeitimų) paskelbimą CVP IS. CPO nekontroliuoja Perkančiųjų organizacijų suvestinių pavišinio. 2. CPO vidaus teisės aktuose nėra nustatytos ir įtvirtintos pirkimo koordinatoriaus funkcijos bei jam numatytinos atsakomybės už centralizuotų pirkimų poreikio surinkimą, centralizuotų pirkimų plano rengimą, savalaikio centralizuotų pirkimų inicijavimo ir paskelbimo procesą koordinavimą bei viso centralizuotų pirkimų organizavimo proceso tobulinimą. 3. Pirkimų poreikių surinkimo etape nėra sprendžiami klausimai dėl žaliųjų ir socialinių pirkimų, kokybinių pasiūlymo vertinimo kriterijų (kainos ir kokybės santykio) bei kitų
--	--	---

		VPĮ ir jį įgyvendinančiuose teisės aktuose nustatytų rodiklių taikymo. 4. Centralizuotų pirkimų inicijavimo procesas nėra efektyvus, kadangi atsakomybė už konkrečių reikalavimų suformulavimą, kriterijų nustatymą yra perkelta Perkančiosioms organizacijoms. Pirkimo iniciatoriams yra pavesta daug funkcijų ir atsakomybės (dėl rinkos tyrimų, pirkimo vertės nustatymo, techninės specifikacijos, pasiūlymo vertinimo kriterijų, pirkimo būdo parinkimo, kvalifikacinių reikalavimų, sutarties sąlygų ir pan.). Akmenės r. tikrinimas 1. atsižvelgiant į tai, kad CPO turėtų siekti tapti viešųjų pirkimų kompetencijų centru, rekomenduotina įsivertinti Pirkimų iniciatoriui pavestų itin plataus spektro funkcijų pagrįstumą pirkimų poreikio surinkimo, planavimo, inicijavimo, procedūrų vykdymo etapuose ir daugiau funkcijų bei atsakomybės prisiimti pačiai CPO, pavyzdžiui, dėl pirkimo dokumentų atskirų dalių parengimo, konkrečių kriterijų ar reikalavimų nustatymo. 2. Centralizuotų pirkimų inicijavimo procesas nėra efektyvus, kadangi atsakomybė už pirkimo dokumentų atskirų dalių parengimą, konkrečių reikalavimų suformulavimą, kriterijų nustatymą bei rodiklių pasiekimą yra perkelta pirkimų vykdytojams. 3. nėra aptartos centralizuotų pirkimų procesų koordinatoriaus funkcijos bei atsakomybės, nenustatyti konkretūs asmenys, atsakingi už centralizuotų pirkimų plano rengimą, centralizuotų pirkimų inicijavimą bei centralizuotų pirkimų procedūrų įvykdymą laiku, centralizuotų pirkimų verčių skaičiavimą, būdo parinkimą, vidaus teisės aktų atnaujinimą, taip pat nėra apibrėžtos šių asmenų funkcijos ir atsakomybės. Tauragės tikrinime nurodyta įsivertinti Pirkimo iniciatoriui pavestų itin plataus spektro funkcijų pagrįstumą pirkimų poreikio surinkimo, inicijavimo, procedūrų vykdymo etapuose ir daugiau funkcijų bei atsakomybės prisiimti pačiai CPO (kompetencijų centrui) (pavyzdžiui, dėl pirkimo dokumentų parengimo, konkrečių kriterijų ar reikalavimų nustatymo). VPT DUK <...> Socialinės atskaitomybės³ elementas viešuosiuose pirkimuose pasižymi <i>eksteritorialumu</i>, kas reiškia, kad tiekėjo vykdoma veikla (jos bruožai) jo kilmės šalyje gali turėti įtakos kitose jurisdikcijose, rinkose (pavyzdžiui, prekių gamybos vietoje) ar kitoje (ne kilmės) valstybėje vykdomo viešojo pirkimo rezultatams. Socialinė atsakomybė apima šias sritis (sąrašas nebaigtinis): darbo teisės reikalavimus (minimalaus darbo
--	--	--

³ <https://vpt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/7/tBhBH8kwY2I.pdf>

		užmokesčio užtikrinimas, saugi darbinė aplinka, sveikatos apsauga), žmogaus teisių apsaugą (vaikų ir priverstinio darbo draudimas, asociacijų laisvė), aplinkosaugą (ribotų išteklių atsakingas naudojimas, aplinkos monitoringas, ekologijos skatinimas), verslo etiką (sąžininga konkurencija, antikorupcija, interesų konfliktų draudžiamumas) ir pan.
--	--	---

Atsakomybės paskirstymas užtikrina skaidrumą, efektyvumą, atskaitomybę ir iš esmės visus *Gero valdymo* principus. Teisiniame reguliavime **atsakomybės** principas turi tiek perspektyvinę (kompetencijos, pareigos), tiek retrospektyvinę (atliktų veiksmų vertinimo) reikšmes.

Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatyme aiškiai apibrėžta tiek perkančiųjų organizacijų, tiek tiekėjų **atsakomybė** už viešųjų pirkimų sutarčių vykdymą. Aiškiai apibrėžtos ir **atsakomybės** už viešųjų pirkimų procedūras ir sprendimus pačiose perkančiosiose organizacijose, pvz., perkančiosios organizacijos vadovas **atsako** už viešųjų pirkimų vykdymą, o komisijos nariai ir kiti dalyvaujantys asmenys prisiima **atsakomybę** pagal įstatymus už jiems priskirtus veiksmus ir sprendimus.

Įgyvendinant centralizuotus pirkimus, **atsakomybės** paskirstymas tarp centralizuotų pirkimų organizacijų ir perkančiųjų organizacijų turi būti aiškiai apibrėžtas, pvz., paslaugų sutartyse. CPO turi ne tik atlikti pirkimus, bet ir teikti konsultacijas, užtikrinti tinkamą viešųjų pirkimų sutarčių priežiūrą ir spręsti įvairias su viešaisiais pirkimais kilusias problemas. Aiškiai nustatytos **atsakomybės** ribos bei funkcijų paskirstymas skatina pasitikėjimą ir efektyvumą, o nepakankamai apibrėžus **atsakomybę**, kaip parodė atlikti tikrinimai (pvz. Šiaulių r., Akmenės r.), gali sukelti sunkumų dėl neskaidrių procesų ir netinkamo **atsakomybės** pasiskirstymo, kuris trukdo viešųjų pirkimų efektyvumui. Tinkamas **atsakomybės** paskirstymas užtikrina ne tik tinkamą viešųjų pirkimų organizavimą, bet ir atitikimą teisės aktams, įskaitant socialinius ir aplinkosaugos reikalavimus.

Kita vertus, teisės aktuose aiškiai apibrėžtos teisės aktus pažeidusiems asmenims taikytinos atsakomybės priemonės.

Viešųjų pirkimų tarnybos dažniausiai užduodamuose klausimuose nurodoma ir socialinės **atsakomybės** svarba, kuri išplėsta ir už viešųjų pirkimų procedūrų ribų. Ši atsakomybė apima tiekėjų veiklos stebėseną, siekiant užtikrinti, kad jų praktikos, pvz., darbo teisės, žmogaus teisių apsaugos, aplinkosaugos ir verslo etikos klausimais, atitiktų aukštus standartus ir nesukeltų neigiamų pasekmių tiek viešųjų pirkimų proceso dalyviams, tiek platesnei visuomenei. Socialinės atsakomybės elementai, kaip minimalus darbo užmokestis, saugi darbo aplinka, aplinkos apsauga ir antikorupciniai principai, tampa neatsiejama viešųjų pirkimų sistemos dalimi, kurią privalo užtikrinti tiek pirkimo organizatoriai, tiek tiekėjai. Tokie aspektai pabrėžia, kad viešųjų pirkimų atskaitomybė nėra tik formalus atsakomybės pasidalijimas, bet ir gilesnis įsipareigojimas užtikrinti teisingumą, atsakingumą ir darnaus vystymosi principus, prisidedančius prie tvaraus viešojo sektoriaus veikimo.

3.1.10. lentelė. Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti *Gero valdymo* principai: Skaidrumas

Tyrimo sritis	Teisės aktai ir juose įtvirtinti su <i>Gero valdymo</i> principais susiję reikalavimai	Gairės, pastebėjimai, rekomendacijos ir jų su <i>Gero valdymo</i> principais susijusios nuostatos
Skaidrumas	Direktyvos	VPT DUK

	1. <...> sutarčių skyrimas turi atitikti Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo principus, visų pirma laisvo prekių judėjimo, įsisteigimo laisvės ir laisvės teikti paslaugas srityse, taip pat iš šių laisvių kylančius principus, kaip antai lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo ir skaidrumo principus. 2. <...> konkurso procedūra su derybomis turėtų būti vykdoma laikantis adekvačių apsaugos priemonių, kuriomis būtų užtikrinti lygiateisiškumo ir skaidrumo principai. <...>. 3. <...> elektroninės informavimo ir ryšių priemonės gali labai supaprastinti sutarčių paskelbimą ir padidinti pirkimo procesų efektyvumą ir skaidrumą. <...>. 4. <...> jeigu bendravimo žodžiu turinys pakankamai užfiksuojamas dokumentuose. To reikia siekiant užtikrinti tinkamą skaidrumo lygį, kurį nustačius galima patikrinti, ar laikomasi lygiateisiškumo principo. <...>. 5. <...> Vis dėlto pirkimų sutelkimą ir centralizavimą reikėtų atidžiai stebėti, siekiant išvengti per didelio perkamosios galios sutelkimo, slaptų susitarimų ir išsaugoti skaidrumą bei konkurenciją, be to, užtikrinti MVĮ galimybes patekti į rinką. 6. <...> sutartys turėtų būti skiriamos remiantis objektyviais kriterijais, kuriais užtikrinama, kad būtų laikomasi skaidrumo, nediskriminavimo ir lygiateisiškumo principų, siekiant užtikrinti galimybę objektyviai palyginti santykinę pasiūlymų vertę, kad būtų galima veiksmingos konkurencijos sąlygomis nustatyti ekonomiškai naudingiausią pasiūlymą. <...>. 7. <...> laikantis lygiateisiškumo ir skaidrumo principų, konkursą laimėjęs dalyvis neturėtų būti keičiamas kitu ekonominės veiklos vykdytoju (pavyzdžiui, jei sutartis nutraukiama dėl vykdymo trūkumų) iš naujo nepaskelbus konkurso dėl sutarties. <...>. 8. <...> sprendimų priėmimo pirkimų procedūrose atsekamumas ir skaidrumas yra ypač svarbūs procedūrų patikimumo veiksniai, be to, jais veiksmingai kovojama su korupcija ir sukčiavimu. <...>. LR VPĮ 1. Perkančioji organizacija užtikrina, kad vykdant pirkimą būtų laikomasi lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo, skaidrumo principų. 2. Perkančioji organizacija, siekdama pasirengti pirkimui ir pranešti tiekėjams apie savo pirkimo planus ir reikalavimus, gali: <...> 1) prašyti suteikti ir gauti nepriklausomų ekspertų, institucijų arba rinkos dalyvių konsultacijas, taip pat konsultuotis su visuomene. Šiomis konsultacijomis remiamasi pirkimo metu, jeigu dėl tokių konsultacijų nėra	1. <...> įtvirtinti viešųjų pirkimų principai, sudarantys galimybes efektyviai ir tinkamai (teisėtai) įgyvendinti viešųjų pirkimų procesą. Tai – lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo bei skaidrumo principai. Nurodyti viešųjų pirkimų principai yra itin svarbūs viešųjų pirkimų procedūrų reglamentavimui ir vykdymui <...>. 2. <...> Proporcingumo principas yra tiesiogiai susijęs su lygiateisiškumo (nediskriminavimo) bei skaidrumo principais, nes įprastai perkančiosios organizacijos nustatomi apribojimai pažeidžia iškart visus šiuos principus ir taip riboja sąžiningą tiekėjų konkurenciją. Taip pat proporcingumo principas (kartu su skaidrumo principu) yra tas kriterijus, kuriuo remiantis apibrėžiamos perkančiųjų organizacijų diskrecijos ribos ir vertinamas diskrecijos įgyvendinimo tinkamumas (<i>detaliau žiūrėti komentarą apie skaidrumo principą</i>). 3. <...> skaidrumo principas (kaip ir lygiateisiškumo (nediskriminavimo) principas) yra siejamas su perkančiosios organizacijos pareiga tiekėjo naudai užtikrinti tinkamą informacijos pateikimą. Kitaip tariant, skaidrumo principas pirmiausia reiškia fundamentalų sąžiningumą ir atvirumą <...>. 4. ESTT <...> skaidrumo principą ir iš jo kildinamą perkančiosios organizacijos pareigą tinkamai informuoti tiekėjus apie viešąjį pirkimą, aiškina itin plečiamai. <...> skaidrumo principas, be kita ko, reiškia garantiją, kad perkančiųjų organizacijų sprendimai bus priimti (atitinkami veiksmai atlikti) išimtinai pagal nustatytas taisykles. <...>. Etiško elgesio gairės 1. Pirkimų specialisto pareigas einantis asmuo turi laikytis etikos ir moralės normų, vadovautis objektyvumo, nešališkumo, efektyvumo, atsakomybės, konfidencialumo, skaidrumo ir profesionalumo principais. Valstybės tarnautojams taikomi etikos standartai ir veiklos principai apibrėžti įstatymuose. 2. Skaidrumo principas atliekant pirkimų procedūras yra vienas svarbiausių, kadangi pirkimai susiję su valstybės lėšų panaudojimu. Skaidrumo principo pagrindinis tikslas yra užtikrinti, kad iš pirkimo vykdytojo pusės nebūtų favoritizmo rizikos ir savavališkumo. Skaidrumas suprantamas kaip viešumo užtikrinimas vykdant pirkimo procedūras. <...>. Šiaulių r. tikrinimas Siekiant veiklos skaidrumo, rekomenduotina apibrėžti aiškias taisykles kokiais atvejais kokios konkrečiai funkcijoms yra pasitelkiami atitinkami ekspertai.
--	---	---

	iškreipiama konkurencija ir pažeidžiami nediskriminavimo ir skaidrumo principai. 3. Jeigu kandidatas ar dalyvis pateikė netikslus, neišsamius ar klaidingus dokumentus ar duomenis apie atitiktį pirkimo dokumentų reikalavimams arba šių dokumentų ar duomenų trūksta, perkančioji organizacija gali nepažeisdama lygiateisiškumo ir skaidrumo principų prašyti kandidatą ar dalyvį šiuos dokumentus ar duomenis patikslinti, papildyti arba paaiškinti per jos nustatytą protingą terminą. <...>. MVPTA jei tiekėjas pateikė netikslus, neišsamius ar klaidingus dokumentus ar duomenis apie atitiktį pirkimo dokumentų reikalavimams arba šių dokumentų ar duomenų trūksta, perkančioji organizacija, nepažeisdama lygiateisiškumo ir skaidrumo principų gali prašyti tiekėją šiuos dokumentus ar duomenis patikslinti, papildyti arba paaiškinti per jos nustatytą protingą terminą <...>.	
--	---	--

Skaidrumo principas direktyvoje, Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatyme, Viešųjų pirkimų tarnybos DUK, Etiško elgesio gairėse nuolat pabrėžiamas, kad **skaidrumas** užtikrina teisėtą ir sąžiningą konkurenciją, suteikia tiekėjams lygias galimybes dalyvauti viešųjų pirkimų procedūrose ir sumažina korupcijos bei nesąžiningos konkurencijos riziką.

Skaidrumo principas apima ne tik viešą ir aiškų procedūros atlikimą, bet ir užtikrina, kad visi veiksmai būtų atlikti pagal iš anksto nustatytas taisykles, laikantis objektyvių kriterijų ir be jokios diskriminacijos.

Taip pat pabrėžiama, kad **skaidrumo** principas yra būtinas, norint išvengti protegavimo ir savavališkumo rizikos, ypač kai kalbama apie viešųjų išteklių naudojimą. Reikalavimas informuoti tiekėjus apie viešųjų pirkimų procesus ir bet kokius su tuo susijusius pakeitimus yra tiesiogiai susijęs su užtikrinimu, kad sprendimai būtų priimami sąžiningai ir pagal nustatytas taisykles. Dėl šių priežasčių, perkančiosios organizacijos turi laikytis **skaidrumo** principų, kad būtų garantuotas viešumas ir tinkamas procedūrų suvaldymas.

3.1.11. lentelė. Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti Gero valdymo principai: Pilietinė visuomenė

Tyrimo sritis	Teisės aktai ir juose įtvirtinti su Gero valdymo principais susiję reikalavimai	Gairės, pastebėjimai, rekomendacijos ir jų su Gero valdymo principais susijusios nuostatos
Pilietinė visuomenė	Direktyvos visiems asmenims naudoti skirtų pirkimų atveju, nepriklausomai nuo to, ar tai būtų plačioji visuomenė ar perkančiosios organizacijos darbuotojai, būtina, kad perkančiosios organizacijos nustatytų technines specifikacijas, siekiant atsižvelgti į prieinamumo neįgaliesiems ar visiems naudotojams tinkamos koncepcijos kriterijus, išskyrus deramai pagrįstus atvejus. LR VPI 1. Konfidencialumo pasižadėjimas – viešojo pirkimo komisijos nario, eksperto ar kito	-

	asmens rašytinis pasižadėjimas neteikti tretiesiems asmenims informacijos, kurios atskleidimas prieštarautų šio įstatymo reikalavimams, visuomenės interesams ar pažeistų teisėtus viešuosiuose pirkimuose dalyvaujančių tiekėjų ir (arba) perkančiosios organizacijos interesus. 2. Perkančioji organizacija, siekdama pasirengti pirkimui ir pranešti tiekėjams apie savo pirkimo planus ir reikalavimus, gali: <...> 1) prašyti suteikti ir gauti nepriklausomų ekspertų, institucijų arba rinkos dalyvių konsultacijas, taip pat konsultuotis su visuomene. Šiomis konsultacijomis remiamasi pirkimo metu, jeigu dėl tokių konsultacijų nėra iškreipiama konkurencija ir pažeidžiami nediskriminavimo ir skaidrumo principai. 3. Skelbimuose apie pirkimo sutarties, preliminariosios sutarties sudarymą, projekto konkurso rezultatus neskelbiama informacija, kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai. 4. Visų pirkimų, skirtų fiziniams asmenims (visai visuomenei, perkančiosios organizacijos valstybės tarnautojams ar darbuotojams), techninės specifikacijos, išskyrus pagrįstus atvejus, turėtų būti parengtos taip, kad jose būtų atsižvelgta į neįgaliųjų kriterijus ir tinkamumą visiems naudotojams. Jeigu Europos Sąjungos ar nacionalinės teisės aktu yra nustatyti privalomi neįgaliųjų kriterijai ir tinkamumo visiems naudotojams kriterijai, perkančioji organizacija, rengdama technines specifikacijas, privalo jais vadovautis. 5. Perkančioji organizacija gali netaikyti <...> tiekėjo pašalinimo iš pirkimo procedūros pagrindų tik išimtiniais atvejais, kai būtina užtikrinti viešojo intereso apsaugą, įskaitant visuomenės sveikatos ir aplinkos apsaugą. 6. Perkančioji organizacija <...> negali teikti informacijos, jeigu jos atskleidimas prieštarauja informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeidžia teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turi neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai. 7. Perkančioji organizacija raštu pateiktą laimėjusį pasiūlymą (išskyrus atvejus, kai pirkimo sutartis sudaroma žodžiu), raštu sudarytą pirkimo sutartį, preliminarąją sutartį ir šių sutarčių pakeitimus, išskyrus informaciją, kuriai taikomi <...> konfidencialios informacijos apsaugos reikalavimai arba kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai,	
--	---	--

	ne vėliau kaip per 15 dienų nuo pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties sudarymo ar jų pakeitimo dienos, bet ne vėliau kaip iki pirmojo mokėjimo pagal ją pradžios, Viešųjų pirkimų tarnybos nustatyta tvarka turi paskelbti Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje. <...>. 8. <...> ataskaitos <...>, išskyrus informaciją, kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai, skelbiami Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje. <...>. MVPTA Siekdama pasirengti pirkimui ir pranešti tiekėjams apie pirkimo planus bei reikalavimus, perkančioji organizacija gali prašyti suteikti ir gauti rinkos, taip pat nepriklausomų ekspertų, institucijų arba rinkos dalyvių konsultacijas, konsultuotis su visuomene, kvietimą suteikti konsultaciją skelbdama CVP IS. <...>. VPT ataskaitų teikimo 21 p. Ataskaitos turi būti skelbiamos nepažeidžiant reikalavimų, taikomų informacijos, kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai, paskelbimui.	
--	--	--

Pilietinės visuomenės dalyvavimas yra svarbus, siekiant skaidrumo, atskaitomybės ir pačios **bendruomenės** įsitraukimo, tuo labiau, kad viešieji pirkimai savo tikslu yra orientuoti į tam tikrų **visuomenės** poreikių patenkinimą. Pagal direktyvos reikalavimus ir Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymą, perkančiosios organizacijos turi laikytis reikalavimų, užtikrinančių, kad viešųjų pirkimų procesai būtų atviri ir įtraukiantys visus **visuomenės sluoksnius**, įskaitant konsultacijas su **visuomene** ir ekspertais. Toks įtraukimas leidžia ne tik užtikrinti konkurenciją ir skaidrumą, bet ir atsižvelgti į socialinius bei aplinkosauginius poreikius, pvz., esant tam tikriems viešiesiems pirkimams, į technines specifikacijas turi būti įtraukti reikalavimai, susiję su neįgaliųjų prieinamumu, o kai kuriuos kriterijus tinkamai suformuluoti galima tik atlikus konsultacijas su visuomene ir to dalyko ekspertais.

Skelbdama informaciją apie viešųjų pirkimų procedūras ir pasirašytas sutartis, perkančioji organizacija užtikrina, kad **visuomenė** ir rinkos dalyviai būtų informuoti apie svarbius sprendimus, neskelbdama tik tos informacijos, kurios atskleidimas galėtų pažeisti tiekėjų teisėtus interesus ar galėtų įskreipti konkurenciją.

3.1.12. lentelė. Viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai ir juose įtvirtinti Gero valdymo principai: Teisėtumas

Tyrimo sritis	Teisės aktai ir juose įtvirtinti su Gero valdymo principais susiję reikalavimai	Gairės, pastebėjimai, rekomendacijos ir jų su Gero valdymo principais susijusios nuostatos
Teisėtumas	Direktyvos <...> Kai centrinei perkančiajai organizacijai tenka visa atsakomybė už	VPT DUK

pirkimo procedūrų vykdymą, tik ji viena turėtų būti tiesiogiai atsakinga ir už procedūrų teisėtumą. <...>. LR VPĮ 1. Konfidencialumo pasižadėjimas – viešojo pirkimo komisijos nario, eksperto ar kito asmens rašytinis pasižadėjimas neteikti tretiesiems asmenims informacijos, kurios atskleidimas prieštarautų šio įstatymo reikalavimams, visuomenės interesams ar pažeistų teisėtus viešuosiuose pirkimuose dalyvaujančių tiekėjų ir (arba) perkančiosios organizacijos interesus. 2. Skelbimuose apie pirkimo sutarties, preliminariosios sutarties sudarymą, projekto konkurso rezultatus neskelbiama informacija, kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai. 3. Perkančioji organizacija pašalina tiekėja iš procedūrų <...> jeigu tiekėjas pirkimo metu ėmėsi neteisėtų veiksmų, siekdamas daryti įtaką perkančiosios organizacijos sprendimams, gauti konfidencialios informacijos, kuri suteiktų jam neteisėtą pranašumą pirkimo procedūroje, ar teikė klaidinančią informaciją, kuri gali daryti esminę įtaką perkančiosios organizacijos sprendimams dėl tiekėjų pašalinimo, jų kvalifikacijos vertinimo, laimėtojo nustatymo, ir perkančioji organizacija gali tai įrodyti bet kokiomis teisėtomis priemonėmis. 4. Perkančioji organizacija <...> negali teikti informacijos, jeigu jos atskleidimas prieštarauja informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeidžia teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turi neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai. 5. Perkančioji organizacija raštu pateiktą laimėjusį pasiūlymą (išskyrus atvejus, kai pirkimo sutartis sudaroma žodžiu), raštu sudarytą pirkimo sutartį, preliminarnią sutartį ir šių sutarčių pakeitimus, išskyrus informaciją, kuriai taikomi <...> konfidencialios informacijos apsaugos reikalavimai arba kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai, ne vėliau kaip per 15 dienų nuo pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties sudarymo ar jų pakeitimo dienos, bet ne vėliau kaip iki pirmojo mokėjimo pagal ją pradžios, Viešųjų pirkimų tarnybos nustatyta tvarka turi paskelbti Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje. <...>. 6. Viešųjų pirkimų tarnyba <...> nustačiusi šio įstatymo ir su jo įgyvendinimu susijusių	1. <...> įtvirtinti viešųjų pirkimų principai, sudarantys galimybes efektyviai ir tinkamai (teisėtai) įgyvendinti viešųjų pirkimų procesą. Tai – lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo bei skaidrumo principai. <...>. Vien viešųjų pirkimų principų pažeidimo konstatavimas, nesiremiant jokia papildoma norma, yra pakankamas pagrindas reikalauti teismo pripažinti neteisėtais perkančiosios organizacijos veiksmus. <...>. 2. Viešųjų pirkimų principų pažeidimai yra objektyvaus ir absoliutaus pobūdžio. <...> Viešųjų pirkimų principų pažeidimų absoliutumas reiškia, kad kiekvienas viešųjų pirkimų principų pažeidimas lemia perkančiosios organizacijos veiksmų neteisėtumą, t. y. kiekvienas viešųjų pirkimų principų pažeidimas laikytinas esminiu pažeidimu ir toks pažeidimo nustatymas suponuoja teismų pareigą pripažinti tokius perkančiosios organizacijos veiksmus neteisėtais. <...>. VPT centralizavimo gairės Pirkimų centralizavimas<...> yra įrankis, padedantis kurti efektyvią viešųjų pirkimų sistemą. Tokiam įrankiui tinkamai veikti būtina ne tik teisinė bazė, bet ir pakankama bei nuolat tobulinama viešųjų pirkimų specialistų kompetencija, tinkamas procesų valdymas ir atitinkama CPO organizacinė struktūra. Etiško elgesio gairės 1. <...> Pirkimų specialistas nevykdo neteisėtų pavedimų ir nurodymų bei apie tai, kad jie neteisėti, ir, kad juos atsisako vykdyti, nedelsiant raštu praneša tiesioginiam vadovui. Tuo atveju, kai neteisėtus nurodymus teikia tiesioginis vadovas, pirkimų specialistas raštu apie tai informuoja aukštesnio lygio vadovą, kitais kanalais: STT, VPT, VTEK. 2. Vykdydamas pirkimus, pirkimų specialistas priima tik teisėtus, pagrįstus sprendimus bei tinkamai juos įformina. <...>. Komisijos gairės Komisijos posėdžiai ir priimami sprendimai yra teisėti, kai posėdyje dalyvauja daugiau kaip pusė visų Komisijos narių ir kai bent vienas posėdyje dalyvaujantis Komisijos narys turi pirkimų specialisto pažymėjimą, o jeigu Komisija sudaryta iš 3 asmenų, – kai posėdyje dalyvauja visi Komisijos nariai.
---	--

	teisės aktų pažeidimus ir vadovaudamasi teisengumo ir protingumo kriterijais, įpareigoti juridinį asmenį nutraukti pirkimo procedūras, vykdyti pirkimus pagal šį įstatymą, pakeisti ar panaikinti neteisėtus sprendimus ar veiksmus, įskaitant sprendimą ar veiksmą, prekių, paslaugų ar darbų įsigijimui netaikyti šio įstatymo ir su jo įgyvendinimu susijusių teisės aktų reikalavimų, o nustačiusi, kad pirkimo sutartis ar preliminarioji sutartis sudaryta neteisėtai, gindama viešąjį interesą, kreiptis į teismą dėl pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties pripažinimo negaliojančia ir (ar) alternatyvių sankcijų taikymo. 7. <...> ataskaitos ir <...> duomenys, išskyrus informaciją, kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai, skelbiami Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje. <...>. 8. Tiekėjas, kuris mano, kad perkančioji organizacija nesilaikė <...> įstatymo reikalavimų ar nepagrįstai nutraukė sutartį dėl esminio pirkimo sutarties pažeidimo ir tuo pažeidė ar pažeis jo teisėtus interesus, <...> gali kreiptis į apygardos teismą, kaip pirmosios instancijos teismą. 9. Tais atvejais, kai tiekėjui padaryta žala kildinama iš neteisėtų perkančiosios organizacijos veiksmų ar sprendimų, tačiau <...> nenustatyta pareiga perkančiajai organizacijai raštu informuoti tiekėjus arba paskelbti apie jos veiksmus ar sprendimus, taikomi Civiliniame kodekse nustatyti ieškinio pareiškimo senaties terminai. <...>. MVPTA 1. <...> tiekėjas pašalinamas iš pirkimo procedūros <...> jeigu tiekėjas pirkimo metu ėmėsi neteisėtų veiksmų, siekdamas daryti įtaką perkančiosios organizacijos sprendimams, gauti konfidencialios informacijos, kuri suteiktų jam neteisėtą pranašumą pirkimo procedūroje, ar teikė klaidinančią informaciją, kuri gali daryti esminę įtaką perkančiosios organizacijos sprendimams dėl tiekėjų pašalinimo, jų kvalifikacijos vertinimo, laimėtojo nustatymo, ir perkančioji organizacija gali tai įrodyti bet kokiomis teisėtomis priemonėmis. 2. Perkančioji organizacija turi teisę savo iniciatyva nutraukti pradėtas pirkimo procedūras, jei atsirado aplinkybių, numatytų <...> ir privalo nutraukti pradėtas pirkimo procedūras, jei atsirado aplinkybių, numatytų <...>. VPT informacijos viešinimas 1. Informaciją ir dokumentus turi teisę skelbti tik CVP IS registruoto pirkimo vykdytojo naudotojas.	
--	--	--

	2. Už CVP IS paskelbtos informacijos turinio teisingumą, taip pat už šios informacijos turinio atitiktį Viešųjų pirkimų įstatymo, Komunalinio sektoriaus pirkimų įstatymo, Gynybos įstatymo ir kitų pirkimus reglamentuojančių teisės aktų reikalavimams atsako pirkimo vykdytojas. 3. Tais atvejais, kai pirkimo vykdytojui kyla abejonių, kad laimėjusio dalyvio pasiūlyme yra informacijos, kurios atskleidimas galėtų turėti neigiamos įtakos teisėtiems tiekėjų interesams bei pažeistų konfidencialios informacijos apsaugą, tačiau tiekėjas minėtos informacijos nenurodė kaip konfidencialios, pirkimo vykdytojas gali kreiptis į tiekėją, prašydamas patvirtinti, kad jo pasiūlyme nėra konfidencialios informacijos. VPT ataskaitų teikimo 1. <...> teisę pateikti CVP IS priemonėmis ataskaitas turi Viešųjų pirkimų tarnybos nustatyta tvarka CVP IS registruotas pirkimų vykdytojo naudotojas. <...>. 2. Ataskaitos turi būti skelbiamos nepažeidžiant reikalavimų, taikomų informacijos, kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai, paskelbimui.	
--	--	--

Teisėtumo principas užtikrina, kad visi veiksmai būtų atlikti pagal reikalavimus ir kartu užtikrina sąžiningumą, skaidrumą ir **teisinę** atsakomybę. Pagal direktyvos reikalavimus ir viešųjų pirkimų įstatymą, perkančioji organizacija yra tiesiogiai atsakinga už **teisėtą** reikalavimų vykdymą ir privalo laikytis pagrindinių viešųjų pirkimų principų: lygiateisiškumo, nediskriminavimo, skaidrumo ir proporcingumo. Teisės aktų pažeidimai, netgi nedideli, gali lemti teismų sprendimus dėl viso viešųjų pirkimų **neteisėtumo**, nes gali būti prilyginti viešųjų pirkimų principų nesilaikymui.

Taip pat svarbu užtikrinti konfidencialumo ir duomenų apsaugos reikalavimų laikymąsi, nes jų pažeidimas gali turėti neigiamų pasekmių tiekėjų teisėtiems interesams ir konkurencijai. Tiekėjai turi teisę kreiptis į teismus, jeigu mano, kad buvo pažeisti jų **teisėti** interesai, o Viešųjų pirkimų tarnyba, nustatydamas teisės aktų pažeidimus, gali įpareigoti perkančiąją organizaciją nutraukti viešųjų pirkimų procedūras ir keisti **neteisėtus** sprendimus, todėl **teisėtumo** užtikrinimas yra labai svarbus principas, siekiant skaidrumo ir teisingumo visame viešųjų pirkimų procese.

Apibendrinant, šiame poskyryje nagrinėjami viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai, įvairūs kiti dokumentai bei jų atitiktis *Gero valdymo* principams, tokiems kaip: veiksmingumas, efektyvumas, atskaitomybė, atsakomybė, įvairiomis formomis skaidrumas, pagarba bet kuriam žmogui ir jo poreikiams (pilietinė visuomenė), teisėtumas, t. y., kaip jie įgyvendinami praktikoje savivaldybių viešųjų pirkimų procese. Dokumentų turinio analizėje prie atsakomybės ir skaidrumo principų rekomenduojama, kad skaidrumo ir atsakomybės principai būtų stiprinami pasitelkiant skaitmenizaciją ir griežtesnę kontrolę, tuo siekiant užtikrinti veiksmingesnį ir patį viešųjų pirkimų procesą. Iš to pastebima, kad etika viešiesiems pirkimams taip pat svarbi, tačiau trūksta jos reguliavimo, trūksta balanso tarp dirbančiojo darbuotojo etikos ir teisės aktų, kad kiekvienas darbuotojas suprastų viešųjų pirkimų esmę, ypač remiantis *Gero valdymo* principais.

3.2. Savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimas: informantų nuomonės raiška

Siekiant nustatyti savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo galimybes Gero valdymo kontekste, tyrime buvo naudojamas interviu metodas, kuriuo apklausti keturi ekspertai, gerai išmanantys viešųjų pirkimų sritį. Ekspertai, susipažinę su klausimais, parengtais remiantis šio tyrimo metu surinkta informacija, pasidalijo savo ekspertine pozicija. Išsamesnė surinktų pasisakymų analizė, išskiriant pagrindines temas ir potemes, pateikta šio poskyrio lentelėse. Tokiu būdu gauta medžiaga leidžia detaliau įvertinti esamus iššūkius ir galimybes tobulinti savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų valdymą, atsižvelgiant į Gero valdymo principus.

Ekspertams pirmiausiai buvo pateiktas visiškai atviras klausimas įžangai: „*Kaip vertinate Lietuvoje viešųjų pirkimų procesą, kokius pokyčius atliktumėte ir kodėl?*“. Ekspertų atsakymai tiek savo turiniu, tiek išsamumu labai skirtingi, tačiau atsakymus galima suskirstyti į šias viešųjų pirkimų procesui būtinų pokyčių subkategorijas (žr. 3.2.13. lentelę):

3.2.13. lentelė. Kategorija: viešųjų pirkimų procesui būtinai pokyčiai

Subkategorijos	Teiginiai
Specialistų kompetencija	LT1 „<...> Manau, kad didžiausią įtaką viešųjų pirkimų kokybei (ar galimiems nuostoliams / žaloms) daro juose dalyvaujančių specialistų kompetencija, todėl skirčiau daugiau išteklių ne tik šių specialistų darbo užmokesčiui, bet ir profesiniam tobulėjimui / savišvietai.“ LT2 „<...> Manyčiau, teigiamą įtaką turėtų perkančiųjų organizacijų / perkančiųjų subjektų reitingavimas pagal turimas kompetencijas, bei pagal turimą reitingą suteikiama teisė atlikti tam tikros rūšies / kategorijos viešuosius pirkimus. <...>. Toks procesas, tikėtina, kad išspręstų 2 problemas – i) konkreti procedūra, priklausomai nuo jos sudėtingumo, būtų atliekama reikiama kvalifikacijos lygį turinčių specialistų; ii) atsiradus realiai konkurencijai tarp CPO / pagalbinės viešųjų pirkimų veiklos teikėjų, būtų auginamos specialistų kompetencijos, t. y. CPO iš tikro, o ne tik formaliai, taptų viešųjų pirkimų kompetencijų centrais.“ LT3 „<...> Nesukurta mažose PO su pirkimais dirbančių darbuotojų, kuriems viešieji pirkimai nėra jų tiesioginė darbo funkcija, mokymų ir kompetencijų kėlimo sistema. <...>“. Rekomenduoja: „<...> Parengti ir į MINI procesą integruoti šio proceso darbuotojų mokymo, kompetencijų didinimo ir konsultavimo sprendimus. <...> Parengti mokymo, kompetencijų didinimo ir konsultavimo sprendimus verslui.“ LT4 „<...> nuolat bendradarbiaujama su Viešųjų pirkimų tarnyba, kuri vykdomuose mokymuose didesnę dėmesį stengiasi skirti probleminėms sritims.“
Skaitmenizacija	LT3 „<...> Skaitmenizuoti MINI procesą, įdiegti IT sprendimus, kurie optimizuotų ir automatizuotų privalomąsias procedūras bei kontrolės elementus visuose procesiniuose žingsniuose. <...>.“
Teisinio reguliavimo tobulinimas	LT1 „Šiai dienai manau, kad viešųjų pirkimų procesas yra pakankamai gerai reglamentuotas, tačiau mano nuomone sistema yra tinkama ir patikima tiek, kiek tinkami ir patikimi yra procese dalyvaujantys atsakingi asmenys. <...>.“ LT2 „Vertinu, iš esmės, neigiamai, kadangi didžiąja dalimi orientuojamasi į taisyklių išpildymo, bet ne geriausio rezultato siekio, procesą. <...>“. LT3 „Mažų perkančiųjų organizacijų (toliau – mažos PO) susikurti viešųjų pirkimų procesai ir vidaus kontrolės sistemos neužtikrina viešųjų pirkimų procesui keliamų reikalavimų įgyvendinimo. <...> Viešųjų pirkimų procesas Lietuvoje neatsižvelgia į mažų PO veiklą, struktūrą, jų pirkimų apimtį ir rekomenduoja neproporcingai sudėtingus viešųjų pirkimų proceso administravimo bei vidaus kontrolės sprendimus, kurie didina žmoniškųjų išteklių poreikį. <...> Viešųjų pirkimų procesas ir toliau labiau orientuojamas į pirkimo procedūras,

	<i>o ne į poreikio tenkinimą. <...> Sudėtingos patekimo į viešųjų pirkimų rinką sąlygos verslui. Tik nedidelė dalis regionuose registruoto smulkaus ir labai smulkaus verslo gali leisti sau dalyvauti viešuosiuose pirkimuose.”. Rekomenduoja: <...> Atsižvelgiant į perkančiųjų organizacijų struktūras bei pirkimų apimtis, sukurti dviejų lygių viešųjų pirkimų valdymo procesus, juos apjungiant į vieningą Lietuvos viešųjų pirkimų procesą.”.</i> <i>LT4 „<...> Jeigu greitai ir efektyviai viešųjų pirkimų vykdymui bei siekui įsigyti geriausios kokybės paslaugas, prekes ar darbus trukdo teisinis reguliavimas, ministerija inicijuoja teisės aktų pakeitimus. <...>.”</i>
--	--

Trys ekspertai iš keturių pabrėžė būtinybę stiprinti specialistų kompetencijas, teikiant didesnę dėmesį mokymams ir profesiniam tobulėjimui, kadangi tai svarbu norint užtikrinti aukštą viso viešųjų pirkimų proceso valdymo kokybę. Apie specialistų kompetencijos didinimą, pasisako ir daugiau tyrėjų, kas apibendrinta šio darbo 1.1. poskyryje, pažymint, kad „*Viešųjų pirkimų valdymo aplinka nuolat kinta, atsižvelgiant į teisės aktų reikalavimus, naujas technologijas, skaidrumo reikalavimus ir socialinius siekius, tam svarbu reikalingas kompetencijas turintys darbuotojai, kurie ne tik dirba su viešųjų pirkimų procedūromis, bet ir rengia savo specifinės srities pirkimų dokumentus.*”. Apie tai nurodyta ir šio tyrimo 1.3. poskyryje, kuriame pažymėta, kad „*Administracinių gebėjimų ir kompetencijų trūkumas gali riboti efektyvų viešųjų funkcijų vykdymą (Nakrošis, 2022), o tai ypač aktualu mažesnėse savivaldybėse, kuriose resursai yra riboti ir specialistų trūkumas gali sutrukdyti įgyvendinti sudėtingas valdymo reformas (Šaparnienė ir kt., 2021).*“. LT2 ir LT3 ekspertai siūlo sukurti sistemą, kuri užtikrintų, kad pirkimus vykdytų tik kompetentingi specialistai, jos jungtųsi į didesnes centrinės perkančiąsias organizacijas, o mažoms perkančiosioms organizacijoms būtų teikiama pagalba iš jų. Verta atskiros diskusijos ar tik mažoms perkančiosioms organizacijoms reikia pagalbos iš didesnių perkančiųjų organizacijų ar centralizuotus viešuosius pirkimus atliekančių organizacijų, kadangi kuo didesnė perkančioji organizacija, tuo ji rengia sudėtingesnes viešųjų pirkimų procedūras, susiduria su mažiau numanomomis ar anksčiau identifikuotomis problemomis ir iš to galinčiomis atsirasti pasekmėmis. Pažymėtina, kad apie būtiną nuolatinę teisės aktų peržiūrą ir pagalbos teikimą perkančiosioms organizacijoms gana aktyviai pasisako viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai, kurių turinys analizuotas šio tyrimo 3.1. poskyryje ir plačiau aprašytas šio tyrimo 1 priede.

Apie viešųjų pirkimų skaitmenizavimo poreikį teigia ne tik LT3 ekspertas, kuris siūlo mažoms perkančiosioms organizacijoms diegti skaitmeninius sprendimus, kad būtų optimizuotas ir automatizuotas viešųjų pirkimų procesas. Apie tai, tačiau neišskirdami organizacijų pagal dydį, pasisako ir šio tyrimo įvade nurodyti Patrucco, Agasisti ir Glas (2020), kurie nagrinėjo, kaip centralizacija, standartizacija ir skaitmenizacija prisideda prie viešųjų pirkimų proceso optimizavimo vietos valdžios institucijose, mažinant sąnaudas ir didinant efektyvumą. Apie skaitmenines technologijas viešajame sektoriuje, įskaitant ir viešuosiuose pirkimuose, aprašo ir daugiau mokslininkų, pvz. Decarolis, Fisman, Pinotti, Vannutelli, (2020), Di Giulio ir Vecchi (2021), Patrucco ir kt. (2020), Issabayeva, Yesseniyazova ir Grega (2019), Adjei-Bamfo, Maloreh-Nyamekye, Ahenkan (2019), Johnson ir Klassen (2022), kurių pozicija aptarta šio tyrimo 1.1. poskyryje. Užsienio šalių patirtys, pvz., Skandinavijos šalių, Jungtinės Karalystės, Italijos ir Vokietijos, aprašytos šio tyrimo 1.5. poskyryje, taip pat išskiria skaitmenizaciją, kaip efektyviai veikiančią priemonę. Svarbu ir tai, kad skaitmeninės technologijos leidžia automatizuoti ir stebėti visus pirkimų proceso etapus, taip užtikrinant, kad sprendimai būtų priimami skaidriai ir atsakingai. Anot Adjei-Bamfo ir kitų (2019), skaitmeniniai viešieji pirkimai gali padėti mažinti korupcijos galimybes ir užtikrinti, kad visi procesai būtų matomi ir stebimi tiek visuomenės, tiek valdžios institucijų. Skaitmeninės technologijos ne tik padidina pirkimų proceso efektyvumą, bet ir prisideda prie didesnės atsakomybės už priimtus

sprendimus (Mélon ir Spruk, 2020). Be to, skaitmeninės technologijos gali padėti sustiprinti kontrolės mechanizmus, kurie yra būtini siekiant užtikrinti etikos standartų laikymąsi viso pirkimų proceso metu (Di Giulio ir Vecchi, 2021).

Ekspertų paklausus: „Jeigu esate susipažinęs su savivaldybių centralizuota viešųjų pirkimų veikla ir procesais, kaip juos vertinate, kokius pokyčius atliktumėte ir kodėl? Kurią savivaldybę laikytumėte pavyzdžiu kitoms?“, gautus atsakymus galima suskirstyti į šias viešųjų pirkimų procesui būtinų pokyčių subkategorijas (žr. 3.2.14. lentelę):

3.2.14. lentelė. Kategorija: Savivaldybių centralizuota viešųjų pirkimų veikla ir procesai, pokyčių poreikis

Subkategorija	Teiginiai
Centralizuoto viešųjų pirkimų veiklos vertinimas	LT1 „Vertinu teigiamai, kadangi SCPO tampa viešųjų pirkimų kompetencijų centru. <...>. SCPO dirba konkrečiai viešųjų pirkimų specialistai, turintys reikiamą patirtį ir kompetenciją, bei tai patvirtinančius, Viešųjų pirkimų tarnybos išduotus viešųjų pirkimų specialistų pažymėjimus. Perkančiosioms organizacijoms nebereikia rūpintis dėl pačių pirkimo procedūrų, todėl jos gali daugiau dėmesio skirti pirkimų planavimui / poreikių nustatymui / rinkos tyrimams, konsultacijoms ir pan. <...>“. LT2 „Vertinu kaip gana kuklius, tačiau didžiąja dalimi adekvačius, atsižvelgiant į tai, kad pirkimų centralizavimo pareiga savivaldybėse yra vykdoma, iš esmės, tik antrus metus. <...>“.
Centralizavimo iššūkiai ir trūkumai	LT2 “<...> Pagrindinis trūkumas, kuris yra pastebimas, - didžioji dalis savivaldybių CPO neturi ambicijų tapti viešųjų pirkimų kompetencijų centrais, t. y. centralizuotus pirkimus atlieka itin formaliai, didžiąją dalį veiklų paliekant pavaldžioms institucijoms, kurių atžvilgių ir yra privalomas pirkimų centralizavimas. <...>“.
Rekomenduojami pokyčiai ir tobulinimai	LT2 “<...> Pokyčių ypač reikia centralizuotų pirkimų valdysenos (t. y. ne konkrečių pirkimo procedūrų vykdymo, bet jų valdymo) kompetencijų auginimo srityje, taip pat, apimčių optimizavime <...>“.

Šiuo klausimu tyrimui aktualią informaciją pateikė tik ekspertas LT2, kuris gana atvirai nurodė, kad šiuo metu savivaldybių centralizuotas viešųjų pirkimų proceso valdymas yra deklaratyvus, o taip yra todėl, kad tai yra nauja veikla ir trūksta profesionalaus proceso suvaldymo, kuriam aktualus etinis valdymas.

Analizuojant veiksmingumo principą, ekspertams buvo pateikti klausimai: „Kaip manote, kokie dažniausiai pasitaikantys trukdžiai, stabdantys veiksmingus viešuosius pirkimus? Jūsų nuomone, ar jie skiriasi tradicinėje perkančiojoje organizacijoje ir savivaldybės vykdomuose centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose?“, „Kokių kompetencijų reikia darbuotojams tradicinėje perkančiojoje organizacijoje ir savivaldybės vykdomuose centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose, kad jie sėkmingai įvykdytų visą viešųjų pirkimų procesą?“, „Jūsų nuomone, kokių kompetencijų žmonės ir kuriame etape yra svarbiausi“, gautus atsakymus galima suskirstyti į šias viešųjų pirkimų procesui būtinų pokyčių subkategorijas (žr. 3.2.15. lentelę):

3.2.15. lentelė. Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini veiksmingiems viešiesiems pirkimams

Subkategorija	Teiginiai
Kompetencijų trūkumas	LT2 „Kompetencijų stoka <...>“. LT3 „<...> kompetencijos trūkumas.“. LT4 „<...> kompetencijų trūkumas vykdant strateginius pirkimus <...>“.

Kompetencijų poreikis	LT1 „<...> viešuosius pirkimus atliekantis specialistas turėtų turėti teisinių žinių, ypatingai daug dėmesio skirti LR viešųjų pirkimų įstatymui <...> viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimas yra būtinas, taip pat reikia mokėti dirbti komandoje, sugebėti prisitaikyti prie besikeičiančios teisinės aplinkos <...> Inicijavimo etape – pirkimo iniciatorius turi gerai išmanyti pirkimo objektą, <...> vykdamas procedūras yra reikalinga kompetentinga pirkimo komisija, išmananti pirkimo objektą ir pirkimo procedūras, <...>“. LT2 „<...> bazinių viešųjų pirkimų kompetencijų <...> Savivaldybės CPO atstovams <...> ypač svarbu turėti pirkimo strategijų formavimo ir pirkimų konsolidavimo kompetencijas. <...> Pirkimo objektą ir jo rinką išmanantys specialistai ypač svarbūs viso proceso metu.“. LT3 „Elementarių minimalių žinių apie VP procesą mažose PO, o didelėse organizacijose VP specialisto kvalifikacija išlaikius egzaminus. <...> Rengiant tech. specifikacijas yra svarbiausi savo srities, perkamo objekto žinovai, specialistai.“.
Poreikių nustatymo ir planavimo sunkumai	LT1 „<...> Tinkamas poreikių nustatymas, techninės specifikacijos parengimas, rinkos tyrimai ir konsultacijos su tiekėjais, jų pritraukimas tikrai yra raktas į sėkmingus viešuosius pirkimus. <...>“. LT2 „<...> požiūris į viešuosius pirkimus ne kaip į galimybę, bet kaip į kliūtį.“. LT3 „<...> sudėtingai dëliojami viešųjų pirkimų procesai organizacijose, baimės padaryti ką nors ne taip, kompetencijos trūkumas.“. LT4 „<...> Didelis dėmesys turėtų būti skiriamas pirkimo planavimo ir pasirengimo pirkimui etapui, pirkimo objekto išmanymui, sutarčių vykdymui.“.
Teisiniai ir procedūriniai trukdžiai	LT4 „<...> sudėtingas teisinis reguliavimas (tačiau dažniausiai minimi vykdamas mažos vertės pirkimus kylantys sunkumai) <...>“.
Tiekėjų aktyvumo ir dalyvavimo trūkumas	LT4 „<...> nepakankamas tiekėjų aktyvumas <...>“.

Veiksmingumo principą išskyrė viešojo sektoriaus institucijos: Pasaulio bankas (2013), Jungtinių tautų plėtros programa (2005), Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021-2030 m. nacionalinis pažangos planas (2020). Iš ekspertų pateiktų atsakymų pastebima tendencija, kad veiksmingam viešųjų pirkimų proceso tobulinimui būtina su viešaisiais pirkimais dirbančių asmenų tinkama kompetencija, tai nurodė visi ekspertai kaip pagrindą, nes nuo to priklauso visas viešųjų pirkimų rezultatas, ką ekspertai akcentuoja prie subkategorijos „poreikių nustatymo ir planavimo sunkumų“. Pastebima, kad visos subkategorijos tiesiogiai koreliuoja su specialistų kompetencija ir tai yra ne tik su viešųjų pirkimų specialisto, bet ir nuo kiekvieno perkančiosios organizacijos darbuotojo, pvz., pirkimo iniciatoriaus.

Analizuojant efektyvumo principą, ekspertams buvo pateikti klausimai: „Kokie pagrindiniai rodikliai, kuriais remdamiesi galėtume įvertinti visą viešųjų pirkimų proceso efektyvumą?“, „Kaip ir pagal kokius kriterijus vertintumėte, ar centralizuoti viešieji pirkimai yra efektyvesni už decentralizuotus?“, „Jūsų nuomone, ar įdiegtos centralizavimo reformos savivaldybėse padidino viešųjų pirkimų efektyvumą?“, gautus atsakymus galima suskirstyti į šias subkategorijas (žr. 3.2.16. lentelę):

3.2.16. lentelė. Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini efektyviems viešiesiems pirkimams

Subkategorija	Teiginiai
Proceso trukmė ir darbo laiko sąnaudos	LT1 „<...> pirkimo trukmę dienomis pagal kiekvieną etapą t.y. analizuoju, kuriame etape yra užtrunkama ilgiausiai ir kodėl <...> 1 pirkimų specialistui tenkančių pirkimų skaičių <...>“. LT3 „<...> darbo laiko sąnaudos vienam tokiame pirkime atlikti. <...> Skelbiamuose visi kiti rodikliai kurie aprašyti VPT švieslenteje <...>“.
Rizikų valdymas ir kontrolės priemonės	LT2 „Proceso (subproceso) kontrolės aplinka; rizikos vertinimas; kontrolės veikla, informavimas / komunikacija, stebėseną.“.

Pirkimų sėkmingumas ir tiekėjų išitraukimas	LT1 „<...> atliktų pirkimų skaičių (pagal būdą ir kt. parametrus), vertinu neįvykusių pirkimų priežastis, pirkime dalyvavusių tiekėjų skaičių ir pan.<...>“. LT4 „<...> Viešųjų pirkimų sistemos efektyvumo stebėsenos rodiklius <...> skelbiama švieslente pagal pirkimų vykdytojus <...>“.
Strateginiai ir socialiniai pirkimai	LT1 „<...> vertinu žaliųjų pirkimų, rezervuotų pirkimų, pirkimų kuriuose pirkimų procese nustatomi socialiniai kriterijai, inovatyvių pirkimų bei pirkimų, kuomet taikoma kokybės kriterijus verčių dalis nuo visų pirkimų tam, kad būtų užtikrintas tinkamas teisės aktų įgyvendinimas bei pasiekti savivaldybės strateginio veiklos plano rodikliai.“.
Centralizuotiems pirkimams svarbūs kriterijai	LT1 „<...> atliktų panašių pirkimų vertes, siekiant nustatyti ar perkant centralizuotai yra įsigyjama už palankesnę kainą ar kt. palankesnes sąlygas, taip pat vertinčiau pagal pirkimų trukmes dienomis, gautas / negautas pretenzijas iš tiekėjų, viešųjų pirkimų patikrinimų išvadas, teisinius procesus ir pan.“. LT2 „<...> lyginant viešųjų pirkimų švieslentės <...> ir „vieno tiekėjo“ pirkimų stebėsenos ataskaitos <...> rodiklius. LT4 „<...> Viešųjų pirkimų sistemos efektyvumo stebėsenos rodiklius <...> skelbiama švieslente pagal pirkimų vykdytojus <...>“.
Įdiegtos centralizuotos viešųjų pirkimų naudos stebėjimas	LT1 „<...> taip <...>. Dėl šios priežasties pirkimai vyksta sklandžiau ir greičiau, ženkliai sumažėja galimų klaidų tikimybė ne tik dėl personalo profesionalumo bet ir naudojamų pagalbinių įrankių – viešųjų pirkimų valdymo informacinių sistemų ir t.t.“. LT2 „Šiek tiek, tam tikrose srityse <...>. Tačiau vertinti efektyvumą, kai daugelis savivaldybių CPO vis dar neturi ambicijos tapti viešųjų pirkimų kompetencijų centrais, manyčiau, šiek tiek per anksti.“. LT3 „Jeigu kryptis būtų efektyvumo didinimas tai taip <...>, bet dauguma tik imitavo ir efektyvumo nepadidino.“. LT4 „<...> pirkimų centralizavimo lygis savivaldybėse nuosekliai auga. Siekiant konkrečiau palyginti, kaip centralizavimas įtakoja pirkimų efektyvumą, būtų galima lyginti konkrečios savivaldybės pirkimų rodiklius iki centralizavimo ir po centralizavimo.“.

Šio tyrimo 1.5.3 lentelėje apibendrinti mokslininkai, efektyvumo principą išskyrė kaip vieną svarbiausių ne tik viešajame administravime, bet ir viešuosiuose pirkimuose, kurio būtina siekti, tačiau nepateikė informacijos kas konkrečiai jį sudaro. Tyrėjai, tokie kaip Plytnikas (2020), papildomai yra pastebėję, kad viešųjų pirkimų kontrolės modelio tobulinimas Lietuvoje yra svarbus žingsnis siekiant efektyvesnio viešųjų pirkimų proceso valdymo. Plantinga ir kt. (2020) nurodė, kad, standartizavimas ir procesų optimizavimas gali padėti supaprastinti pirkimų procedūras ir padidinti jų efektyvumą, o Mélon ir Spruk (2020) išskyrė, kad elektroninių pirkimų sistemos padeda identifikuoti ir išvengti bet kokių galimų pažeidimų ir užtikrina efektyvius viešuosius pirkimus. Siekiant efektyvių viešųjų pirkimų, būtina skatinti skaitmenines technologijas ir inovacijas, nes tai priemonė rinkų inovacijoms formuoti, skatinant naujų technologijų ir sprendimų diegimą (Bleda ir Chicot, 2020). Iš ekspertų pateiktų atsakymų matyti, kad didžioji dalis efektyvumo nustatomi analizuojant su viešaisiais pirkimais dirbančių darbuotojų darbo apimtis pagal įvairius rodiklius (LT1 ir LT3), kartu efektyvumas vertinamas ir iš viešinamos informacijos teisės aktų nustatyta tvarka (LT2 ir LT4), todėl standartizavimo priemonės per skaitmenines technologijas, kuomet labiau centralizuojant pačią veiklą, yra vienas didžiausių pagrindų efektyviam viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimui.

Analizuojant atskaitomybės principą, ekspertams buvo pateikti klausimai: „Kokie veiksniai gali neigiamai paveikti atskaitomybės kokybę? Kodėl taip manote ir kaip pasiūlytumėte spręsti?“, „Kaip galėtume užtikrinti, kad atskaitomybė būtų ne tik formalus reikalavimas, bet ir kultūros dalis?“, gautus atsakymus galima suskirstyti į šias subkategorijas (žr. 3.2.17. lentelę):

3.2.17. lentelė. Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini įgyvendinant atskaitomybės principą viešuosiuose pirkimuose

Subkategorija	Teiginiai
Duomenų tikslumas ir kokybė	LT2 „Neatidžiai, su klaidomis pildomi atskaitomybės duomenys <...>“. LT4 „Atskaitomybės kokybę gali paveikti duomenų trūkumas, naudojami neskaitmenizuoti sprendimai, visuomenės pasyvumas ir pan.“
Skaitmenizavimo lygis ir technologijų naudojimas	LT1 „<...> tinkami įrankiai (dokumentų valdymo sistema, pirkimų valdymo sistema ir pan.), <...>“. LT3 „Skaitmenizavimo lygis. Visas procesas turi būti skaitmenizuotas. <...>“.
Vadybos ir procesų aiškumas	LT1 „<...> tinkama vadyba, <...> procesų aiškumas ir nuolatinė jų stebėseną, vidaus kontrolė gali maksimaliai užtikrinti tinkamą atskaitomybės kokybę.“
Kompetencijų ir žinių trūkumas	LT1 „<...> profesionali komanda <...>“. LT2 „<...> problemas galėtų spręsti kompetencijų branda, taip pat atskaitomybės duomenų kompiliavimas „4 akių“ principu <...>“.

Ekspertai atkreipė dėmesį, kad viešuosiuose pirkimuose atskaitomybės principui dažniausiai trūksta dirbančio asmens/asmenų vertybių, tokių kaip: atidumo (LT2), pastangų (LT4), trūksta ir vadybos (LT1), nes perkančiosiose organizacijose vyrauja neaiškūs procesai (LT1), trūksta stebėsenos, neprofesionalios specialistų komandos (LT1 ir LT2). Kaip matyti iš ekspertų atsakymų, dirbančių darbuotojų atskaitomybės trūkumas atliekamų darbų kokybei susijęs su jų etika (požiūriu į atliekamą darbą, turimomis asmeninėmis vertybėmis darbui atlikti), nes galimai dirbantys asmenys ne iki galo supranta, kad jų asmeniui taikoma asmeninė atsakomybė už priimtus sprendimus ir atliekamus veiksmus. Mokslininkai atskaitomybės principą irgi apibūdina, kad dirbantys darbuotojai susiduria su įvairiausiais iššūkiais, pakartoja skaidrumo ir atskaitomybės principus, jų taikymą, nes tinkamas principų taikymas kovoja su opiausia viešųjų pirkimų problema – korupcija, stiprina piliečių pasitikėjimą valdžia (Ambrazevičiūtė ir kt., 2020). Atskaitomybė taip pat būtina sąlyga viešųjų išteklių efektyvaus panaudojimo stebėjimui, o kartu su tuo ir pačiam efektyvaus išteklių ir laiko panaudojimo užtikrinimui, nes necentralizuoti procesai dažnai būna nepakankamai standartizuoti ir neapima pakankamų kontrolės mechanizmų (Fazekas ir Blum, 2021).

Analizuojant atsakomybės principą, ekspertams buvo pateikti klausimai: „Kaip galima motyvuoti darbuotojus nuolat tobulėti ir siekti aukštų kvalifikacijos ir etiško elgesio standartų?“, „Kokią reikšmę turi prevencinės priemonės, tokios kaip reguliarūs mokymai ir informavimas, mažinant atsakomybės pažeidimų skaičių? Galbūt galite pateikti daugiau prevencinių priemonių pavyzdžių?“, gautus atsakymus galima suskirstyti į šias viešųjų pirkimų procesui būtinų pokyčių subkategorijas (žr. 3.2.18. lentelę):

3.2.18. lentelė. Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini atsakingiems viešiesiems pirkimams

Subkategorija	Teiginiai
Vadovavimo pavyzdys organizacinė kultūra	LT1 „<...> geras vadovybės pavyzdys užkrečia, bei formuoja kolektyvo kultūrą ir vertybes <...>“. LT4 „<...> Įstaigos vadovas turėtų prisidėti prie pirkimų tikslų formavimo ir jų pasiekimo, informuoti darbuotojus, kokių tikslų siekia įstaiga per viešuosius pirkimus. <...>“.

Skatinimo sistema ir nulinė tolerancija piktnaudžiavimui	LT1 „<...> Skatinti galima ne tik priemokos prie darbo užmokesčio forma, bet ir geru žodžiu, nuoširdžia padėka, pagyrimu, neformalia bendruomeniška veikla <...>“. LT2 „<...> Per pačią organizacinę kultūrą, taikant „meduolio ir botago“ principus – jei organizacija skatina (pvz. suteikia tam tikrų naudų specialistui) už kvalifikaciją ir etišką elgesį, ir tuo pačiu, taiko nulinę toleranciją piktnaudžiavimui, - vienaip ar kitaip, kompetencijos brandos formavimasis vyksta ir tarp specialistų.“.
Procesų paprastinimas ir aiškumas	LT3 „Paprastinti procesą.“.

Ekspertai atkreipė dėmesį, kad visam viešųjų pirkimų proceso valdymui įtakos turi ne tik vienos srities darbuotojai, tačiau didelę įtaką turi perkančiosios organizacijos vadovas (LT4) ir visa vadovybė (LT1), kurie suformuoja visą kolektyvo kultūrą ir vertybes, kurios ne tik būtų deklaratyvos, bet ir individualiai paskatintų darbuotoją tobulėti, siekti ne tik organizacinių, bet ir valstybėje keliamų tikslų (LT1 ir LT2). Šio tyrimo 1.5.3 lentelėje apibendrinti mokslininkai, šį atsakomybės principą aprašė kukliau, tačiau suprantama kodėl, nes labiausiai šį atsakomybės principą apibūdina teisės aktai, įvairūs viešuosius pirkimus apibūdinantys dokumentai, aprašyti 3.1. poskyryje, kurių tiesiog privalu laikytis. Galima tik paantrinti ir apibendrinti, kad atskaitomybės principas susijęs moraline atsakomybe už priimtus sprendimus, nes kaip teigia Mélon ir Spruk (2020), tik atviras ir viešai prieinamas procesas gali užtikrinti, kad nebus piktnaudžiavimo valdžia ar viešaisiais ištekliais, kad atsakingas bus vykdomos darbo funkcijos.

Analizuojant skaidrumo principą, ekspertams buvo pateikti klausimai: „Kokie Jūsų nuomone būtų tinkami mechanizmai ar priemonės, leidžiančios visuomenei stebėti viešųjų pirkimų visą procesą, sutarčių vykdymą?“, „Kaip įvertinti, ar perkančioji organizacija užtikrina pakankamą skaidrumą viešųjų pirkimo procese? Kas jį turi užtikrinti savivaldybės vykdomuose centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose?“, gautus atsakymus galima suskirstyti į šias subkategorijas (žr. 3.2.19. lentelę):

3.2.19. lentelė. Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini skaidriems viešiesiems pirkimams

Subkategorija	Teiginiai
Viešinimas ir prieiga prie duomenų	LT1 „<...> vieną iš geriausių galėčiau įvardinti sutarčių viešinimą (CVP IS) <...> naudojame pirkimų valdymo informacinę sistemą, kuri padeda ne tik valdyti procesus, bet ir užtikrina tinkamą ataskaitų rengimą / viešinimą, atitinkamas prieigas pagal kompetencijas, fiksuoja pirkimo proceso eigą ir dalyvių veiksmus. <...>“. LT2 „<...> nemanau, kad yra būtinybė didesniame procedūrų viešumui (su sąlyga, kad yra laikomasi privalomųjų skaidrumo reikalavimų, taip pat, naudojamos galimybės pasitelkti procedūroms stebėtojus) <...> Bene geriausias skaidrumo vertinimo kriterijus – pirkimų Švieslentės rodiklis „Paviešintų sutarčių skaičius“, - įprastai perkančiosios organizacijos / perkantieji subjektai turintys šio rodiklio 100 proc. išpildymą, turi pakankamai gerą suvokimą apie veiklos skaidrumo pareigą. Jei savivaldybių CPO nori tapti viešųjų pirkimų kompetencijų centrais, tokią svarbią sritį kaip skaidrumo užtikrinimas, vienareikšmiai turėtų kuruoti pati CPO, o ne jai pavaldžios institucijos.“. LT4 „<...> Šiuo metu labai daug viešųjų pirkimų proceso (dokumentų) yra viešinama, pradedant planavimu ir baigiant sutarties įvykdymu <...>“.
Kontrolės priemonės	LT4 „<...> Viešųjų pirkimų tarnyba yra parengusi Pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės rekomendacijas <...>. Pagal jas kiekvienoje perkančiojoje organizacijoje turi būti aprašytas pirkimų procesas, paskirti ne tik už pirkimų vykdymą, bet ir jų priežiūrą bei kontrolę atsakingi asmenys

Atviri ir sisteminti duomenys	LT1 „<...> Laiku ir tinkamai deklaruoti viešus ir privačius interesus, nusišalinti nuo sprendimų dėl kurių yra galimas interesų konfliktas. <...>“. LT3 „Atviri susisteminti duomenys. <...> Skaitmenizavimo lygis. “
--------------------------------------	---

Šio tyrimo 1.5.3 lentelėje apibendrinti mokslininkai šį skaidrumo principą aprašė gausiausiai. Skaidrumas reiškia, kad informacija apie viešuosius pirkimus turi būti prieinama visuomenei, o atskaitomybė reikalauja, kad viešieji pareigūnai būtų atsakingi už savo veiksmus (Nakrošis, 2022). Pastebėta, kad *Gero valdymo* principai dažnai apibūdinami kartu, ne tik atskirai. Skaidrumo ir atskaitomybės principai yra esminiai, siekiant sumažinti korupcijos riziką ir padidinti visuomenės pasitikėjimą viešuoju sektoriumi (Ambrazevičiūtė, Ragauskienė, Ragauskas, 2020). Apklausti ekspertai papildomai tik atkreipė dėmesį, kad jeigu perkančiosios organizacijos ir jų darbuotojai tinkamai viešina būtiną informaciją, to turėtų pakakti ir jokie papildomi skaidrumo būdai nereikalingi, nes šiuo metu Lietuvoje viešinama pakankamai daug informacijos (LT1, LT2, LT4), nuo poreikio planavimo iki pasirašytos sutarties pavišimo. Ekspertas LT3 tik nuolat akcentuoja skaitmenizavimą, duomenų sisteminimą, kad būtų užtikrinami visi *Gero valdymo* principai vienoje vietoje.

Analizuojant pilietinės visuomenės principą, ekspertams buvo pateikti klausimai: „*Kaip pilietinė visuomenė gali praktiškai stebėti viešųjų pirkimų procesą ir padėti užtikrinti, kad viešieji pirkimai būtų vykdomi skaidriai ir atskaitingai?*“, „*Kaip pilietinė visuomenė gali praktiškai įtakoti priimamus sprendimus ir/ar keliamus reikalavimus? Ar tik per rinkos tyrimus ir rinkos konsultacijas?*“, gautus atsakymus galima suskirstyti į šias subkategorijas (žr. 3.2.20. lentelę):

3.2.20. lentelė. Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini pilietinės visuomenės dalyvavimui viešuosiuose pirkimuose

Subkategorija	Teiginiai
Skaidrumas ir viešinimas	LT1 „<...> geriausia priemonė yra CVP IS ir kita Viešųjų pirkimų tarnybos viešai skelbiama informacija / statistika.“
Galimybė dalyvauti procesuose (stebėtojų institutas, rinkos konsultacijos)	LT2 „Per Viešųjų pirkimų įstatyme (VPĮ 19 str. 4 d.) įtvirtintą stebėtojų institutą.“ LT4 „Pilietinė visuomenė turi teisę susipažinti ne tik su viešai skelbiamais institucijų viešųjų pirkimų planais, bet taip su pirkimo dokumentais, pirkimo sutartimis ir pan. Taigi piliečiai gali palyginti visą informaciją tarpusavyje ir kiltus klausimams dėl perkamo objekto, jo kainos, tiekėjams keliamų reikalavimų, klausti perkančiosios organizacijos, prašyti paaiškinti neaiškius dalykus ir pan. <...> Rinkos tyrimai ir rinkos konsultacijos skirtos perkančiosioms organizacijoms sužinoti rinkos galimybes jų siekiamiems objektams įsigyti, taip pat galimas skirtingas alternatyvas, ką ūkio subjektai inovatyvaus gali pasiūlyti viešajam sektoriui. Taip pat šis procesas padeda megzti ryšį su ūkio subjektais, pritraukti dar pirkimuose nedalyvaujančias įmones ir taip didinti konkurenciją. Be abejo, pilietinė visuomenė tokiu būdu prisideda prie priimamų sprendimų.“
Teisinė ir politinė įtaka	LT1 „<...> visuomenė rinkimų būdų rinkdama seimą (rinkėjų atstovus), gali daryti įtaką ir pačiam LR viešųjų pirkimų įstatymui ir iš esmės keisti visą viešųjų pirkimų sistemą, jei mano, kad tai yra tikslinga.“
Atsakomybė ir pažeidimų pranešimai	LT2 „<...> Viešos konsultacijos bei privalomieji skaidrumo užtikrinimo reikalavimai (sutarčių ir pasiūlymų viešinimas, pirkimo sąlygų viešinimas kartu su pirkimo skelbimu ir pan.) bent iš dalies sprendžia šią problemą. Taip pat galimybė, kad ir anonimiškai pranešti apie viešųjų pirkimų pažeidimus <...> suteikia priemonės pilietiškiems asmenis inicijuoti potencialių pažeidimų peržiūrą.“

Pilietinės visuomenės principas susijęs su skaidrumo principu, kuris reikalauja, kad visuomenei būtų prieinama kuo daugiau informacijos apie viešuosius pirkimus, nes reikalauja visuomenės dalyvavimo viešųjų pirkimų procese bei jo vertinime efektyvaus užtikrinimo. Anot ekspertų, šio principo įgyvendinimo išraiška yra stebėtojų viešuosiuose pirkimuose institutas (LT2), rinkos tyrimai bei rinkos konsultacijos (LT4), visuomenės įtaka viešiesiems pirkimams ne tik tiesiogiai, bet ir per rinkimus (LT1).

Analizuojant teisėtumą principą, ekspertams buvo pateikti klausimai: „Kokių dar reikia teisės aktų, rekomendacijų, gairių ar kitų dokumentų, kad būtų sklandesnis ir kokybiškesnis visas viešųjų pirkimų procesas? O gal užtenka patobulinti jau turimus teisės aktus? Pakomentuokite.“, „Kokias teises pasekmes reikia peržiūrėti, pažeidus viešųjų pirkimų teisės aktus, kodėl ir kaip siūlytumėte keisti?“, gautus atsakymus galima suskirstyti į šias subkategorijas (žr. 3.2.21. lentelę):

3.2.21. lentelė. Kategorija: Trukdžiai ir veiksniai, būtini teisėtiems viešiesiems pirkimams

Subkategorijos	Teiginiai
Teisės aktų ir dokumentų kiekybės ir kokybės balansas, teisinio reguliavimo supaprastinimas	LT1 „<...> viešųjų pirkimų sistema yra pakankamai reglamentuota tiek ES tiek ir nacionaliniu lygmeniu. Na o tobulinti jau turimus teisės aktus visada galima ir reikia, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką.“ LT2 „<...> teisės aktų, rekomendacijų gairių, ir kitų dokumentų, susijusių su viešaisiais pirkimais, yra netgi per daug. <...> kiek specialistų yra juos visus bent kartą perskaitę... Esmė yra ne šių dokumentų kiekyje, bet pačių specialistų kompetencijų lygyje bei siekyje eduoti (galimybėmis pritaikyti dokumentuose nurodytą informaciją praktikoje).“.
Teisinio reguliavimo supaprastinimas	LT3 „Tobulinti ir supaprastinti Tvarkos aprašus.“.
Teisinės aplinkos ir ES direktyvų įgyvendinimo suderinamumas	LT4 „<...> reikėtų pastebėti, kad didžioji dauguma taisyklių, nustatytų įstatymuose, yra į nacionalinę teisę perkeltos iš ES direktyvų ir jų keisti negalime. Nusistatydamos mažos vertės pirkimų taisyklės, perkančiosios organizacijos turi laisvės jas nustatyti lankstesnes, labiau atsižvelgiant į perkančiosios organizacijos poreikius.“.
Teisinės bausmės	LT1 „Siūlyčiau taikyti gana griežtas sankcijas tiekėjams, <...> jeigu <...> pateikia melagingą / klaidinančią informaciją ir tokiu ar kitu nesąžiningu būdu siekia laimėti konkursą. Lygiagrečiai, taikyti gana griežtas sankcijas perkančiosioms organizacijoms jeigu yra nustatoma, kad vykdant pirkimą buvo sąmoningai ribojama konkurencija.“. LT2 „<...> esu prieš bausmių taikymą dėl pažeidimų, kurie yra ne tyčiniai (t. y. padaromų dėl klaidų ar kompetencijos stokos), - edukacija yra svarbiausias elementas. Kita vertus, būčiau šalininkas teisės perkančiajai organizacijai / subjektui vykdyti (tam tikrus) (viešuosius) pirkimus atėmimo (apribojimo) už netyčinius, tačiau didelę reikšmę turinčius pažeidimus, mechanizmų diegimui.“. LT4 „Viešuosius pirkimus reguliuojančių teisės aktų pažeidimas užtraukia įspėjimą arba baudą perkančiųjų organizacijų vadovams ar jų įgaliotiems asmenims, viešojo pirkimo komisijos nariams, balsavusiems už neteisėto sprendimo priėmimą, ekspertams, perkančiųjų organizacijų valstybės tarnautojams ar darbuotojams (Administracinių nusižengimo kodekso 184 str.). Taip pat gali būti korupcinio pobūdžio pažeidimų, perkančioji organizacija gali įsigyti arba neįsigyti, jeigu pirkimas nutraukiamas, reikiamų prekių, paslaugų ar darbų (tai ypač aktualu skubių pirkimų atveju). Tuo atveju, kai pirkimas vykdomas naudojant ES paramos lėšas, už įstatymų reikalavimų pažeidimus gali būti pritaikytos finansinės sankcijos ir pan.“.

Kaip pastebi viešųjų pirkimų praktikai Soloveičik ir Šimanskis (2020), nuolatinis teisės aktų atnaujinimas ir adaptacija prie Europos Sąjungos reikalavimų reikalauja lankstumo ir gebėjimo greitai reaguoti į naujoves, todėl pritariama Kenstavičiaus (2019) pozicijai, kad būtina nuolat stebėti

teisinės bazės pokyčius ir atitinkamai koreguoti pirkimų procesus. Ekspertas LT4 paminėjo, kad didžioji dauguma taisyklių, nustatytų įstatymuose, yra į nacionalinę teisę perkeltos iš ES direktyvų ir jų keisti negalima. Ekspertas LT2 pastebėjo esminį momentą, kad viešųjų pirkimų reglamentavimas yra per platus, per daug įvairių teisės aktų ir dokumentų apie viešuosius pirkimus, kuriuos retas darbuotojas, kuris visus žino ir tai suprantama, nes itin sunku ir sekti dokumentų pokyčius, ir realiai vykdyti darbo funkcijas, tačiau Viešųjų pirkimų tarnyba teikia pagalbą ir savo puslapyje nuolat pateikia apibendrintą informaciją apie besikeičiančius teisės aktus. Visi kiti ekspertai mano (LT1, LT4), kad teisinio reglamentavimo pakanka, o ekspertas LT3 tik atkreipė dėmesį, kad jį reiktų prastinti. Šiame poskyryje analizuojamos bendrai viešųjų pirkimų ir savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų proceso tobulinimo galimybės, remiantis ekspertų interviu. Nustatyti pagrindiniai trūkumai – formalus požiūris į centralizaciją, kompetencijų trūkumas ir procesų kontrolės spragos. Pabrėžiamas poreikis stiprinti valdymo gebėjimus, optimizuoti apimtis ir užtikrinti skaidrumą bei efektyvumą, pasitelkiant *Gero valdymo* principus.

Šiame poskyryje analizuojamos savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų proceso tobulinimo galimybės, remiantis ekspertų interviu. Nustatyti pagrindiniai trūkumai – formalus požiūris į centralizaciją, kompetencijų trūkumas ir procesų kontrolės spragos. Pabrėžiamas poreikis stiprinti valdymo gebėjimus, optimizuoti apimtis ir užtikrinti skaidrumą bei efektyvumą, pasitelkiant *Gero valdymo* principus.

3.3. Savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo atvejo analizė

Šio tyrimo daliai pasirinktas BĮ Šiaulių apskaitos centro vykdytas viešasis pirkimas: „PSICHOLOGINĖS GEROVĖS IR PSICHIKOS SVEIKATOS STIPRINIMO PASLAUGŲ PIRKIMAS“ (pirkimo Nr. 652721, pirkimo skelbimas <https://cvpp.eviesiejipirkimai.lt/Notice/Details/2023-635295>). Pirkimo poreikį pateikė Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuras.

Ižanga į analizę

Atsižvelgiant į numatytus VPI pokyčius dėl viešųjų pirkimų centralizavimo savivaldybėse, Šiaulių miesto savivaldybės taryba 2022 m. liepos 7 d. priėmė sprendimą Nr. T-317 „Dėl teisės atlikti centrinės perkančiosios organizacijos funkcijas biudžetinei įstaigai Šiaulių apskaitos centrui suteikimo“, kuriuo biudžetinei įstaigai Šiaulių apskaitos centrui nuo 2023 m. sausio 1 d. suteikė teisę atlikti savivaldybės centrinės perkančiosios organizacijos funkcijas ir kartu rekomendavo visoms Šiaulių miesto savivaldybės įstaigoms kreiptis į šį centrą dėl viešųjų pirkimų procedūrų atlikimo. Įgyvendinant aukščiau įvardintą Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimą, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktorius 2022 m. gruodžio 22 d. įsakymu Nr. A-2080 patvirtino *Centralizuotų viešųjų pirkimų vykdymo tvarkos taisyklės* (toliau – Taisyklės), pagal kurias nustatytos BĮ Šiaulių apskaitos centro atliekamos procedūros, nustatytos pirkimų subjektų teisės, pareigos, atsakomybė ir kontrolės tvarka, atliekant Šiaulių miesto savivaldybės administracijos kontroliuojamų (valdomų) biudžetinių ir viešųjų pirkimų procedūras pagal pasirašytas *centralizuotų viešųjų pirkimų veiklos paslaugų sutartis* (toliau – Sutartis).

Vadovaujantis Taisyklių reikalavimais, BĮ Šiaulių apskaitos centras su Perkančiosiomis organizacijomis, tame tarpe ir su Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuru, sudarė Sutartis, kuriomis BĮ Šiaulių apskaitos centrui pavedama jų vardu atlikti jų inicijuotus centralizuotus

pirkimus, numatytus jų patvirtintuose planuojamų atlikti kiekvienais einamaisiais kalendoriniais metais viešųjų pirkimų planuose, procedūras. Sutartyje ir Taisyklėse nurodyta, kad BĮ Šiaulių apskaitos centras, esant poreikiui, ne tik atlieka viešųjų pirkimų procedūras, bet ir konsultuoja visais su viešaisiais pirkimais susijusiais klausimais, įskaitant ir kiekvieno dokumento tinkamu parengimu. Pagrindinis BĮ Šiaulių apskaitos centro reikalavimas, pagal Taisyklių 32 punktą, kad kiekvienam pirkimui iš Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuro būtų paskirtas ir viešojo pirkimo paraiškoje būtų nurodytas konkretus atsakingas asmuo, kuris gerai išmano pirkimo objektą ir kuris, prireikus, dalyvautų viešojo pirkimo procedūroje eksperto/komisijos nario/stebėtojo teisėmis, turėtų teisę perkančiosios organizacijos vardu keisti, tikslinti paraiškoje ar dokumentuose pateiktą informaciją. Tarp abiejų Sutarties šalių pasirašytoje Sutartyje nustatyta ir daugiau abiejų šalių teisių bei pareigų, kartu ir įpareigojimas tinkamai pagal teisės aktų reikalavimus vykdyti viešuosius pirkimus, kartu nurodyta, kad visa su viešaisiais pirkimais susijusi informacija būtų savalaikiai keliama ir saugoma bendrai naudojamoje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje – EcoCost.

Atsižvelgdamas į vykstančius centralizavimo pokyčius pirkimų centralizavime, Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuro direktorius 2022 m. gruodžio 19 d. įsakymu Nr. V-35 patvirtino naujos redakcijos Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuro *decentralizuotų* viešųjų pirkimų vykdymo ir vidaus kontrolės tvarkos aprašą (toliau – Aprašas), kuriame nustatyta biuro viduje viešųjų pirkimų inicijavimo procedūra. Pastebėtina, kad Viešųjų pirkimų tarnybai 2024 m. liepos mėn. atnaujinus rekomendacijas tokio tipo dokumentams, pastarasis vis dar neatnaujintas. Galima daryti prielaidą, kad priimtų sprendimų pagrindu, tikėtasi laikytis **visų Gero valdymo principų**.

Viešųjų pirkimų poreikio formavimas ir planavimas

Aprašo III skyriaus 15 punkte pateikta nuoroda, kad centralizuoti viešieji pirkimai planuojami Taisyklių II skyriuje nustatyta tvarka, papildomai daugiau nedetalizuojant jos savo vidinėje tvarkoje. Vadovaujantis Taisyklių II skyriaus 6 punktu, Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuras iki einamųjų metų gruodžio 15 d. turėjo per EcoCost pateikti visą informaciją apie poreikį įsigyti prekių, paslaugų ar darbų ateinančiais kalendoriniais metais – pirkimų plano projektą, kuriame savarankiškai turėjo būti nustatyti pirkimo vertės, galimą pirkimo būdą, nurodyti pirkimo pradžios ketvirtį. BĮ Šiaulių apskaitos centrui įvertinus, ar pirkimą galima atlikti per pagrindinę šalies centrinę perkančiąją organizaciją, ar taikomi aplinkosauginiai, socialiniai kriterijai, kartu įvertinus jai pateiktų skirtingų perkančiųjų organizacijų panašių pirkimų apjungimo galimybę ir tuomet jei yra galimybė apjungti, prie kiekvienos pirkimo eilutės reziumuoja informaciją apie kitą siūlytiną pirkimo būdą (jei keičiasi) bei pateikia siūlymą tvirtinti pirkimų planą. Šiuo atveju kaip vyko procesas – neviešinama. Pagal Taisyklių 12 punktą, atlikus aukščiau aprašytus veiksmus ir patvirtinus viešųjų pirkimų planą, Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuras paviešino planuojamų vykdyti pirkimų suvestinę, ką ir padarė 2023 m. planuojamų vykdyti pirkimų suvestinėje, t. y., nurodė, kad ketina atlikti pirkimą „Psichiatrų arba psichologų paslaugos“, (prieiga: <https://cvpp.eviesiejipirkimai.lt/PlannedProcurement/Details/248242?type=1>).

Atkreiptinas dėmesys, kad paskelbtoje suvestinėje nurodytas pirkimo būdas – mažos vertės skelbiama apklausa ir išviešinta, kad planuojama pirkimo vertė 60 000,00 Eur be PVM. Toks pirkimo būdas galėjo būti taikomas, nes, vadovaujantis VPI 4 straipsnio 3 dalimi (1996), nuo 2023 m. mažos vertės pirkimų riba iš 58 000 Eur be PVM padidinta į 70 000 Eur be PVM, bet dėl nežinomų priežasčių, BĮ Šiaulių apskaitos centras viešąjį pirkimą faktiškai vykdė supaprastinto atviro konkurso būdu, kuris procedūriškai sudėtingesnis. Pripažintina, kad viešuosius pirkimus atlikti aukštesnės kategorijos

pirkimo procedūromis nėra draudžiama, tačiau iki viešojo pirkimo paskelbimo turėjo būti pakeistas suvestinėje paskelbtas pirkimo būdas. Galima daryti prielaidą, kad nagrinėjamame viešajame pirkime buvo neišpildyti **atskaitomybės, veiksmingumo ir skaidrumo** principai.

Viešųjų pirkimų inicijavimas

Taisyklių 4.5. papunktyje nurodyta, kad viešųjų pirkimų iniciatorius visais atvejais yra perkančiosios organizacijos vadovo paskirtas šios perkančiosios organizacijos darbuotojas, kuris nurodo atstovaujamos perkančiosios organizacijos poreikį įsigyti reikalingų prekių, paslaugų ar darbų ir pateikia visus tam reikalingus dokumentus, įskaitant pirkimo paraiškos pateikimą EcoCost. Aprašo II skyriaus 7 punkte yra nurodytos pirkimų iniciatoriaus funkcijos, kurios apima rinkos tyrimo atlikimą, prekių, paslaugų, darbų poreikio nustatymą ir reikalavimų jiems nustatymą (savybės, apimtys, sutarties trukmė, numatyti lėšų dydį, pasiūlyti vertinimo kriterijus ir kt.), pirkimų poreikio informacijos pateikimą viešųjų pirkimų plano informacijai, pasirašius sutartį turi kontroliuoti sudarytose sutartyse nustatytus įsipareigojimus. Iniciatoriumi paskiriamas tas darbuotojas, kurio veikloje prireikia įsigyti jo veiklai reikalingų prekių, paslaugų, darbų, todėl perkančiosiose organizacijose nėra konkretaus žmogaus, o jis apibūdinamas šia funkcija – pirkimų iniciatorius.

Taisyklių 13 punkte nurodyta, kad viešojo pirkimo iniciatorius EcoCost turėjo užpildyti pirkimo paraišką ir prie jos pridėti visą reikalingą pirkimui vykdyti informaciją (techninę specifikaciją, pirkimo sutarties sąlygas arba aprašyti pagrindines sutarties sąlygas, tiekėjo pasiūlymo formos projektą, tiekėjų pašalinimo pagrindus, tiekėjų kvalifikacijos reikalavimus (jeigu tikrinami), tiekėjų pasiūlymų vertinimo kriterijus ir tvarką). Už informacijos teisingumą, teisėtumą, pagrįstumą, objektyvumą bei atitiktį teisės aktams – atsakinga perkančioji organizacija. Užpildžius paraišką, pirkimų iniciatorius ją pateikė suderinti BĮ Šiaulių apskaitos centrui. Suderinus, pradėtas viešųjų pirkimų pasirengimas.

Viešųjų pirkimų pasirengimas

Taisyklių 17.2. punkte numatyta, kad centralizuotus pirkimus, VPI nustatyta tvarka, atlieka BĮ Šiaulių apskaitos centro vadovo įsakymu sudaryta komisija, į kurią įtraukiami ir Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuro paskirti asmenys. Apie tai savo Aprašo II skyriaus 11 punkte nurodė ir Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuras, kad supaprastintiems ir tarptautiniams pirkimams organizuoti ir atlikti sudaroma komisija, kuriai nustatomos užduotys ir suteikiami visi įgaliojimai toms užduotims atlikti. Kartu nurodyta, kad komisija veikia vadovaudamasi VPI ir Viešojo pirkimo komisijos darbo reglamentu. BĮ Šiaulių apskaitos centro vadovo įsakymu sudaryta komisija parengė galutinį pirkimo dokumentų rinkinį, o kokie konkretūs asmenys sudarė tokią komisiją – neviešinta. Galima daryti prielaidą, kad nagrinėjamame viešajame pirkime buvo neišpildytas **skaidrumo** principas.

Viešųjų pirkimų vykdymas

Taisyklių 23. punkto nustatyta tvarka, atliktos visos viešųjų pirkimų procedūros iki pirkimo sutarties pasirašymo, perkančiajai organizacijai pasirašius sutartį ir apie tai informavus BĮ Šiaulių apskaitos centrą, pastaroji pateikė pirkimo procedūrų ataskaitą.

Informacija apie viešąjį pirkimą:

- ✓ Pirkimas paskelbtas – 2023 m. kovo 2 d. ir pasiūlymų pateikimo terminas nustatytas – 2023 m. kovo 21 d. Pasiūlymų pateikimo terminas nebuvo pratęstas.
- ✓ Pirkimą sudarė 2 pirkimo dalys.

- ✓ Pirkimas vykdytas supaprastinto atviro konkurso būdu.
- ✓ Bendra pirkimui numatyta vertė – 60 000,00 Eur be PVM.
- ✓ Pirkimo procedūros metu buvo gauti 2 (dviejų) tiekėjų paklausimai, į kuriuos pateikti atsakymai netikslinant pirkimo dokumentų.
- ✓ Nustatyta, kad abiejų pirkimo dalių sutarčių vykdymo trukmė – 11 mėn., bet ne ilgiau kaip iki 2023 m. gruodžio 22 d.
- ✓ Pirkimo procedūroje iš viso dalyvavo 10 tiekėjų, iš kurių 2 buvo atmesti, nes vienas jų atsisakė sudaryti sutartį, o kitas teikė su pirkimais nesusijusią informaciją.
- ✓ Pirmai pirkimo daliai sutartis sudaryta 2023 m. balandžio 18 d. su Darnios asmenybės studija, kurios vertė 15424,00 Eur su PVM.
- ✓ Antrai pirkimo daliai sutartis sudaryta su VšĮ Emocijų kodas, kurios vertė 24640,00 Eur su PVM.
- ✓ Pasiūlymų vertinimo procedūros metu buvo gauta pretenzija, kurią išnagrinėjus, ji atmesta ir teisminis ginčas nebuvo pradėtas.

Viešųjų pirkimų sutarties sudarymas

BĮ Šiaulių apskaitos centrui atlikus visas viešojo pirkimo procedūras ir paskelbus abiejų pirkimo dalių laimėtojus, praėjus 5 kalendorinių dienų sutarties sudarymo atidėjimo terminui bei negavus pretenzijų, Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biurui buvo pateikti abiejų sutarčių pasirašymui reikalingi dokumentai. Sutartys šalių buvo pasirašytos, o pasirašius pavišintos. Kiekviena viešųjų pirkimų sutartis turi būti pavišinta per 15 kalendorių dienų nuo įsigaliojimo dienos, bet ne vėliau kaip iki pirmo mokėjimo. Sutartis I pirkimo daliai su Darnios asmenybės studija pavišinta pradelsus - 2023 m. gegužės 12 d., nors abi sutarties šalys sutartį el. parašais pasirašė 2023 m. balandžio 18 d. Viešinant sutartį, pasirinktas ir netinkamas sutarties tipas – SP, kuris reiškia „Sutarčių pakeitimas“, o turėjo būti pasirinktas – TSP, kuris reiškia „Sutartys, sudarytos įvykdžius tarptautinius ir supaprastintus pirkimus“. Sutartis su VšĮ Emocijų kodas pavišinta 2023 m. gegužės 22 d. (abi sutarties šalys sutartį pasirašė fiziniiais parašais, faktinio pasirašymo laiko neįmanoma nustatyti, bet galimai pavišinta nepradelsus), tačiau viešinant sutartį, pasirinktas ir šioje vietoje netinkamas sutarties tipas – MVP, kuris reiškia „Raštu sudarytos sutartys, įvykdžius mažos vertės pirkimus“, o turėjo būti pasirinktas TSP, kuris reiškia „Sutartys, sudarytos įvykdžius tarptautinius ir supaprastintus pirkimus“. Tinkamo sutarties tipo pateikimas yra svarbus dėl galimybės atlikti paiešką, duomenų analizės. Abi sutartys jau yra įvykdytos ir esminių pastabų joms nebuvo pateikta, kadangi nei vienas tiekėjas nėra įtrauktas į nepatikimų tiekėjų sąrašą. Galima daryti prielaidą, kad kad nagrinėjamame viešajame pirkime buvo neišpildyti **veiksmingumo** ir **skaidrumo** principai.

Viešųjų pirkimų sutarties vykdymas

Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuro paskirtas už sutartį atsakingas asmuo, kontroliuodamas pasirašytą viešųjų pirkimų sutartį, EcoCost sistemoje prie šio pirkimo turėjo registruoti visas pagal sutartį gautas sąskaitas, todėl sekti sutarties įvykdymą turėjo galimybę ir BĮ Šiaulių apskaitos centras. Sutartis buvo įvykdyta be jokių ginčų.

Vadovaujantis tarp BĮ Šiaulių apskaitos centro ir Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuro sudarytos Sutarties 6 skyriumi, įskaitant, bet neapsiribojant 6.1. punktu: „6.1. *Konfidencialia informacija pagal šią Sutartį laikoma: 6.1.1. bet koku būdu išreikšta informacija (rašytinė, žodinė, elektroninė ar vizualinė), kuri gaunama vykdant šia Sutartimi prisiimtus įsipareigojimus ir kuri susijusi su Šalių atliekamomis funkcijomis, išskyrus atvejus, kai informacijos atskleidimas galimas arba privalomas pagal galiojančius teisės aktus; <...>*“, viešai neprieinamai informacijai buvo

taikyti konfidencialumo apribojimai, todėl ji nebuvo pateikta ir analizuota. Galima daryti prielaidą, kad nagrinėjamame viešajame pirkime buvo neišpildytas **skaidrumo** principas.

Šiame poskyryje analizuotas konkretus centralizuoto viešųjų pirkimų atvejis. Nustatyta, kad BĮ Šiaulių apskaitos centras naudoja išmania viešųjų pirkimų sistema, procedūros reglamentuotos, tačiau jos ne visiškai atitinka nustatytą reguliavimą, taip pat atkreiptinas dėmesys, kad trūksta jų vykdymo kontrolės ypatingai pasiremiant **veiksmingumo** ir **skaidrumo** principais.

3.4. Savivaldybės vykdomų centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo kryptys

Viešieji pirkimai, nepaisant vykdomi jie centralizuotai ar ne, yra esminė valstybės ir savivaldybių veiklos dalis, užtikrinanti ne tik efektyvų viešųjų išteklių panaudojimą, bet ir tinkamą viešųjų paslaugų teikimą, valstybės tikslų įgyvendinimą. Vertinant, kad šio tyrimo objektas yra savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymas *Gero valdymo* kontekste, apibendrinus šio tyrimo teorines išvalgas, dokumentų turinio analizę, ekspertų pateiktą informaciją, atliktą atvejo analizę ir iš visų jų gautus rezultatus, teikiamos šios savivaldybės vykdomų centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo kryptys, kurios tikėtina, kad pagerins savivaldybės, kuri jomis pasinaudos, vykdomų centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymą.

1. Aiškus ir tikslus atsakomybių paskirstymas kiekviename pirkimų etape

Centralizuotų pirkimų procesuose dalyvauja keli juridiniai subjektai, nesusiję tarpusavyje pavaldumo ryšiais, kas akivaizdžiai kelia specifinių iššūkių siekiant įgyvendinti *Geram valdymui* užtikrinti būtiną atsakomybės principą. Atsižvelgiant į tai, turi būti aiškiai ir tiksliai apibrėžtos pirkimuose dalyvaujančių subjektų atsakomybės, nurodant ne tik kuri centralizavimo procese dalyvaujanti institucija atsakinga už kiekvieną viešųjų pirkimų procedūros etapą, bet jos sukonkretinamos nustatant, kurie konkretūs institucijų darbuotojai už kurį procesą ir kokia apimtimi yra atsakingi. Akcentuotina, kad daugiau atsakomybių, ypatingai viešojo pirkimo procedūrų vykdyme, turi prisiimti centralizuotus viešuosius pirkimus atliekančios perkančiosios organizacijos, kadangi jos pagal nustatytus tikslus yra (ar bent turi būti) kompetencijų centrais.

2. Pirkimų procedūrų standartizavimas ir skaitmenizacija

Siekiant *Gerojo valdymo* principų praktinio įgyvendinimo, užtikrinant teisėtumą, atskaitomybę, efektyvumą bei veiksmingumą, visuomenės dalyvavimą bei su tikslu pasiekti centralizuotiems pirkimams keliamų tikslų šalinant decentralizuotų pirkimų ydingumą, būtina maksimaliai standartizuoti procedūras bei užtikrinti jų skaitmeninimą.

2.1. Standartizuotų procedūrų bei šablonų diegimas

Būtina nustatyti išsamias viešųjų pirkimų vykdymo taisykles, parengti bei taikyti standartizuotas dokumentų formas, kas užtikrintų procesų efektyvumą ir sumažintų klaidų tikimybę. Standartizuotose formose turi būti palikta galimybė pildyti/pateikti tik būtiną ir tiesiogiai su konkrečiu viešuoju pirkimu susijusią informaciją, eliminuojant galimybę tiek nukrypti nuo imperatyvių teisinių reikalavimų vykdymo, tiek teikti perteklinę ar nebūtiną informaciją.

2.2. Skaitmeninių sprendimų diegimas

Būtina diegti ir tobulinti elektroninių viešųjų pirkimų platformas, kurios maksimaliai automatizuotų procesus, sumažintų administracinę naštą ir užtikrintų greitesnį duomenų apdorojimą bei jų pagrindu gebėtų kurti tolimesnius procesus, padėtų užtikrinti kontrolės mechanizmus.

3. Kompetencijų ugdymas ir žmoniškųjų išteklių stiprinimas

Gerojo valdymo praktinis įgyvendinimas priklauso ne tik nuo teisinio reguliavimo apibrėžtumo ir tikslumo, bet ir nuo kiekvieno šį reguliavimą vykdančio žmogaus, ypač atsižvelgiant į tai, kad nepaisant visų pastangų siekti kuo išsamesnio teisinio reguliavimo, viešųjų pirkimų dalyko ir aplinkybių įvairovė neišvengiamai paliks vietos subjektyviems pirkimų procedūras vykdančių asmenų vertinimams bei sprendimams. Atsižvelgiant į tai, pirkimų procesus vykdančių asmenų kvalifikacijai turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Dar didesnis dėmesys turi būti skiriamas etikos normų laikymosi kultūros diegimui. Taip pat būtina kurti paskatas turimiems gebėjimams realizuoti.

3.1. Specialistų kvalifikacijos kėlimas

Būtina užtikrinti reguliarių kvalifikacijos kėlimą visiems su viešaisiais pirkimais dirbantiems asmenims (ne tik viešųjų pirkimų specialistams), orientuotus į naujausius viešųjų pirkimų reguliavimo reikalavimus, skaitmenizacijos sprendimus, etikos normas, kurios, nors ir nėra tiksliai apibrėžtos teisės aktuose, bet būtinos tokiai veiklai, nes formuoja aukštą dirbančiųjų elgesio kultūrą.

3.2. Motyvavimo sistemos stiprinimas:

Turi būti taikoma aiški darbuotojų motyvavimo sistema, kuri leidžia įvertinti dirbančių su viešaisiais pirkimais darbuotojų praktinę patirtį, būtiną jų funkcijoms viešųjų pirkimų procesuose, kvalifikacijos kėlimo pastangas, „sėkmės istorijas“ ir kitus nustatytus darbo kokybės vertinimo rodiklius.

4. Skaidrumo, atskaitomybės, visuomenės dalyvavimo galių stiprinimas

Kaip jau minėta, skaidrumas, atskaitomybė, piliečių dalyvavimas yra būtini, kaip veiksniai kuriantys prielaidas tam, kad būtų išvengta dėl reguliavimo ydų, neefektyvumo ar atsakomybės ir etikos normų paisymo stokos lemiamo piktnaudžiavimo kylančių netinkamų procesų.

4.1. Viešųjų pirkimų proceso ataskaitų sistema

Siūlytina sukurti viešai ir kiekvienam asmeniui lengvai prieinamą bei suprantamą viešųjų pirkimų proceso ataskaitų platformą, kurioje būtų pateikiama visa informacija apie visus viešųjų pirkimų procesus, visus procese dalyvavusius dalyvius, pasirašytas sutartis, kilusias problemas ir pasiektus rezultatus.

4.2. Kontrolės mechanizmų stiprinimas

Skaitmeninių sprendimų ir sukurtos viešųjų pirkimų proceso ataskaitų sistemos pagrindu turi būti diegiamos rizikų vertinimo ir stebėsenos sistemos, užtikrinančios procedūrų skaidrumą.

Šios tobulinimo kryptys grindžiamos atliktu tyrimu, *Gero valdymo* principais ir yra orientuotos į savivaldybių viešųjų pirkimų proceso veiksmingumo, efektyvumo, skaidrumo ir inovatyvumo didinimą. Tobulinimo kryptių įgyvendinimas prisidėtų prie racionalesnio viešųjų išteklių valdymo, visuomenės pasitikėjimo didinimo ir aukštesnės viešųjų paslaugų kokybės užtikrinimo.

IŠVADOS

1. Teorinis pagrindas atskleidė, jog teisėtumo, skaidrumo, atskaitomybės, efektyvumo, atsakomybės, pilietinės visuomenės ir ypatingai veiksmingumo principai yra būtini, siekiant užtikrinti viešųjų išteklių racionalų panaudojimą, skaidrias procedūras ir visuomenės pasitikėjimą. Veiksmingumo principas atliepia visus įvardintus Gero valdymo principus, tačiau jam itin svarbu ir etiškas valdymas. Etiško valdymo teorija, paremta deontologiniais ir utilitaristiniais principais, pabrėžia moralinės atsakomybės svarbą viešųjų pirkimų valdyme, prisidedant prie korupcijos rizikos mažinimo ir institucijų reputacijos stiprinimo. Visa tai leidžia savivaldybėms ne tik pagerinti viešųjų pirkimų proceso efektyvumą, bet ir leidžia užtikrinti, kad šis procesas atlieptų visuomenės lūkesčius bei ilgalaikius strateginius tikslus, grindžiamus gerovės ir tvarumo principais.
2. Išanalizavus reglamentuotas dokumentuose savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo Gero valdymo kontekste praktines procedūras nustatyta, kad stokojama aiškaus etikos reguliavimo viešuosiuose pirkimuose, trūksta balanso tarp teisės ir etikos normų, kurios skatintų suprasti keliamų principų prasmę. Identifikavus centralizuotų viešųjų pirkimų procesų valdymo procedūras savivaldybėse nustatyta, kad jų struktūra remiasi aiškiai reglamentuotomis privalomomis procedūromis ir strateginėmis – papildomomis priemonėmis, kurios nustatomos individualiai ir yra būtinos veiksmingam ir skaidriam procesų valdymui. Privalomos procedūros apima teisės aktų reikalavimų įgyvendinimą, viešųjų pirkimų planavimo, vykdymo, rezultatų ataskaitų teikimo ir priežiūros etapų nustatymą. Papildomos priemonės, tokios kaip strategijos nustatymas privalomoms viešųjų pirkimų procedūroms atlikti, galima skaitmenizacija, procesų automatizavimas ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, paliktos nustatyti kiekvienai savivaldybei individualiai.
3. Išnagrinėjus Šiaulių miesto savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo situaciją, nustatyta, kad savivaldybė deda pastangas laikytis Gero valdymo principų, tačiau susiduria su iššūkiais, kurie riboja proceso veiksmingumą ir skaidrumą. Nors teisinis reguliavimas ir procesų standartizavimas yra įdiegti, jų įgyvendinimą galimai apsunkina darbuotojų skaičius, jų kaita arba kompetencijos trūkumas, nepakankamai nuoseklus viso viešųjų pirkimų proceso nustatymas, netiksliai tarp institucijų paskirstytos atsakomybės, kontrolės stoka.
4. Analizuojant savivaldybių centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo praktines galimybes, nustatyta, kad esminiai tobulinimo veiksniai yra veiksminga skaitmenizacija ir procesų standartizavimas, aiškus tarpinstitucinis atsakomybių pasiskirstymas, darbuotojų kompetencijų stiprinimas ir aiškus viešųjų pirkimų proceso valdymo sukūrimas, orientuotas į skaidrumo bei atskaitomybės užtikrinimą. Siūlytina diegti pažangias elektronines viešųjų pirkimų sistemas, kurios optimizuotų procesus, mažintų administracinę naštą ir didintų procedūrų skaidrumą. Rekomenduojama iš esmės investuoti į darbuotojų kompetencijų didinimą, siekiant stiprinti gebėjimą valdyti kompleksinius procesus, ir įdiegti griežtesnes kontrolės bei atskaitomybės sistemas. Tarp prioritetinių tobulinimo krypčių yra poreikis formuoti etišką kultūrą, grindžiamą Gero valdymo principais. Integravus šias priemones, savivaldybės galėtų veiksmingiau ir efektyviau valdyti viešųjų išteklių panaudojimą, mažinti galinčios pasireikšti korupcijos riziką ir stiprinti visuomenės pasitikėjimą savivaldybių institucijomis.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijai rekomenduojama stiprinti teisinę aplinką:

1. Siūloma reglamentuoti centralizuotų viešųjų pirkimų procesą savivaldybėse, kadangi tai liečia bent dviejų ir daugiau institucijų juridinius santykius. Toks reglamentavimas turi būti vienas ir su mažiau pasirinkimo laisvės, nes centralizavimo tikslas savivaldybėse, burti kompetencijų centrus visoms viešųjų pirkimų procedūroms atlikti, teikti konsultacijas perkančiosioms organizacijoms apie įsigijimo procesą.
2. Siūloma sukurti etikos reglamentavimą viešuosiuose pirkimuose, nes dabar trūksta aiškaus balanso tarp etikos ir teisės normų taikymo.
3. Bendradarbiauti su įvairių programų ir sistemų kūrėjais, galimų skaitmeninių sprendinių sukūrimui bei tobulinimui.

Viešųjų pirkimų tarnybai rekomenduojama stiprinti teikiamas metodines pagalbos priemones:

1. Viešųjų pirkimų tarnyba savo internetiniame puslapyje turi sukūrusi metodinę priemonę „Dažniausiai užduodami klausimai“, kurią nuolat pildo ir tikslina, todėl siekiant veiksmingumo viešuosiuose pirkimuose, siūloma ją patobulinti ir sukurti pažangiau veikiančią viešųjų pirkimų konsultacinę aplinką, turinčią galimybę pagal raktinius žodžius identifikuoti klausimą ir pateikti operatyvią bei išsamią konsultaciją esamuoju metu, pvz., diegiant dirbtinio intelekto ir teisinės bei konsultacinės duomenų bazės turinio analizės metodus.
2. Patobulinus viešųjų pirkimų konsultacinę aplinką, būtina išplėsti ir joje teikiamų konsultacijų apimtį, sritis, įtraukiant ne tik viešųjų pirkimų reguliavimą, bet ir įtraukiant informaciją pagal kiekvieno pirkimo objekto specifikaciją, pvz., pagal galiojantį reguliavimą, perkant bet kokios apimtys ir vertės autorines paslaugas, privalo būti rašytinė viešųjų pirkimų sutartis, tačiau pats viešųjų pirkimų reguliavimas to nereikalauja ir jeigu perkančiosios organizacijos neįsigilina į nuolat besikeičiančią Lietuvos teisinę bazę pagal pirkimo objektą, perkančioji organizacija netinkamai atlieka viešųjų pirkimų procedūras, kas reiškia ne tik *Gero valdymo* principų pažeidimą orientuojantis į etiką, bet ir principus, kurie reglamentuoti VPI.
3. Bendradarbiauti su įvairių programų ir sistemų kūrėjais, galimų skaitmeninių sprendinių sukūrimui bei tobulinimui.

Savivaldybėms rekomenduojama stiprinti savo veiklos veiksmingumą:

1. Siūloma itin didelį dėmesį skirti savo darbuotojų atrankai, jų tobulinimui, tikslų veiklos rezultatams iškėlimui, tikslų ir aiškių atsakomybių nustatymui bei paskirstymui, motyvacinės aplinkos sukūrimui.
2. Siūloma naudoti kuo pažangesnes viešųjų pirkimų proceso skaitmenizavimo priemones, jose įdiegiant kuo didesnę procesų standartizaciją, kontrolės priemones.
3. Siūloma bendradarbiauti tarp savivaldybių, siekiant optimizuoti išlaidas ir padidinti pirkimų efektyvumą. Bendradarbiavimas gali apimti ne tik gerosios ar blogosios patirties pasidalinimą, bet ir dar didesnę viešųjų pirkimų centralizaciją.
4. Vadovautis parengtomis savivaldybės vykdomų centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo kryptimis.

Įvairių programų ir sistemų kūrėjams rekomenduojama nuolat kurti ir tobulinti viešųjų pirkimų procese naudojamas programas:

1. Siūloma nuolat domėtis viešųjų pirkimų reguliavimu, aktyviai bendradarbiauti su Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija, Viešųjų pirkimų tarnyba siekiant kurti ir tobulinti skaitmenizavimo sprendinius, pritaikytus ne tik specifinėms viešųjų pirkimų procedūroms, bet ir tinkamus kiekvienai centralizuotus viešuosius pirkimus atliekančiai savivaldybei.
2. Kuriant įvairias programas bei sistemas, orientuotas tik į tam tikrą veiklą, pvz. viešuosius pirkimus, kurti jas su galimybe integruoti su kitomis programomis, pvz. apskaitos, dokumentų ir pan.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. Adjei-Bamfo, P., Maloreh-Nyamekye, T., Ahenkan, A. (2019). The Role of E-Government in Sustainable Public Procurement in Developing Countries: A Systematic Literature Review. *Resources, Conservation and Recycling*, 142, 189–203. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921344918304579>
2. Ambrazevičiūtė, K., Ragauskienė, E., Ragauskas, P. (2020). *Korupcija privačiame sektoriuje*. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės institutas. Prieiga per internetą: <https://teise.org/wp-content/uploads/2023/01/Korupcija-privaciam-sektoriuje.pdf>
3. Andhov, M., Caranta, R., Stoffel, T., Grandia, J., Janssen, W. A., Vornicu, R., ... Wiesbrock, A. (2020). Sustainability through Public Procurement: The Way Forward–Reform Proposals. Prieiga per internetą: https://www.idos-research.de/uploads/media/Sustainability_through_public_procurement_the_way_forward_Reform_Proposals.pdf
4. Balčiūnas, S., Garšvienė, L., Liukinevičienė, L., Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, K., Petukienė, E. (2020). *Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Prieiga per internetą: https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Baigiamuju_darbu_rengimo_metodines_rekomendacijos_2020-compressed.pdf
5. Baltrūnaitė, A. (2019). Political Contributions and Public Procurement: Evidence from Lithuania. *Journal of the European Economic Association*, 18(2), 541–582. Prieiga per internetą: <https://academic.oup.com/jeea/article-abstract/18/2/541/5449353?redirectedFrom=fulltext>
6. Bareikytė, S., Deviatnikovaitė, I., Kosmačaitė, V., Meškys, L. (2024). Administrative Law in Lithuania. In *Comparative Administrative Law* (pp. 96-131). Routledge. Prieiga per internetą: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781003458135/comparative-administrative-law-ieva-deviatnikovait%C4%97>
7. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija
8. Bleda, M., ir Chicot, J. (2020). The Role of Public Procurement in the Formation of Markets for Innovation. *Journal of Business Research*, 107, 186-196. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318305848?via%3Dihub>
9. Briedienė, S. (2017). Viešųjų pirkimų proceso valdymo modeliavimas šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:24918834/datastreams/MAIN/content>
10. Decarolis, F., Fisman, R., Pinotti, P., Vannutelli, S. (2020). Rules, discretion, and corruption in procurement: Evidence from Italian government contracting (No. w28209). National Bureau of Economic Research. Prieiga per internetą: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28209/w28209.pdf
11. Di Giulio, M., ir Vecchi, G. (2021). Implementing digitalization in the public sector. Technologies, agency, and governance. *Public Policy and Administration*, 38(2), 133-158. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/352484194_Implementing_digitalization_in_the_public_sector_Technologies_agency_and_governance
12. Dvorak, J. (2020). Lithuanian COVID-19 Lessons for Public Governance. In *Good Public Governance in a Global Pandemic*. Prieiga per internetą: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3749816
13. Farazmand, A. (Ed.). (2022). Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance. Springer Nature. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=qtu3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Farazmand,+A.+Global+encyclopedia+of+public+administration,+public+policy,+and+governance.+Springer+Nature.&ots=1MI7ip3sj4&sig=Zs_Z4iDYhgPObx5u3upiZJ2I8UM&redir_esc=y#v=onepage&q=Farazmand%2C%20A.%20Global%20encyclopedia%20of%20public%20administration%2C%20public%20policy%2C%20and%20governance.%20Springer%20Nature.&f=false
14. Fazekas, M., ir Blum, J. R. (2021). Improving Public Procurement Outcomes. Review of Tools and the State of the Evidence Base. *Policy Research Working Paper*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/352226558_Improving_Public_Procurement_Outcomes_Review_of_Tools_and_the_State_of_the_Evidence_Base
15. Gaižauskaitė, I., Valavičienė N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vadovėlis. Vilnius: MRU. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/78294199/Socialini%C5%B3_tyrim%C5%B3_metodai_kokybinis_interviu
16. Issabayeva, S., Yesseniyazova, B., ir Grega, M. (2019). Electronic Public Procurement: Process and Cybersecurity Issues. *Journal of Public Administration and Policy*, XII(2), 61–79. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/345356353_Electronic_Public_Procurement_Process_and_Cybersecurity_Issues
17. Johnson, F., ir Klassen, D. (2022). New Directions for Research in Green Public Procurement: The Challenge of Inter-Stakeholder Tensions. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 3. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772390921000172>
18. Juknevičienė, G. (2022). Viešųjų pirkimų valdymo Akmenės rajono savivaldybės administracijoje tobulinimas (magistro darbas, Vilniaus universiteto Šiaulių akademija). Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:192958512/index.html>

19. Kenstavičius, D. (2019). Konkurencijos užtikrinimas organizuojant viešuosius pirkimus (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/713d0b95-d262-4f98-b8bf-d693eeeb1b425/content>
20. Lotti, C., Muço, A., Spagnolo, G., ir Valletti, T. (2023). Indirect Savings from Public Procurement Centralization. *American Economic Journal: Economic Policy*, 16(3), 347-366. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/382792121_Indirect_Savings_from_Public_Procurement_Centralization
21. Mélon, L. ir Spruk, R. (2020). The Impact of E-Procurement on Institutional Quality. *Journal of Public Procurement*, 20(4), 333-375. Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-impact-of-e-procurement-on-institutional-M%C3%A9lon-Spruk/635ab10c9a37ef9ab8b513570b8a4d9eae1c7a30>
22. Nakrošis, V. (2022). Lithuanian Civil Service Reform 1990–2018: From the Communist Legacy to a Professional Administration. In *Public Service Evolution in the 15 Post-Soviet Countries: Diversity in Transformation* (pp. 327-363). Singapore: Springer Nature Singapore. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/358236774_Lithuanian_Civil_Service_Reform_1990-2018_From_the_Communist_Legacy_to_a_Professional_Administration
23. Patrucco, A. S., Agasisti, T., Glas, A. H. (2020). Structuring Public Procurement in Local Governments: The Effect of Centralization, Standardization and Digitalization on Performance. *Public Performance & Management Review*, 44(5), 630-656. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/346715066_Structuring_Public_Procurement_in_Local_Governments_The_Effect_of_Centralization_Standardization_and_Digitalization_on_Performance
24. Petrauskienė, R. ir Predkelytė E. (2014). *Gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiantys veiksniai: teorinis pagrindimas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Prieiga per internetą: <https://2cm.es/Nnr5>
25. Plaček, M., Nemec, J., Ochmana, F., Schmidt, M., ir Půček, M. (2019). Analysis of Factors of Overpricing in Public Procurement: A Study for Low-Performing EU Countries. *International Journal of Public Administration*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/334130711_Analysis_of_Factors_of_Overpricing_in_Public_Procurement_A_Study_for_Low-performing_EU_Countries
26. Plantinga, H., Voordijk, H., Dorée, A. (2020). Clarifying Strategic Alignment in the Public Procurement Process. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 791-807. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/346167694_Clarifying_strategic_alignment_in_the_public_procurement_process
27. Plytnikas, Ž. (2020). Viešųjų pirkimų kontrolės modelis Lietuvoje (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:69983963/datastreams/MAIN/content>
28. Sarawa, D. I., Mas'ud, A. (2020). *Strategic public procurement regulatory compliance model with mediating effect of ethical behavior*. Nigerija, Malaizija. Prieiga per internetą: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(19\)36791-X?returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS240584401936791X%3Fshowall%3Dtrue](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(19)36791-X?returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS240584401936791X%3Fshowall%3Dtrue)
29. Soloveičik, D., ir Šimanskis, K. (2020). Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo komentaras. Metodinė priemonė. Vilnius. Prieiga per internetą: https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/komentarai/VPI_komentarai.pdf
30. Sönnichsen, S. D., ir Clement, J. (2019). Review of Green and Sustainable Public Procurement: Towards Circular Public Procurement. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118901. Prieiga per internetą: https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/porta/61157482/s_nnich_dahl_s_nnichsen_et_al_review_of_green_acceptedmanuscript.pdf
31. Strońska, E. (2020). New public management as a tool for changes in public administration. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 1-28. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/348730439_New_Public_Management_as_a_Tool_for_Changes_in_Public_Administration
32. Šaparnienė D. ir Krupavičius A. (2013). *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*. Vilnius: BMK leidykla.
33. Šaparnienė, D. (2010). Principles of Good Governance in Local Self-Government: Experience of the Baltic States. *Journal of International Scientific Publications: Economy&Business*, Vol. 4, Part3, 117-129.
34. Šaparnienė, D., Lazauskienė, A., Mejerė, O., Juknevičienė, V. (2021). Local Self-Government in Lithuania. In *Local Self-Government in Europe* (pp. 277-324). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/353286673_Local_Self-Government_in_Lithuania
35. Šerpytis, K. (2011). Evaluation of state's financial benefits from centralization of public procurement (the case of Lithuania) (daktaro disertacija, Vilniaus universitetas). Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2003459/datastreams/MAIN/content>
36. Urbanovič, J. ir Smalskys, V. (2015). *Viešojo administravimo teorijos*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Teisės aktai ir dokumentai:

37. „Dėl 2021-2023 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2020 m. rugsėjo 9 d. Nr. 998. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5/asr>

38. „Dėl centralizuotų viešųjų pirkimų vykdymo“: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas. 2022 m. gruodžio 22 d. Nr. A-2080. Šiuo įsakymu patvirtintos Centralizuotų viešųjų pirkimų vykdymo tvarkos taisyklės ir Centralizuotų viešųjų pirkimų veiklos paslaugų sutarties forma. Prieiga per internetą: <https://www.sac.lt/viesieji-pirkimai/>
39. „Dėl informacijos viešinimo centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje tvarkos aprašo patvirtinimo“. Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus įsakymas Nr. IS-91 (Suvestinės redakcija nuo 2024-12-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/97854de2552b11e78869ae36ddd5784f/asr>
40. „Dėl mažos vertės pirkimų tvarkos aprašo patvirtinimo“. Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus įsakymas. 2017 m. birželio 28 d. Nr. IS-97 (Suvestinės redakcija nuo 2024-05-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a5a0b8525d0611e7a53b83ca0142260e/asr>
41. „Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2003 m. rugsėjo 11 d. Nr. 1160. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.217644/asr>
42. „Dėl perkančiosios organizacijos ar perkančiojo subjekto vadovų, pirkimo komisijos narių, asmenų, perkančiosios organizacijos ar perkančiojo subjekto vadovo paskirtų atlikti supaprastintus pirkimus, pirkimų procedūrose dalyvaujančių ekspertų ir pirkimų iniciatorių nusišalinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos sprendimas. 2019 m. gruodžio 19 d. Nr. KS-339. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2562686225c611ea8f0dfdc2b5879561>
43. „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuro decentralizuotų viešųjų pirkimų vykdymo ir vidaus kontrolės tvarkos aprašo patvirtinimo“: Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuro direktoriaus įsakymas. 2022 m. gruodžio 19 d. Nr. V-35. Prieiga per internetą: <https://www.sveikatos-biuras.lt/uploads/pirkimu%20vykdymo%20tvarkos%20aprasas.pdf>
44. „Dėl teisės atlikti centrinės perkančiosios organizacijos funkcijas biudžetinei įstaigai Šiaulių apskaitos centrui suteikimo“: Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas. 2022 m. liepos 7 d. Nr. T-317. Prieiga per internetą: <https://www.sac.lt/wp-content/uploads/2023/02/Tarybos-sprendimas-Nr.-T-317.pdf>
45. „Dėl viešųjų pirkimų ir pirkimų ataskaitų rengimo ir teikimo tvarkos aprašo, viešųjų pirkimų ir pirkimų ataskaitų formų patvirtinimo“. Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus įsakymas. 2017 m. birželio 6 d. Nr. IS-80 (Suvestinės redakcija nuo 2024-01-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a25195894bbc11e78869ae36ddd5784f/asr>
46. „Dėl viešųjų pirkimų, kuria panaikinama Direktyva 2004/18/EB“. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/24/ES. 2014 m. vasario 26 d. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0024&from=LT>
47. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992 m. lapkričio 2 d. Vilnius: VRK. Prieiga per internetą: <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija20220522.htm>
48. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316 (Suvestinė redakcija nuo 2024-01-01 iki 2024-12-31). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr>
49. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234 (Suvestinė redakcija nuo 2024-01-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
50. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas. 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1491 (Suvestinė redakcija nuo 2024-10-18). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.30614/asr>
51. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533 (Suvestinė redakcija nuo 2024-12-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>
52. Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuro nuostatai. 2024 m. gegužės 15 d. Nr. T-175. Prieiga per internetą: <https://www.sveikatos-biuras.lt/uploads/Biuro%20nuostatai%2024-05-15.pdf>
53. Viešųjų pirkimų tarnyba. (2023). *Parengtos Etiško elgesio viešuosiuose pirkimuose ir pirkimuose gairės*. Prieiga per internetą: https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/komisijos_gaires.pdf
54. Viešųjų pirkimų tarnyba. (2023). *Parengtos Viešojo pirkimo ir pirkimo komisijos sudarymo ir jos veiklos organizavimo gairės*. Prieiga per internetą: https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/komisijos_gaires.pdf
55. Viešųjų pirkimų tarnyba. (2024). *Parengtos Viešųjų pirkimų, pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės rekomendacijos*. Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/lt/naujienos-3/parengtos-viesuju-pirkimu-ir-pirkimu-organizavimo-ir-vidaus-kotroles-rekomendacijos/>

Kiti šaltiniai:

56. Canva. Prieiga per internetą: <https://www.canva.com/>
57. Centrinis viešųjų pirkimų portalas. (2024). *Ataskaita*. Prieiga per internetą: <https://cvpp.eviesiejipirkimai.lt/ReportsOrProtocol/Details/2023-684017?formTypeId=1>
58. Centrinis viešųjų pirkimų portalas. (2024). *Planuojamo pirkimo detalesnė informacija*. Prieiga per internetą: <https://cvpp.eviesiejipirkimai.lt/PlannedProcurement/Details/248242?type=1>
59. Centrinis viešųjų pirkimų portalas. (2024). *Skelbimas apie pirkimą*. Prieiga per internetą: <https://cvpp.eviesiejipirkimai.lt/Notice/Details/2023-635295>
60. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. *Pirmasis ELoGE vertinimas Lietuvoje*. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/vietos-savivalda/europos-zenklas-uz-neprieikaistinga-demokratini-valdyma-elope/pirmasis-elope-vertinimas-lietuvoje/>

61. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. *Antrasis ELoGE vertinimas Lietuvoje*. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/vietos-savivalda/europos-zenklas-uz-neprieikaistinga-demokratini-valdyma-elope/antrojo-elope-vertinimo-eiga-1/>
62. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. *Kas yra ELoGE?*. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/vietos-savivalda/europos-zenklas-uz-neprieikaistinga-demokratini-valdyma-elope/kas-yra-elope/>
63. Valdymo koordinavimo centras. (2024). *2023/2024 Lietuvos savivaldybių valdomų įmonių veikla*. Prieiga per internetą: https://governance.lt/wp-content/uploads/2024/08/svi_ataskaita_2024.pdf
64. Valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita. (2018). *Viešųjų pirkimų sistemos funkcionavimas*. Prieiga per internetą: <https://www.valstybeskontrole.lt/LT/Product/23778/viesuju-pirkimusistemos-funkcionavimas>
65. Viešųjų pirkimų tarnyba. (2023). *Gegužė – susitikimai savivaldybėse dėl pirkimų centralizavimo*. Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/lt/naujienos/geguze-susitikimai-savivaldybese-del-pirkimu-centralizavimo>
66. Viešųjų pirkimų tarnyba. (2024). *Tikrinimo ataskaitos 2024 m.* Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/lt/pirkimu-vykdymo-prieziura/issvados-ataskaitos/tikrinimo-ataskaitos-2/2024-3/>
67. Viešųjų pirkimų tarnyba. *Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo 17 straipsnis. Pagrindiniai pirkimų principai*. Prieiga per internetą: <https://klausk.vpt.lt/hc/lt/articles/360016398680-17-straipsnis-Pagrindiniai-pirkim%C5%B3-principai>
68. Viešųjų pirkimų tarnybos parengtos *Etiško viešuosiuose pirkimuose ir pirkimuose gairės* (2023). Prieiga per internetą: https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/etisko_elgesio_gaires.pdf
69. Viešųjų pirkimų tarnybos parengtos *Pirkimų centralizavimo gairės* (2022). Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/centralizavimas.pdf>
70. Viešųjų pirkimų tarnybos nepatikimų tiekėjų sąrašas 2021-2024 m. Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/lt/nuorodos/kiti-duomenys/powerbi/nepatikimi-tiekejai-1/>
71. Viešųjų pirkimų tarnyba. *Pirkimo sutarčių viešinimas*. (2024). Prieiga per internetą: https://eviesiejipirkimai.lt/index.php?option=com_vptpublic&task=sutartys&Itemid=109&filter_show=1&filter_limit=10&vpt_unite=&filter_tender=&filter_number=&filter_proctype=&filter_dok_id=&filter_authority=%C5%A0iauli%C5%B3+miesto+savivaldyb%C4%97s+visuomen%C4%97s+sveikatos+biuras&filter_jarcode=&filter_purchaseCode=&filter_cpv=&filter_valuefrom=&filter_valueto=&filter_contractdate_from=2023&filter_contractdate_to=&filter_expirationdate_from=&filter_expirationdate_to=&filter_supplier=darnios+asmenyb%C4%97s+studija&filter_supplier_jarcode=&filter_agreement_type=5
72. Viešųjų pirkimų tarnyba. *Pirkimo sutarčių viešinimas*. (2024). Prieiga per internetą: https://eviesiejipirkimai.lt/index.php?option=com_vptpublic&task=sutartys&Itemid=109&filter_show=1&filter_limit=10&vpt_unite=&filter_tender=&filter_number=&filter_proctype=&filter_dok_id=&filter_authority=%C5%A0iauli%C5%B3+miesto+savivaldyb%C4%97s+visuomen%C4%97s+sveikatos+biuras&filter_jarcode=&filter_purchaseCode=&filter_cpv=&filter_valuefrom=&filter_valueto=&filter_contractdate_from=2023&filter_contractdate_to=&filter_expirationdate_from=&filter_expirationdate_to=&filter_supplier=darnios+asmenyb%C4%97s+studija&filter_supplier_jarcode=&filter_agreement_type=5

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Duomenų matrica

TEISĖS AKTAI IR JUOSE ĮTVIRTINTI SU *GERO VALDymo* PRINCIP AIS SUSIJĘ REIKALAVIMAI

Tyrimo sritis	Teisės aktai ir juose įtvirtinti su <i>Gero valdymo</i> principais susiję reikalavimai
Veiksmingumas	Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/24/ES (toliau – Direktyva) 74) viešųjų perkančiųjų subjektų parengtos techninės specifikacijos turi sudaryti galimybę atverti viešuosius pirkimus konkurencijai ir pasiekti tvarumo tikslus. Tuo tikslu turėtų būti galima teikti pasiūlymus, kuriais būtų atspindėta techninių sprendinių, standartų ir techninių specifikacijų įvairovė rinkoje, įskaitant sprendinius, standartus ir technines specifikacijas, parengtus remiantis veiksmingumo kriterijais, susijusiais su gyvavimo ciklu ir darbų vykdymo, prekių tiekimo ir paslaugų teikimo gamybos proceso tvarumu. Todėl technines specifikacijas reikėtų parengti taip, kad būtų išvengta dirbtino konkurencijos susiaurinimo taikant konkrečiam ekonominės veiklos vykdytojui palankius reikalavimus, išreiškiančius svarbiausias prekių, paslaugų ar darbų, kuriuos šis ekonominės veiklos vykdytojas paprastai siūlo, charakteristikas. Paprastai tas tikslas kuo geriausiai pasiekiamas technines specifikacijas parengus pagal funkcinius ir veiksmingumo reikalavimus. Funkciniai ir veiksmingumo reikalavimai taip pat yra tinkamas būdas remti inovacijas viešuosiuose pirkimuose ir turėtų būti kuo plačiau naudojami. Kai daroma nuoroda į Europos standartą arba, jo nesant, nacionalinį standartą, perkančiosios organizacijos turėtų vertinti pasiūlymus, grindžiamus lygiavertėmis priemonėmis. Ekonominės veiklos vykdytojas turėtų būti atsakingas už prašomo ženklavimo lygiavertiškumo įrodymą. Lygiavertiškumui įrodyti turėtų būti galima iš konkurso dalyvių reikalauti pateikti trečiojo asmens patikrintus įrodymus. Vis dėlto turėtų būti leidžiamos ir kitos tinkamos įrodinėjimo priemonės, kaip antai gamintojo techniniai dokumentai, jeigu atitinkamas ekonominės veiklos vykdytojas neturi galimybės gauti tokių pažymėjimų ar tyrimų ataskaitų arba negali jų gauti per atitinkamus terminus, su sąlyga, kad atitinkamas ekonominės veiklos vykdytojas tokiomis priemonėmis įrodo, kad darbai, prekės ar paslaugos atitinka techninėse specifikacijose, sutarties skyrimo kriterijuose ar sutarties įvykdymo sąlygose nustatytus reikalavimus ar kriterijus. Direktyvos 121) atlikus įvertinimą buvo nustatyta, kad dar daug ką galima tobulinti Sąjungos viešųjų pirkimų taisyklių taikymo srityje. Siekiant veiksmingiau ir nuosekliau taikyti taisykles, labai svarbu susidaryti bendrą vaizdą apie nacionalinės viešųjų pirkimų politikos galimas struktūrines problemas ir bendrus modelius, kad būtų galima tikslingiau spręsti galimas konkrečias problemas. Tą bendrą vaizdą susidaryti galima tinkamai vykdant stebėseną, kurios rezultatus reikėtų reguliariai skelbti, kad būtų galima turint pakankamai informacijos diskutuoti apie galimą viešųjų pirkimų taisyklių ir praktikos patobulinimą. Toks tinkamas bendras vaizdas taip pat galėtų suteikti svarbios informacijos apie viešųjų pirkimų taisyklių taikymą įgyvendinant Sąjungos bendrai finansuojamus projektus. Valstybėms narėms turėtų būti palikta teisė nuspręsti, kaip ši stebėseną turėtų būti vykdoma praktiškai ir kas ją turi vykdyti; nuspręsdamos, jos taip pat turėtų galėti priimti sprendimą, ar stebėseną turėtų būti pagrįsta pavyzdžiais grindžiama <i>ex post</i> kontrole, ar sisteminga <i>ex ante</i> viešojo pirkimo procedūrų, kurioms taikoma ši direktyva, kontrole. Turėtų būti galima atitinkamoms įstaigoms pranešti apie potencialias problemas; tai nebūtinai reikštų, kad stebėseną vykdę subjektai turi šalies statusą teismuose. Veiksmingesnis konsultavimas, informavimas ir parama perkančiosioms organizacijoms ir ekonominės veiklos vykdytojams taip pat gali labai prisidėti prie viešųjų pirkimų efektyvumo didinimo, pasiekiamo geresniu viešųjų pirkimų praktikos išmanymu, didesniu teisiniu tikrumu ir šios praktikos profesionalizavimu. Taip konsultuoti perkančiąsias organizacijas ir ekonominės veiklos

	vykdytojus reikėtų, kai tai būtina siekiant užtikrinti tinkamesnį taisyklių taikymą. Konsultuoti galima visais klausimais, svarbiais viešųjų pirkimų srityje, kaip antai apie įsigijimo planavimą, procedūras, metodų ir priemonių bei gerosios praktikos įgyvendinant procedūras parinkimą. Kalbant apie teisinius klausimus, konsultavimas nebūtinai turėtų apimti išsamią teisinę atitinkamų klausimų analizę; juo galėtų būti tik bendrai nurodomi aspektai, į kuriuos reikėtų atsižvelgti vėliau atliekant išsamią klausimų analizę, pavyzdžiui, nurodant galimai susijusią teismų praktiką arba gairių pastabas ar kitus šaltinius, kuriuose buvo nagrinėjamas tas konkretus klausimas. LR VPĮ 55 str. Pasiūlymų vertinimas ir palyginimas: 5 d. Pasirinkti pasiūlymų vertinimo kriterijai neturi perkančiajai organizacijai suteikti neribotos pasirinkimo laisvės ir turi užtikrinti veiksmingą tiekėjų konkurenciją. LR VPĮ 106 str. Alternatyvios sankcijos ir jų taikymas: 3 d. Teismo skiriamos alternatyvios sankcijos turi būti veiksmingos, proporcingos ir atgrasančios.
Efektyvumas	Direktyvos 2) strategijoje „Europa 2020“, nustatytoje 2010 m. kovo 3 d. Komisijos komunikate „Europa 2020: Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ (toliau – strategija „Europa 2020 pažangiam, tvariam ir integraciniam augimui“), viešiesiems pirkimams tenka svarbus vaidmuo kaip vienai iš rinkos priemonių, naudotinų siekiant pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo kartu užtikrinant efektyviausią viešųjų lėšų naudojimą. Tuo tikslu reikėtų persvarstyti ir modernizuoti viešųjų pirkimų taisykles, priimtas pagal Europos Parlamento ir Tarybos direktyvą 2004/17/EB⁽⁴⁾ ir Europos Parlamento ir Tarybos direktyvą 2004/18/EB⁽⁵⁾, kad būtų padidintas viešųjų išlaidų efektyvumas, visų pirma sudarant palankesnes sąlygas mažųjų ir vidutinių įmonių (toliau — MVĮ) dalyvavimui viešuosiuose pirkimuose, ir kad perkantiesiems subjektams būtų suteikta galimybė geriau pasinaudoti viešųjų pirkimų teikiamomis galimybėmis siekiant bendrų visuomenės tikslų. Taip pat reikia išaiškinti svarbiausias sąvokas ir koncepcijas, kad būtų užtikrintas teisinis tikrumas ir įtraukti tam tikri tvirtai nusistovėjęsios susijusios Europos Sąjungos Teisingumo Teismo praktikos aspektai. Direktyvos 52) elektroninės informavimo ir ryšių priemonės gali labai supaprastinti sutarčių paskelbimą ir padidinti pirkimo procesų efektyvumą ir skaidrumą. Jos turėtų tapti standartinėmis ryšio ir keitimosi informacija priemonėmis pirkimo procedūrose, nes jos labai padidina ekonominės veiklos vykdytojų galimybes dalyvauti visoje vidaus rinkoje vykdomose pirkimo procedūrose. Tuo tikslu turėtų būti nustatyta, kad yra privalomas skelbimų elektronine forma pateikimas, galimybė gauti pirkimo dokumentus elektronine forma ir – po 30 mėnesių pereinamojo laikotarpio – pasiekta visiškai elektroninė komunikacija, suprantama kaip ryšių palaikymas elektroninėmis priemonėmis visuose procedūros etapuose, įskaitant prašymų dalyvauti perdavimą ir, visų pirma, pasiūlymų persiuntimą (elektroninių pasiūlymų teikimas). Valstybėms narėms ir perkančiosioms organizacijoms turėtų būti leidžiama numatyti daugiau, jei jos to pageidautų. Taip pat turėtų būti paaiškinta, kad privalomas elektroninių ryšių priemonių naudojimas pagal šią direktyvą vis dėlto neturėtų reikšti, kad perkančiosios organizacijos privalo vykdyti pasiūlymų elektroninį apdorojimą arba kad nustatoma elektroninio vertinimo ar automatinio apdorojimo pareiga. Be to, pagal šią direktyvą po sutarties skyrimo pareiga naudoti elektronines ryšių priemones neturėtų būti taikoma nė vieno iš viešojo pirkimo proceso elementų atžvilgiu, kaip ir vidaus ryšių perkančiojoje organizacijoje atžvilgiu. Direktyvos 80) kad procedūros taptų spartesnės ir efektyvesnės, dalyvavimo pirkimo procedūrose laikotarpiai turėtų būti kuo trumpesni, nesukuriant bereikalingų kliūčių ekonominės veiklos vykdytojų iš visos vidaus rinkos dalyvavimui, ypač MVĮ dalyvavimui. Todėl reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad nustatydamos laikotarpį pasiūlymams ir prašymams dalyvauti pateikti, perkančiosios organizacijos turėtų atsižvelgti visų pirma į sutarties sudėtingumą ir laiką, reikalingą pasiūlymams parengti, net jei tai reikštų, kad reikia nustatyti ilgesnius laikotarpius, nei šioje direktyvoje numatyti minimalios trukmės laikotarpiai. Elektroninių informacijos ir ryšių priemonių naudojimas, visų pirma galimybės ekonominės veiklos vykdytojams, konkurso dalyviams ir kandidatams gauti visus pirkimo dokumentus elektroninėmis priemonėmis ir elektroninėmis priemonėmis siųsti pranešimus, didina skaidrumą ir padeda sutaupyti laiko. Todėl reikėtų nustatyti, kad minimalūs leidžiami laikotarpiai bus sutrumpinti

	remiantis SVP nustatytomis taisyklėmis ir laikantis sąlygos, kad jie bus suderinti su konkrečiu Sąjungos lygiu numatytu taikyti perdavimo būdu. Be to, perkančiosios organizacijos turėtų turėti galimybę dar labiau sutrumpinti laikotarpį prašymams dalyvauti ir pasiūlymams pateikti tais atvejais, kai dėl skubos įprastiniai terminai nėra tinkami, tačiau įprastinė procedūra su skelbimu apie pirkimą tebėra įmanoma. Tik išskirtiniais atvejais, kai dėl ypatingos skubos, kilusios dėl įvykių, kurių atitinkama perkančioji organizacija negalėjo numatyti ir kurie nuo jos nepriklauso, įprastinė procedūra tampa neįmanoma net sutrumpinus terminus, perkančiosios organizacijos turėtų turėti galimybę, jei tai tikrai būtina, skirti sutartis vedant derybas be išankstinio skelbimo apie pirkimą. Tokia padėtis galėtų susidaryti po stichinių nelaimių, kai reikia veikti nedelsiant. Direktyvos 90) sutartys turėtų būti skiriamos remiantis objektyviais kriterijais, kuriais užtikrinama, kad būtų laikomasi skaidrumo, nediskriminavimo ir lygiateisiškumo principų, siekiant užtikrinti galimybę objektyviai palyginti santykinę pasiūlymų vertę, kad būtų galima veiksmingos konkurencijos sąlygomis nustatyti ekonomiškai naudingiausią pasiūlymą. Turėtų būti aiškiai nustatyta, kad vertinant, kuris pasiūlymas yra ekonomiškai naudingiausias, turėtų būti remiamasi geriausiu kainos ir kokybės santykiu, kuris visada turėtų apimti kainos arba išlaidų aspektą. Taip pat turėtų būti paaiškinta, kad toks ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo nustatymas taip pat galėtų būti atliekamas remiantis tik kaina arba tik išlaidų efektyvumu. Be to, tikslinga priminti, kad perkančiosios organizacijos gali techninėse specifikacijose arba sutarties vykdymo sąlygose nustatyti atitinkamus kokybės standartus. Siekiant paskatinti, kad viešuosiuose pirkimuose būtų labiau orientuojamasi į kokybę, valstybėms narėms turėtų būti leidžiama drausti arba riboti taikymą ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo remiantis tik kaina arba tik išlaidomis, kai jos mano, kad tai tikslinga. Siekiant užtikrinti, kad skiriant sutartis būtų laikomasi lygiateisiškumo principo, perkančiosios organizacijos turėtų būti įpareigosios sukurti reikiamą skaidrumą, kad visi konkurso dalyviai būtų tinkamai informuojami apie kriterijus ir priemones, kurie bus taikomi priimant sprendimą dėl sutarties skyrimo. Todėl perkančiosios organizacijos turėtų būti įpareigosios nurodyti sutarties skyrimo kriterijus ir kiekvieno šių kriterijų santykinį lyginamąjį svorį. Vis dėlto jei kriterijų lyginamojo svorio neįmanoma nustatyti iš anksto, visų pirma dėl sutarties sudėtingumo, tinkamai pateisinamais atvejais, kuriuos perkančiosios organizacijos privalo sugebėti pagrįsti, joms turėtų būti leidžiama nukrypti nuo tos pareigos nurodyti kriterijų lyginamąjį svorį. Tokiais atvejais jos turėtų nurodyti kriterijus mažėjančia pagal svarbą tvarka. Direktyvos 121) Veiksmingesnis konsultavimas, informavimas ir parama perkančiosioms organizacijoms ir ekonominės veiklos vykdytojams taip pat gali labai prisidėti prie viešųjų pirkimų efektyvumo didinimo, pasiekiamo geresniu viešųjų pirkimų praktikos išmanymu, didesniu teisiniu tikrumu ir šios praktikos profesionalizavimu. Taip konsultuoti perkančiąsias organizacijas ir ekonominės veiklos vykdytojus reikėtų, kai tai būtina siekiant užtikrinti tinkamesnę taisyklių taikymą. Konsultuoti galima visais klausimais, svarbiais viešųjų pirkimų srityje, kaip antai apie įsigijimo planavimą, procedūras, metodų ir priemonių bei gerosios praktikos įgyvendinant procedūras parinkimą. Kalbant apie teisinius klausimus, konsultavimas nebūtinai turėtų apimti išsamią teisinę atitinkamų klausimų analizę; juo galėtų būti tik bendrai nurodomi aspektai, į kuriuos reikėtų atsižvelgti vėliau atliekant išsamią klausimų analizę, pavyzdžiui, nurodant galimai susijusią teismų praktiką arba gairių pastabas ar kitus šaltinius, kuriuose buvo nagrinėjamas tas konkretus klausimas. LR VPĮ 1 str. Įstatymo taikymo sritis: 1 d. Šio įstatymo tikslas – užtikrinti efektyvių ir skaidrių viešųjų pirkimų ir projekto konkursų atlikimą. LR VPĮ 82 str. Centralizuotų pirkimų veikla ir centrinės perkančiosios organizacijos: 2 d. 1 p. Vyriausybės sprendimu įsteigtos centrinės perkančiosios organizacijos centralizuotų pirkimų kataloge galimos įsigyti prekės, paslaugos ar darbai atitinka perkančiosios organizacijos poreikius ir perkančioji organizacija negali prekių, paslaugų ar darbų įsigyti efektyvesniu būdu racionaliai naudodama tam skirtas lėšas. Perkančiosios organizacijos privalo motyvuoti savo sprendimą neatlikti pirkimo naudojantis centralizuotų pirkimų katalogu ir argumentus nurodyti pirkimo
--	---

	dokumentuose. Šio punkto reikalavimai taikomi ir perkančiosioms organizacijoms, kurios atlieka centrinės perkančiosios organizacijos funkcijas. Mažos vertės pirkimų tvarkos aprašo 13 p. nurodyta (toliau – MVPTA) Perkančioji organizacija privalo įsigyti prekių, paslaugų ir darbų iš centrinės perkančiosios organizacijos arba per ją, jeigu 13.1 p. Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimu įsteigtos centrinės perkančiosios organizacijos centralizuotų pirkimų kataloge siūlomos prekės ar paslaugos, per sukurta dinaminę pirkimų sistemą ar sudarytą preliminarįją sutartį galimos įsigyti prekės, paslaugos ar darbai atitinka perkančiosios organizacijos poreikius ir perkančioji organizacija negali prekių, paslaugų ar darbų įsigyti efektyvesniu būdu racionaliai naudodama tam skirtas lėšas. Perkančiosios organizacijos privalo motyvuoti savo sprendimą neatlikti pirkimo naudojantis centrinės perkančiosios organizacijos katalogu ir argumentus nurodyti pirkimo dokumentuose. MVPTA 24.3.3. Pirkimo dokumentuose turi būti: 24.3.3.7 p. prekių, paslaugų ar darbų energijos vartojimo efektyvumo ir aplinkos apsaugos reikalavimai ir (arba), socialiniai kriterijai Lietuvos Respublikos Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatytais atvejais ir tvarka, jeigu taikytina.
Atskaitomybė	LR VPĮ 97 str. Perkančiosios organizacijos atsakomybė ir pirkimų vidaus kontrolė: 3 d. Pirkimų vidaus kontrolės procese dalyvaujantys asmenys (perkančiosios organizacijos struktūriniai padaliniai) nurodomi, jų funkcijos, atsakomybė ir atskaitomybė apibrėžiama perkančiosios organizacijos patvirtintame pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės tvarkos apraše. MVPTA 17 p. Pirkimo procedūrą atlieka pirkimų organizatorius ar Komisija. Tuo pačiu metu atliekamoms kelioms pirkimo procedūroms gali būti paskirti keli pirkimų organizatoriai arba sudaromos kelios Komisijos. Atvejus, kada pirkimo procedūrą atlieka pirkimų organizatorius, o kada – Komisija, perkančioji organizacija nustato savo patvirtintame pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės tvarkos apraše. Komisija, kai tokia sudaroma, dirba pagal ją sudariusios perkančiosios organizacijos patvirtintą darbo reglamentą. Pirkimų organizatorius ir Komisija yra atskaitingi perkančiajai organizacijai ir vykdo tik rašytines jos užduotis bei įpareigojimus.
Atsakomybė	Direktyvos 69) daugumoje valstybių narių vis dažniau naudojamas centralizuotų pirkimų būdas. Centrinės perkančiosios organizacijos kitų perkančiųjų organizacijų vardu už atlyginimą arba neatlyginamai vykdo įsigijimus, valdo dinamines pirkimo sistemas ar skiria viešąsias sutartis ir (arba) preliminarįsias sutartis. Perkančiosioms organizacijoms, kurių vardu sudaroma preliminarįji sutartis, turėtų būti leidžiama ja naudotis atskiriems ar pakartotiniams pirkimams. Atsižvelgiant į perkamus didelius kiekius, toks būdas gali padėti didinti konkurenciją ir turėtų padėti padidinti viešųjų pirkimų profesionalumą. Todėl reikėtų nustatyti centrinių perkančiųjų organizacijų, skirtų perkančiosioms organizacijoms, Sąjungos apibrėžtį ir reikėtų paaiškinti, kad centrinės perkančiosios organizacijos veikia dviem skirtingais būdais. Pirma, jos turėtų galėti atlikti didmenininkų vaidmenį pirkdamos, saugodamos ir perparduodamos arba, antra, jos turėtų galėti atlikti tarpininkų vaidmenį skirdamos sutartis, valdydamos dinaminio pirkimo sistemas arba sudarydamos preliminarįsias sutartis, kuriomis naudosis perkančiosios organizacijos. Tokią tarpininko funkciją tam tikrais atvejais galima atlikti atitinkamas sutarties skyrimo procedūras vykdant savarankiškai, be atitinkamų perkančiųjų organizacijų išsamių instrukcijų; kitais atvejais šią funkciją galima atlikti vykdant atitinkamas sutarties skyrimo procedūras atitinkamų perkančiųjų organizacijų vardu ir sąskaita bei laikantis jų instrukcijų. Be to, reikėtų nustatyti atsakomybės už šioje direktyvoje nustatytų pareigų laikymąsi paskirstymo tarp centrinės perkančiosios organizacijos ir perkančiųjų organizacijų, perkančių iš jos arba jai tarpininkaujant, taisykles. Kai centrinei perkančiajai organizacijai tenka visa atsakomybė už pirkimo procedūrų vykdymą, tik ji viena turėtų būti tiesiogiai atsakinga ir už procedūrų teisėtumą. Kai perkančioji organizacija vykdo tam tikras procedūros dalis, pavyzdžiui, iš naujo paskelbia konkursą pagal preliminarįją sutartį arba skiria atskiras sutartis taikydama dinaminę pirkimo sistemą, ji turėtų ir toliau būti atsakinga už etapus, kuriuos ji vykdo.

	LR VPĮ 1 str. Įstatymo taikymo sritis: 2 d. Šis įstatymas reglamentuoja viešųjų pirkimų valdymo ir atlikimo tvarką, įskaitant viešojo pirkimo–pardavimo sutarčių vykdymą ir ginčų sprendimo tvarką, nustato viešųjų pirkimų subjektų teises, pareigas ir atsakomybę. LR VPĮ 49 str. Rėmimasis kitų ūkio subjektų pajėgumais: 5 d. Kai tiekėjas remiasi kitų ūkio subjektų pajėgumais, atsižvelgdamas į pirkimo dokumentuose nustatytus ekonominio ir finansinio pajėgumo reikalavimus, perkančioji organizacija gali reikalauti, kad tiekėjas ir ūkio subjektai, kurių pajėgumais remiamasi, prisiimtų solidarią atsakomybę už pirkimo sutarties įvykdymą. LR VPĮ 88 str. Subtiekimas: 3 d. Šio straipsnio 1 ir 2 dalyse nustatyti reikalavimai nekeičia pagrindinio tiekėjo atsakomybės dėl numatomos sudaryti pirkimo sutarties įvykdymo. LR VPĮ 95 str. Viešųjų pirkimų tarnybos kompetencija: 2 d. Viešųjų pirkimų tarnyba turi teisę: 8 p. traukti administracinę atsakomybę šį įstatymą pažeidusius ir Viešųjų pirkimų tarnybos reikalavimų ar sprendimų nevykdančius asmenis. LR VPĮ 97 str. Perkančiosios organizacijos atsakomybė ir pirkimų vidaus kontrolė: 1. Už perkančiosios organizacijos atliekamus pirkimus atsako perkančiosios organizacijos vadovas. 2. Komisijos nariai, ekspertai, stebėtojai, už sutarties vykdymą atsakingi asmenys ir kiti pirkimuose dalyvaujantys ar galintys daryti įtaką jų rezultatams asmenys už savo veiksmus ir sprendimus atsako pagal Lietuvos Respublikos įstatymus. 3. Pirkimų vidaus kontrolės procese dalyvaujantys asmenys (perkančiosios organizacijos struktūriniai padaliniai) nurodomi, jų funkcijos, atsakomybė apibrėžiama perkančiosios organizacijos patvirtintame pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės tvarkos apraše. Perkančiosios organizacijos kuriama ir įgyvendinama pirkimų vidaus kontrolės sistema turi padėti užtikrinti Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatyme nurodytų vidaus kontrolės tikslų pasiekimą per visą pirkimo procesą – nuo pasirengimo pirkimui iki pirkimo sutarties įvykdymo. <...>. Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos nusišalinimo tvarkos aprašo (toliau – VTEK) 20 p. Pirkimo komisijos nariai, asmenys, pirkimų vykdytojo vadovo paskirti atlikti supaprastintus pirkimus, pirkimų procedūrose dalyvaujantys ekspertai ir pirkimų iniciatoriai už Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo, Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo ir šio Aprašo pažeidimus atsako teisės aktų nustatyta tvarka. VPT patvirtinto informacijos viešinimo aprašo (toliau – VPT informacijos viešinimo) 6 p. Už CVP IS paskelbtos informacijos turinio teisingumą, taip pat už šios informacijos turinio atitiktį Viešųjų pirkimų įstatymo, Komunalinio sektoriaus pirkimų įstatymo, Gynybos įstatymo ir kitų pirkimus reglamentuojančių teisės aktų reikalavimams atsako pirkimo vykdytojas. VPT patvirtinto ataskaitų rengimo ir teikimo aprašo (toliau – VPT ataskaitų teikimo) 5 p. Už ataskaitose pateiktų duomenų tikslumą, teisingumą ir jų pateikimą laiku atsako pirkimų vykdytojas.
Skaidrumas	Direktyvos 1) valstybės narės institucijų arba jų vardu vykdomas viešųjų sutarčių skyrimas turi atitikti Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo principus, visų pirma laisvo prekių judėjimo, įsisteigimo laisvės ir laisvės teikti paslaugas srityse, taip pat iš šių laisvių kylančius principus, kaip antai lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo ir skaidrumo principus. Direktyvos 45) konkurso procedūra su derybomis turėtų būti vykdoma laikantis adekvačių apsaugos priemonių, kuriomis būtų užtikrinti lygiateisiškumo ir skaidrumo principai. Visų pirma, perkančiosios organizacijos turėtų iš anksto nurodyti minimalius reikalavimus, kuriais apibūdinamas pirkimo pobūdis ir kurie derybų eigoje neturėtų būti keičiami. Sutarčių skyrimo kriterijai ir jų lyginamojo svorio nustatymas turėtų būti stabilūs per visą procedūrą ir jie neturėtų būti derybų dalykas, kad būtų užtikrintos vienodos sąlygos visiems ekonominės veiklos vykdytojams. Derybomis turėtų būti siekiama pagerinti pasiūlymus, kad perkančiosios organizacijos galėtų pirkti darbus, prekes ir paslaugas, kurios visiškai atitinka jų konkrečius poreikius. Derybos gali būti

	vedamos dėl visų perkamų darbų, prekių ar paslaugų charakteristikų, įskaitant, pavyzdžiui, kokybę, kiekį, komercines sąlygas ir socialinius, aplinkosaugos ir inovacinius aspektus, jeigu jie nėra minimalūs reikalavimai. Reikėtų paaiškinti, kad minimalūs reikalavimai, kuriuos turi nustatyti perkančioji organizacija, yra tos sąlygos ir ypatybės (visų pirma fizinės, funkcinės ir teisinės), kurias turėtų atitikti ar turėti kiekvienas pasiūlymas, kad perkančiajai organizacijai būtų leista skirti sutartį pagal pasirinktus sutarčių skyrimo kriterijus. Siekiant užtikrinti proceso skaidrumą ir atsekamumą, visi etapai turėtų būti tinkamai užfiksuoti dokumentuose. Be to, visi pasiūlymai procedūros metu turėtų būti pateikti raštu. Direktyvos 52) elektroninės informavimo ir ryšių priemonės gali labai supaprastinti sutarčių paskelbimą ir padidinti pirkimo procesų efektyvumą ir skaidrumą. Jos turėtų tapti standartinėmis ryšio ir keitimosi informacija priemonėmis pirkimo procedūrose, nes jos labai padidina ekonominės veiklos vykdytojų galimybes dalyvauti visoje vidaus rinkoje vykdomose pirkimo procedūrose. Tuo tikslu turėtų būti nustatyta, kad yra privalomas skelbimų elektronine forma pateikimas, galimybė gauti pirkimo dokumentus elektronine forma ir – po 30 mėnesių pereinamojo laikotarpio – pasiekta visiškai elektroninė komunikacija, suprantama kaip ryšių palaikymas elektroninėmis priemonėmis visuose procedūros etapuose, įskaitant prašymų dalyvauti perdavimą ir, visų pirma, pasiūlymų persiuntimą (elektroninių pasiūlymų teikimas). Valstybėms narėms ir perkančiosioms organizacijoms turėtų būti leidžiama numatyti daugiau, jei jos to pageidautų. Taip pat turėtų būti paaiškinta, kad privalomas elektroninių ryšių priemonių naudojimas pagal šią direktyvą vis dėlto neturėtų reikšti, kad perkančiosios organizacijos privalo vykdyti pasiūlymų elektroninį apdorojimą arba kad nustatoma elektroninio vertinimo ar automatinio apdorojimo pareiga. Be to, pagal šią direktyvą po sutarties skyrimo pareiga naudoti elektronines ryšių priemones neturėtų būti taikoma nė vieno iš viešojo pirkimo proceso elementų atžvilgiu, kaip ir vidaus ryšių perkančiojoje organizacijoje atžvilgiu. Direktyvos 58) nors pagrindiniai pirkimo procedūros dokumentai, kaip antai pirkimo dokumentai, prašymai dalyvauti konkurse, susidomėjimo patvirtinimas ir pasiūlymai, turėtų visada būti teikiami raštu, kitais atvejais ir toliau turėtų būti galima su ekonominės veiklos vykdytojais bendrauti žodžiu, jeigu bendravimo žodžiu turinys pakankamai užfiksuojamas dokumentuose. To reikia siekiant užtikrinti tinkamą skaidrumo lygį, kurį nustačius galima patikrinti, ar laikomasi lygiateisiškumo principo. Visų pirma labai svarbu, kad toks bendravimas žodžiu su konkurso dalyviais, kuris galėtų daryti poveikį pasiūlymų turiniui ir vertinimui, būtų pakankamai ir tinkamomis priemonėmis užfiksuojamas dokumentuose, pavyzdžiui, naudojant rašytinius protokolus ar garso įrašus arba parengiant pagrindinių bendravimo elementų santraukas. Direktyvos 59) Sąjungos viešojo pirkimo rinkose ryškėja didelė tendencija telkti viešųjų perkančiųjų subjektų poreikius, kad būtų pasiekta masto ekonomija, įskaitant mažesnes kainas ir sandorių sąnaudas, ir pagerėtų bei taptų profesionalėsnis pirkimų valdymas. Tai galima pasiekti sutelkus pirkimus arba pagal dalyvaujančių perkančiųjų organizacijų skaičių, arba pagal apimtį ir vertę per tam tikrą laiką. Vis dėlto pirkimų sutelkimą ir centralizavimą reikėtų atidžiai stebėti, siekiant išvengti per didelio perkamosios galios sutelkimo, slaptų susitarimų ir išsaugoti skaidrumą bei konkurenciją, be to, užtikrinti MVI galimybes patekti į rinką. Direktyvos 90) sutartys turėtų būti skiriamos remiantis objektyviais kriterijais, kuriais užtikrinama, kad būtų laikomasi skaidrumo, nediskriminavimo ir lygiateisiškumo principų, siekiant užtikrinti galimybę objektyviai palyginti santykinę pasiūlymų vertę, kad būtų galima veiksmingos konkurencijos sąlygomis nustatyti ekonomiškai naudingiausią pasiūlymą. Turėtų būti aiškiai nustatyta, kad vertinant, kuris pasiūlymas yra ekonomiškai naudingiausias, turėtų būti remiamasi geriausiu kainos ir kokybės santykiu, kuris visada turėtų apimti kainos arba išlaidų aspektą. Taip pat turėtų būti paaiškinta, kad toks ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo nustatymas taip pat galėtų būti atliekamas remiantis tik kaina arba tik išlaidų efektyvumu. Be to, tikslinga priminti, kad perkančiosios organizacijos gali techninėse specifikacijose arba sutarties vykdymo sąlygose nustatyti atitinkamus kokybės standartus.
--	--

	Siekiant paskatinti, kad viešuosiuose pirkimuose būtų labiau orientuojamasi į kokybę, valstybėms narėms turėtų būti leidžiama drausti arba riboti taikymą ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo remiantis tik kaina arba tik išlaidomis, kai jos mano, kad tai tikslinga. Siekiant užtikrinti, kad skiriant sutartis būtų laikomasi lygiateisiškumo principo, perkančiosios organizacijos turėtų būti įpareigos sukurti reikiamą skaidrumą, kad visi konkurso dalyviai būtų tinkamai informuojami apie kriterijus ir priemones, kurie bus taikomi priimant sprendimą dėl sutarties skyrimo. Todėl perkančiosios organizacijos turėtų būti įpareigos nurodyti sutarties skyrimo kriterijus ir kiekvieno šių kriterijų santykinį lyginamąjį svorį. Vis dėlto jei kriterijų lyginamojo svorio neįmanoma nustatyti iš anksto, visų pirma dėl sutarties sudėtingumo, tinkamai pateisinamais atvejais, kuriuos perkančiosios organizacijos privalo sugebėti pagrįsti, joms turėtų būti leidžiama nukrypti nuo tos pareigos nurodyti kriterijų lyginamąjį svorį. Tokiais atvejais jos turėtų nurodyti kriterijus mažėjančia pagal svarbą tvarka. Direktyvos 110) laikantis lygiateisiškumo ir skaidrumo principų, konkursą laimėjęs dalyvis neturėtų būti keičiamas kitu ekonominės veiklos vykdytoju (pavyzdžiui, jei sutartis nutraukiama dėl vykdymo trūkumų) iš naujo nepaskelbus konkurso dėl sutarties. Tačiau sutarties vykdymo laikotarpiu turėtų galėti įvykti tam tikrų sutartį vykdančių konkursą laimėjusių dalyvių (visų pirma kai sutartis buvo skirta daugiau nei vienai įmonei) struktūrinių pokyčių: jie gali būti vien vidaus lygiu reorganizuoti, būti perėmimo, susijungimo, įsigijimo šalimis ar tapti nemokūs. Dėl tokių struktūrinių pokyčių neturėtų būti automatiškai reikalaujama naujų pirkimo procedūrų visoms to konkurso dalyvio vykdomoms viešosioms sutartims. Direktyvos 126) sprendimų priėmimo pirkimų procedūrose atsekamumas ir skaidrumas yra ypač svarbūs procedūrų patikimumo veiksniai, be to, jais veiksmingai kovojama su korupcija ir sukčiavimu. Todėl perkančiosios organizacijos turėtų saugoti sudarytų didelės vertės sutarčių kopijas, kad suinteresuotieji subjektai galėtų susipažinti su tais dokumentais laikantis taikomų taisyklių dėl galimybės susipažinti su dokumentais. Be to, pirkimo ataskaitoje turėtų būti užfiksuoti atskirų pirkimo procedūrų esminiai elementai ir sprendimai. Stengiantis kiek įmanoma išvengti administracinės naštos, reikėtų leisti pirkimo ataskaitoje pateikti nuorodą į informaciją, kuri jau yra atitinkamame skelbime apie sutarties skyrimą. Taip pat reikėtų patobulinti Komisijos valdomas tų skelbimų viešo paskelbimo elektronines sistemas, siekiant palengvinti duomenų įvedimą ir kartu palengvinti visuotinių ataskaitų gavimą iš sistemos bei duomenų keitimąsi tarp sistemų. LR VPĮ 17 str. Pagrindiniai pirkimų principai: 1 d. Perkančioji organizacija užtikrina, kad vykdant pirkimą būtų laikomasi lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo, skaidrumo principų. LR VPĮ 27 str. Pasirenkimas pirkimui: 1 d. Perkančioji organizacija, siekdama pasirenkti pirkimui ir pranešti tiekėjams apie savo pirkimo planus ir reikalavimus, gali: 1 p. 1) prašyti suteikti ir gauti nepriklausomų ekspertų, institucijų arba rinkos dalyvių konsultacijas, taip pat konsultuotis su visuomene. Šiomis konsultacijomis remiamasi pirkimo metu, jeigu dėl tokių konsultacijų nėra iškreipiama konkurencija ir pažeidžiami nediskriminavimo ir skaidrumo principai. LR VPĮ 45 str. Tiekėjo ir jo pateiktos paraiškos ir pasiūlymo vertinimo bendrieji principai: 3 d. Jeigu kandidatas ar dalyvis pateikė netikslūs, neišsamius ar klaidingus dokumentus ar duomenis apie atitiktį pirkimo dokumentų reikalavimams arba šių dokumentų ar duomenų trūksta, perkančioji organizacija gali nepažeisdama lygiateisiškumo ir skaidrumo principų prašyti kandidatą ar dalyvį šiuos dokumentus ar duomenis patikslinti, papildyti arba paaiškinti per jos nustatytą protingą terminą. Pasiūlymai tikslinami, papildomi arba paaiškinami vadovaujantis Viešųjų pirkimų tarnybos nustatytais taisyklėmis. MVPTA 24.3.12.10. p. jei tiekėjas pateikė netikslūs, neišsamius ar klaidingus dokumentus ar duomenis apie atitiktį pirkimo dokumentų reikalavimams arba šių dokumentų ar duomenų trūksta, perkančioji organizacija, nepažeisdama lygiateisiškumo ir skaidrumo principų gali prašyti tiekėją šiuos dokumentus ar duomenis patikslinti, papildyti arba paaiškinti per jos nustatytą protingą terminą,
--	---

	vadovaudamasi Viešųjų pirkimų tarnybos nustatytais Pasiūlymų patikslinimo, papildymo ar paaiškinimo taisyklėmis.
Pilietinė visuomenė	Direktyvos 76) visiems asmenims naudoti skirtų pirkimų atveju, nepriklausomai nuo to, ar tai būtų plačioji visuomenė ar perkančiosios organizacijos darbuotojai, būtina, kad perkančiosios organizacijos nustatytų technines specifikacijas, siekiant atsižvelgti į prieinamumo neįgaliesiems ar visiems naudotojams tinkamos koncepcijos kriterijus, išskyrus deramai pagrįstus atvejus. LR VPĮ 2 str. Pagrindinės šio įstatymo sąvokos: 15 d. Konfidencialumo pasižadėjimas – viešojo pirkimo komisijos nario, eksperto ar kito asmens rašytinis pasižadėjimas neteikti tretiesiems asmenims informacijos, kurios atskleidimas prieštarautų šio įstatymo reikalavimams, visuomenės interesams ar pažeistų teisėtus viešuosiuose pirkimuose dalyvaujančių tiekėjų ir (arba) perkančiosios organizacijos interesus. LR VPĮ 27 str. Pasirengimas pirkimui: 1 d. Perkančioji organizacija, siekdama pasirengti pirkimui ir pranešti tiekėjams apie savo pirkimo planus ir reikalavimus, gali: 1 p. prašyti suteikti ir gauti nepriklausomų ekspertų, institucijų arba rinkos dalyvių konsultacijas, taip pat konsultuotis su visuomene. Šiomis konsultacijomis remiamasi pirkimo metu, jeigu dėl tokių konsultacijų nėra iškrepiama konkurencija ir pažeidžiami nediskriminavimo ir skaidrumo principai. LR VPĮ 33 str. Skelbimai apie pirkimo ir projekto konkurso rezultatus: 5 d. Skelbimuose apie pirkimo sutarties, preliminariosios sutarties sudarymą, projekto konkurso rezultatus neskelbiama informacija, kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai. LR VPĮ 37 str. Techninė specifikacija: 2 d. Visų pirkimų, skirtų fiziniams asmenims (visai visuomenei, perkančiosios organizacijos valstybės tarnautojams ar darbuotojams), techninės specifikacijos, išskyrus pagrįstus atvejus, turėtų būti parengtos taip, kad jose būtų atsižvelgta į neįgaliųjų kriterijus ir tinkamumą visiems naudotojams. Jeigu Europos Sąjungos ar nacionalinės teisės aktu yra nustatyti privalomi neįgaliųjų kriterijai ir tinkamumo visiems naudotojams kriterijai, perkančioji organizacija, rengdama technines specifikacijas, privalo jais vadovautis. LR VPĮ 46 str. Tiekėjo pašalinimo pagrindai: 5 d. Perkančioji organizacija gali netaikyti šio straipsnio 1, 3 ir 4 dalyse nustatytų tiekėjo pašalinimo iš pirkimo procedūros pagrindų tik išimtiniais atvejais, kai būtina užtikrinti viešojo intereso apsaugą, įskaitant visuomenės sveikatos ir aplinkos apsaugą. LR VPĮ 58 str. Informavimas apie pirkimo procedūros rezultatus: 5 d. Perkančioji organizacija šio straipsnio 1, 2, 3 ir 4 dalyse nurodytais atvejais negali teikti informacijos, jeigu jos atskleidimas prieštarauja informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeidžia teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turi neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai. LR VPĮ 86 str. Pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties sudarymas: 9 d. Perkančioji organizacija raštu pateiktą laimėjusį pasiūlymą (išskyrus atvejus, kai pirkimo sutartis sudaroma žodžiu), raštu sudarytą pirkimo sutartį, preliminariąją sutartį ir šių sutarčių pakeitimus, išskyrus informaciją, kuriai taikomi šio įstatymo 20 straipsnio 5 dalyje nurodyti konfidencialios informacijos apsaugos reikalavimai arba kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai, ne vėliau kaip per 15 dienų nuo pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties sudarymo ar jų pakeitimo dienos, bet ne vėliau kaip iki pirmojo mokėjimo pagal ją pradžios, Viešųjų pirkimų tarnybos nustatyta tvarka turi paskelbti Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje. Šis reikalavimas netaikomas pirkimams, kurie atlikti neskelbiamų derybų būdu (mažos vertės pirkimų atveju – neskelbiant apie pirkimą) esant šio įstatymo 71 straipsnio 1 dalies 2 punkto b ir c papunkčiuose ir 6 dalies 5, 6, 7 punktuose nustatytoms sąlygoms, jeigu jų metu laimėjusiu dalyviu nustatomas fizinis asmuo, ir esant šio įstatymo 71

	straipsnio 1 dalies 2 punkto a papunktyje nustatytai sąlygai, taip pat laimėjusio pasiūlymo, pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties dalims, kai nėra techninių galimybių tokiu būdu paskelbti informacijos. Tokiu atveju perkančioji organizacija turi sudaryti galimybę susipažinti su nepaskelbtomis laimėjusio pasiūlymo, pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties dalimis. Informacija apie žodžiu sudarytas pirkimų sutartis skelbiama Viešųjų pirkimų tarnybos nustatyta tvarka. Šioje dalyje nurodytas perkančiosios organizacijos pareigas atlieka centrinė perkančioji organizacija, jeigu dėl šių pareigų atlikimo yra sudarytas perkančiosios organizacijos ir centrinės perkančiosios organizacijos susitarimas. LR VPĮ 96 str. Perkančiųjų organizacijų registracija ir pirkimų ataskaitos: 5 d. Šio straipsnio 2 ir 3 dalyse nurodytos ataskaitos ir šio įstatymo 92 straipsnio 10 dalyje nurodyti duomenys, išskyrus informaciją, kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai, skelbiami Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje. Perkančioji organizacija, laikydamosi šioje dalyje nustatytų reikalavimų, šio straipsnio 2 dalyje nurodytas ataskaitas gali paskelbti ir pirkėjo profilyje. MVPTA 16 p. Siekdama pasirengti pirkimui ir pranešti tiekėjams apie pirkimo planus bei reikalavimus, perkančioji organizacija gali prašyti suteikti ir gauti rinkos, taip pat nepriklausomų ekspertų, institucijų arba rinkos dalyvių konsultacijas, konsultuotis su visuomene, kvietimą suteikti konsultaciją skelbdama CVP IS. Taip pat gali iš anksto CVP IS pagal Viešųjų pirkimų tarnybos nustatytą tvarką paskelbti pirkimų techninių specifikacijų projektus, vadovaudamasi Viešųjų pirkimų įstatymo 27 straipsnio nuostatomis. VPT ataskaitų teikimo 21 p. Ataskaitos turi būti skelbiamos nepažeidžiant reikalavimų, taikomų informacijos, kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai, paskelbimui.
Teisėtumas	Direktyvos 69) Be to, reikėtų nustatyti atsakomybės už šioje direktyvoje nustatytų pareigų laikymąsi paskirstymo tarp centrinės perkančiosios organizacijos ir perkančiųjų organizacijų, perkančių iš jos arba jai tarpininkaujant, taisykles. Kai centrinei perkančiajai organizacijai tenka visa atsakomybė už pirkimo procedūrų vykdymą, tik ji viena turėtų būti tiesiogiai atsakinga ir už procedūrų teisėtumą. Kai perkančioji organizacija vykdo tam tikras procedūros dalis, pavyzdžiui, iš naujo paskelbia konkursą pagal preliminarįją sutartį arba skiria atskiras sutartis taikydama dinaminę pirkimo sistemą, ji turėtų ir toliau būti atsakinga už etapus, kuriuos ji vykdo. LR VPĮ 2 str. Pagrindinės šio įstatymo sąvokos: 15 d. Konfidencialumo pasižadėjimas – viešojo pirkimo komisijos nario, eksperto ar kito asmens rašytinis pasižadėjimas neteikti tretiesiems asmenims informacijos, kurios atskleidimas prieštarautų šio įstatymo reikalavimams, visuomenės interesams ar pažeistų teisėtus viešuosiuose pirkimuose dalyvaujančių tiekėjų ir (arba) perkančiosios organizacijos interesus. LR VPĮ 33 str. Skelbimai apie pirkimo ir projekto konkurso rezultatus: 5 d. Skelbimuose apie pirkimo sutarties, preliminariosios sutarties sudarymą, projekto konkurso rezultatus neskelbiama informacija, kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai. LR VPĮ 46 str. Tiekėjo pašalinimo pagrindai: 4 d. Perkančioji organizacija pašalina tiekėją iš pirkimo procedūros, jeigu: 5) tiekėjas pirkimo metu ėmėsi neteisėtų veiksmų, siekdamas daryti įtaką perkančiosios organizacijos sprendimams, gauti konfidencialios informacijos, kuri suteiktą jam neteisėtą pranašumą pirkimo procedūroje, ar teikė klaidinančią informaciją, kuri gali daryti esminę įtaką perkančiosios organizacijos sprendimams dėl tiekėjų pašalinimo, jų kvalifikacijos vertinimo, laimėtojo nustatymo, ir perkančioji organizacija gali tai įrodyti bet kokiomis teisėtomis priemonėmis.

	LR VPĮ 58 str. Informavimas apie pirkimo procedūros rezultatus: 5 d. Perkančioji organizacija šio straipsnio 1, 2, 3 ir 4 dalyse nurodytais atvejais negali teikti informacijos, jeigu jos atskleidimas prieštarauja informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeidžia teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turi neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai. LR VPĮ 86 str. Pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties sudarymas: 9 d. Perkančioji organizacija raštu pateiktą laimėjusį pasiūlymą (išskyrus atvejus, kai pirkimo sutartis sudaroma žodžiu), raštu sudarytą pirkimo sutartį, preliminariąją sutartį ir šių sutarčių pakeitimus, išskyrus informaciją, kuriai taikomi šio įstatymo 20 straipsnio 5 dalyje nurodyti konfidencialios informacijos apsaugos reikalavimai arba kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai, ne vėliau kaip per 15 dienų nuo pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties sudarymo ar jų pakeitimo dienos, bet ne vėliau kaip iki pirmojo mokėjimo pagal ją pradžios, Viešųjų pirkimų tarnybos nustatyta tvarka turi paskelbti Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje. Šis reikalavimas netaikomas pirkimams, kurie atlikti neskelbiamų derybų būdu (mažos vertės pirkimų atveju – neskelbiant apie pirkimą) esant šio įstatymo 71 straipsnio 1 dalies 2 punkto b ir c papunkčiuose ir 6 dalies 5, 6, 7 punktuose nustatytoms sąlygoms, jeigu jų metu laimėjusiu dalyviu nustatomas fizinis asmuo, ir esant šio įstatymo 71 straipsnio 1 dalies 2 punkto a papunktyje nustatytai sąlygai, taip pat laimėjusio pasiūlymo, pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties dalims, kai nėra techninių galimybių tokiu būdu paskelbti informacijos. Tokiu atveju perkančioji organizacija turi sudaryti galimybę susipažinti su nepaskelbtomis laimėjusio pasiūlymo, pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties dalimis. Informacija apie žodžiu sudarytas pirkimų sutartis skelbiama Viešųjų pirkimų tarnybos nustatyta tvarka. Šioje dalyje nurodytas perkančiosios organizacijos pareigas atlieka centrinė perkančioji organizacija, jeigu dėl šių pareigų atlikimo yra sudarytas perkančiosios organizacijos ir centrinės perkančiosios organizacijos susitarimas. LR VPĮ 95 str. Viešųjų pirkimų tarnybos kompetencija: 2 d. Viešųjų pirkimų tarnyba turi teisę: 6 p. nustačiusi šio įstatymo ir su jo įgyvendinimu susijusių teisės aktų pažeidimus ir vadovaudamasi teisingumo ir protingumo kriterijais, įpareigoti juridinį asmenį nutraukti pirkimo procedūras, vykdyti pirkimus pagal šį įstatymą, pakeisti ar panaikinti neteisėtus sprendimus ar veiksmus, įskaitant sprendimą ar veiksmą, prekių, paslaugų ar darbų įsigijimui netaikyti šio įstatymo ir su jo įgyvendinimu susijusių teisės aktų reikalavimų, o nustačiusi, kad pirkimo sutartis ar preliminarioji sutartis sudaryta neteisėtai, gindama viešąjį interesą, kreiptis į teismą dėl pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties pripažinimo negaliojančia ir (ar) alternatyvių sankcijų taikymo. LR VPĮ 96 str. Perkančiųjų organizacijų registracija ir pirkimų ataskaitos: 5 d. Šio straipsnio 2 ir 3 dalyse nurodytos ataskaitos ir šio įstatymo 92 straipsnio 10 dalyje nurodyti duomenys, išskyrus informaciją, kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai, skelbiami Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje. Perkančioji organizacija, laikydamasi šioje dalyje nustatytų reikalavimų, šio straipsnio 2 dalyje nurodytas ataskaitas gali paskelbti ir pirkėjo profilyje. LR VPĮ 101 str. Teisė ginčyti perkančiosios organizacijos veiksmus ar priimtus sprendimus: 1 d. Tiekėjas, kuris mano, kad perkančioji organizacija nesilaikė šio įstatymo reikalavimų ar nepagrįstai nutraukė sutartį dėl esminio pirkimo sutarties pažeidimo ir tuo pažeidė ar pažeis jo teisėtus interesus, šiame skyriuje nustatyta tvarka gali kreiptis į apygardos teismą, kaip pirmosios instancijos teismą. LR VPĮ 102 str. Pretenzijos pateikimo perkančiajai organizacijai, prašymo pateikimo ar ieškinio pareiškimo teismui terminai: 5 d. Tais atvejais, kai tiekėjui padaryta žala kildinama iš neteisėtų perkančiosios organizacijos veiksmų ar sprendimų, tačiau šiame įstatyme nenustatyta pareiga perkančiajai organizacijai raštu informuoti
--	---

	tiekėjus arba paskelbti apie jos veiksmus ar sprendimus, taikomi Civiliniame kodekse nustatyti ieškinio pareiškimo senaties terminai. Šios dalies nuostatos netaikomos šio straipsnio 4 dalyje nustatytu atveju. MVPTA Neatsižvelgiant į tai, ar toks pašalinimo pagrindas numatytas vykdomo pirkimo dokumentuose, perkančioji organizacija, įvertinusi, kad tiekėjo pašalinimas iš pirkimo procedūros proporcingas vertinamam tiekėjo elgesiui, gali pašalinti tiekėją iš pirkimo procedūros: 9^{1.3}. jeigu tiekėjas pirkimo metu ėmėsi neteisėtų veiksmų, siekdamas daryti įtaką perkančiosios organizacijos sprendimams, gauti konfidencialios informacijos, kuri suteiktų jam neteisėtą pranašumą pirkimo procedūroje, ar teikė klaidinančią informaciją, kuri gali daryti esminę įtaką perkančiosios organizacijos sprendimams dėl tiekėjų pašalinimo, jų kvalifikacijos vertinimo, laimėtojo nustatymo, ir perkančioji organizacija gali tai įrodyti bet kokiomis teisėtomis priemonėmis. MVPTA 12 p. Perkančioji organizacija turi teisę savo iniciatyva nutraukti pradėtas pirkimo procedūras, jei atsirado aplinkybių, numatytų Viešųjų pirkimų įstatymo 29 straipsnio 4 dalyje ir privalo nutraukti pradėtas pirkimo procedūras, jei atsirado aplinkybių, numatytų Viešųjų pirkimų įstatymo 29 straipsnio 3 dalyje. VPT informacijos viešinimas 4 p. Informaciją ir dokumentus turi teisę skelbti tik CVP IS registruoto pirkimo vykdytojo naudotojas. VPT informacijos viešinimas 6 p. Už CVP IS paskelbtos informacijos turinio teisingumą, taip pat už šios informacijos turinio atitiktį Viešųjų pirkimų įstatymo, Komunalinio sektoriaus pirkimų įstatymo, Gynybos įstatymo ir kitų pirkimus reglamentuojančių teisės aktų reikalavimams atsako pirkimo vykdytojas. VPT informacijos viešinimas 34 p. Tais atvejais, kai pirkimo vykdytojui kyla abejonių, kad laimėjusio dalyvio pasiūlyme yra informacijos, kurios atskleidimas galėtų turėti neigiamos įtakos teisėtiems tiekėjų interesams bei pažeistų konfidencialios informacijos apsaugą, tačiau tiekėjas minėtos informacijos nenurodė kaip konfidencialios, pirkimo vykdytojas gali kreiptis į tiekėją, prašydamas patvirtinti, kad jo pasiūlyme nėra konfidencialios informacijos. VPT ataskaitų teikimo 13 p. teisę pateikti CVP IS priemonėmis ataskaitas turi Viešųjų pirkimų tarnybos nustatyta tvarka CVP IS registruotas pirkimų vykdytojo naudotojas. CVP IS pildant pasirinktą ataskaitos formą, pirkimų vykdytojui bus matomi ne visi ataskaitos formoje esantys laukai, bet tik tie, kurie būtini pildyti pagal atliktus pasirinkimus. VPT ataskaitų teikimo 21 p. Ataskaitos turi būti skelbiamos nepažeidžiant reikalavimų, taikomų informacijos, kurios atskleidimas prieštarautų informacijos ir duomenų apsaugą reguliuojantiems teisės aktams arba visuomenės interesams, pažeistų teisėtus konkretaus tiekėjo komercinius interesus arba turėtų neigiamą poveikį tiekėjų konkurencijai, paskelbimui.
--	--

GAIRĖS, PASTEBĖJIMAI IR REKOMENDACIJOS

Tyrimo sritis	Gairės, pastebėjimai, rekomendacijos ir jų su <i>Gero valdymo</i> principais susijusios nuostatos
Veiksmingumas	VPT Dažniausiai užduodamuose klausimuose apie LR VPĮ 17 str. (toliau – VPT DUK) nurodyta: Taigi, proporcingumo principas yra neatsiejama veiksmingo viešojo pirkimo dalis. Proporcingumo principas yra tiesiogiai susijęs su lygiateisiškumo (nediskriminavimo) bei skaidrumo principais, nes įprastai perkančiosios organizacijos nustatomi apribojimai pažeidžia iškart visus šiuos principus ir taip riboja sąžiningą tiekėjų konkurenciją. Taip pat proporcingumo principas (kartu su skaidrumo principu) yra tas kriterijus, kuriuo remiantis apibrėžiamos perkančiųjų organizacijų diskrecijos ribos ir vertinamas diskrecijos įgyvendinimo tinkamumas. VPT DUK Trečia, kaip skaidrumo principo išraiška pripažįstama ir tiekėjų galimybė patikrinti perkančiosios organizacijos priimtus sprendimus, juos ginčyti ir būti tikriems, kad viešųjų pirkimų ginčus nagrinėjančių institucijų priimti sprendimai bus tinkamai įgyvendinti. Siekiant užtikrinti skaidrumo principo, pasireiškiančio kaip tiekėjų teisės patikrinti, ginčyti perkančiosios organizacijos priimtus sprendimus, veiksmingą

	įgyvendinimą, perkančiosios organizacijos privalo tinkamai motyvuoti priimamus sprendimus ir atliekamus veiksmus, aiškiai ir konkrečiai išdėstyti bei pagrįsti tokių sprendimų ir (arba) veiksmų priežastis, teisinį ir faktinį pagrindą. Dėl to perkančiosios organizacijos, pavyzdžiui, atmesdamos tiekėjo pasiūlymą, negali apsiriboti bendra fraze, kuria teigiama, kad pasiūlymas atmetamas, nes neatitiko tam tikrų pirkimo dokumentų nuostatų, kurios dažniausiai būna pakankamai abstrakčios. Perkančiųjų organizacijų sprendimai, priimti remiantis neišsamiais, nemotyvuotais ir nepagrįstais argumentais privalo būti panaikinti, įskaitant, dėl viešųjų pirkimų skaidrumo principo pažeidimo. VPT DUK Pabrėžtina, kad racionalų lėšų panaudojimą užtikrina ne tik laimėtojo parinkimas, bet ir kruopštus bei dėmesingas viešojo pirkimo sutarties vykdymas ir jo priežiūra. Pavyzdžiui, teismas, vertindamas kelionių organizavimo paslaugų viešojo pirkimo sąlygų teisėtumą, yra pažymėjęs, kad perkančioji organizacija turėtų prižiūrėti, ar tiekėjas jai konkrečiu atveju siūlo rinkos kainą atitinkančias paslaugas, ar nėra permokama, ar pritaikomos viešai siūlomos vežėjų nuolaidos ir pan.; ši priežiūra neturi būti atsitiktinė, taikoma pasirinktinai, o viešojo pirkimo sąlygomis turėtų būti sukurtas veiksmingas laimėtojo ir pirkėjo bendradarbiavimo mechanizmas, užtikrinantis paprastą ir operatyvią pasiūlytų kelionių kainos patikrą. VPT DUK Konkurencijos užtikrinimas yra viena iš viešųjų pirkimų teisinio reguliavimo priežasčių. ESTT, kalbėdamas apie viešojo pirkimo procedūrų koordinavimą ES lygmeniu, išskiria ne tik laisvo prekių, paslaugų judėjimo bei įsisteigimo laisvės apsaugą, bet ir tiekėjų ekonominių interesų apsaugą bei šių tiekėjų tarpusavio konkurencijos skatinimą. Viešųjų pirkimų teisinio reguliavimo tikslai negali būti pasiekti, jei, taikant VPĮ reikalavimus, nebus atsižvelgiama į siekį saugoti ir užtikrinti veiksmingą bei sąžiningą konkurenciją rinkoje. Todėl VPĮ 17 straipsnio 3 dalyje yra įtvirtinta prezumpcija, kad konkurencija yra dirbtinai sumažinta, kai pirkimu nepagrįstai sudaromos palankesnės ar nepalankesnės sąlygos tam tikriems tiekėjams. Kaip matyti, konkurencijos mažinimas viešajame pirkime yra reikšmingai susijęs su tiekėjų diskriminacijos nustatymu – nei vienas viešojo pirkimo dalyvis neturi būti mažiau palankioje padėtyje nei kiti. Taigi, VPĮ 17 straipsnio 3 dalis iš dalies sutampa su viešųjų pirkimų lygiateisiškumo, nediskriminavimo principais (VPĮ 17 straipsnio 1 dalis).
Efektyvumas	VPT DUK Komentuojamo VPĮ 17 straipsnio 1 dalyje yra įtvirtinti viešųjų pirkimų principai, sudarantys galimybes efektyviai ir tinkamai (teisėtai) įgyvendinti viešųjų pirkimų procesą. Tai – lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo bei skaidrumo principai. Nurodyti viešųjų pirkimų principai yra itin svarbūs viešųjų pirkimų procedūrų reglamentavimui ir vykdymui, kadangi: (1) yra Direktyvos 2014/24/ES bei ją įgyvendinančio VPĮ normų pagrindas, (2) įgyvendina teisinio reguliavimo spragų, vakuumo užpildymo funkciją bei yra orientyras, kuriuo remiantis perkančiosios organizacijos priima sprendimus VPĮ tiesiogiai nereguliuojamose situacijose, (3) yra reikšmingi ir taikytini tiems viešiesiems pirkimams, kurių vertė nesiekia Direktyvos 2014/24/ES taikymo vertės ribų. VPT DUK Viešieji pirkimai visada yra susiję su mokesčių mokėtojų pinigų (plačiąja prasme) naudojimu, todėl nuolat reikalauja garantijos, kad šie finansiniai resursai būtų panaudojami išimtinai ekonomiškai, efektyviai ir naudingai, t. y. racionaliai. Racionalaus lėšų naudojimo siekis taip pat reiškia siekį užtikrinti optimalų kainos ir kokybės santykį, perkant mokesčių mokėtojų pinigais, t. y. perkančiosios organizacijos, vykdydamos viešuosius pirkimus, privalo siekti gauti „vertę už pinigus“ (lot. <i>quid pro quo</i>). Teisės doktrinoje išskirtini 3 (trys) svarbiausi „vertės už pinigus“ aspektai. VPT parengtos pirkimų centralizavimo gairės (toliau – VPT centralizavimo gairės) Pirkimų centralizavimas, be abejonės, yra įrankis, padedantis kurti efektyvią viešųjų pirkimų sistemą. Tokiam įrankiui tinkamai veikti būtina ne tik teisinė bazė, bet ir pakankama bei nuolat tobulinama viešųjų pirkimų specialistų kompetencija, tinkamas procesų valdymas ir atitinkama CPO organizacinė struktūra. VPT centralizavimo gairės CPO teikiamų paslaugų efektyvumą ir patrauklumą lemia būtent suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas (CPO steigėjo, CPO klientų, tiekėjų).

	VPT centralizavimo gairės Neretai atskiras pirkimo vykdytojas negali tikėtis tokių kainų, kurias užtikrintų savo poreikius sujungę keli pirkimo vykdytojai. Pakankamai didelės pardavimų apimtys centralizuotų pirkimų atveju lemia, kad tiekėjai ir pirkėjai gali pasinaudoti masto ekonomija. Masto ekonomija – produkto vieneto savikainos mažėjimas, atsirandantis didinant produkcijos gamybos ar pardavimo mastą bei efektyvumą. Be to, tokie pirkimai gali kelti didesnę tiekėjų susidomėjimą, o tai skatina konkurenciją bei užtikrina geresnę kokybę už žemesnę kainą. Tačiau taip pat būtina atkreipti dėmesį į tai, kad masto ekonomija turi ribą, nuo kurios ne tik nepasiekiami didesni sutaupymai, tačiau priešingai – vieneto kaina ima vėl kilti. VPT centralizavimo gairės Proceso ekonomiškumas, paprastumas ir administracinis efektyvumas net ir tais atvejais, kai sutaupymai dėl masto ekonomijos yra maži arba apskritai neįmanomi, pirkimų centralizavimas leidžia pasiekti ekonomiją proceso administravimo prasme. Pirkimo vykdytojas net pats neturėdamas reikiamo personalo pirkimams vykdyti, gali įsigyti reikiamą pirkimo objektą bei sumažinti jo darbuotojams (ypač jei jų kasdienės pareigos nėra susijusios su pirkimų vykdymu) tenkančias darbų apimtis. Vos vieno centralizuotai atlikto pirkimo vykdymas, kai keli pirkimo vykdytojai turi vienodą poreikį, gali sumažinti neefektyvų pirkimų specialistų darbų dubliavimą. Sutarties vykdymo išlaidos pirkimo vykdytojams ir tiekėjams sumažinamos net tuo atveju, jei pirkimo vykdytojai pirkimo procesą ir vykdo kiekvienas atskirai, tačiau naudoja tokius pačius (ar labai panašius) pirkimo dokumentus. Nors dažnai pirkimo vykdytojai individualiai pirkimus ir gali įvykdyti greičiau, o naudojantis centralizavimo priemonėmis (pavyzdžiui, sudarant preliminarą sutartį) pirkimo vykdymas gali užtrukti ir kelis kartus ilgiau, tačiau centralizavimo priemone naudojantis iš karto keliems pirkimo vykdytojams, pirkimų specialistų laiko sąnaudos būtų naudojamos gerokai efektyviau. Pavyzdžiui, savivaldybės mastu centralizuojant sutarčių dėl centrinio šildymo tiekimo sudarymą, šildymo kaina dėl to nesumažės, tačiau mažėja išlaidos sutarties sudarymo procedūrai, kadangi procedūra atliekama tik vieną kartą, o jos rezultatais naudojasi daugelis organizacijų. Taigi taip sutaupomas organizacijų personalo darbo laikas, kurį jie gali paskirti kitoms svarbioms užduotims vykdyti. VPT centralizavimo gairės Jei pirkimo vykdytojų organizacinė struktūra yra tokia pati ar panaši, panašūs jų pirkimo įpročiai, bei yra abipusis pasitikėjimas (tarp pirkimo vykdytojo ir CPO), pirkimų centralizavimo efektyvumas gali būti didesnis. VPT centralizavimo gairės Taigi, pasiruošimo centralizavimo procesui etape svarbu ne tik sutelkti tinkamas kompetencijas ir numatyti tinkamas centralizavimo priemones, bet ir aiškiai komunikuoti apie centralizavimo proceso tikslus, siekiamą rezultatą, susitarti dėl kiekvienam subjektui priskirtų atsakomybės sričių ir efektyvių kontrolės priemonių. VPT centralizavimo gairės Įprastai CPO finansavimo klausimai yra siejami su CPO efektyvumo (sutaupymu) vertinimu. Kai kurios Europos valstybės nurodo, jog sutaupymai siekia 20-30 proc. (Suomija ir Belgija) ar net 60 proc. (Jungtinė Karalystė). Tačiau CPO efektyvumas neturėtų būti vertinamas tik atsižvelgiant į išlaidų dydžius, ypač svarbu aukštas profesionalumo lygis. VPT centralizavimo gairės Elektroniniai katalogai yra efektyvi priemonė elektroninių pirkimų skatinimui. Praktikoje jie naudojami vykdant DPS ir preliminarąsias sutartis. Ypač tinkami tais atvejais, kai preliminaros sutarties atveju, pagrindinė sutartis sudaroma tiesiogiai, kai visi sutarties aspektai jau yra aiškūs. Efektyvūs elektroniniai katalogai bus tik tuomet, kai jie bus standartizuoti ir tiekėjai neturės savo prekių katalogų kaskart pritaikyti kiekvienam konkrečiam pirkimui. VPT parengtos Etiško elgesio viešuosiuose pirkimuose ir pirkimuose gairėse (toliau - Etiško elgesio gairės) Pirkimų specialisto pareigas einantis asmuo turi laikytis etikos ir moralės normų, vadovautis objektyvumo, nešališkumo, efektyvumo, atsakomybės, konfidencialumo, skaidrumo ir profesionalumo principais. Valstybės tarnautojams taikomi etikos standartai ir veiklos principai apibrėžti įstatymuose. VPT atlikto Šiaulių r. viešųjų pirkimų centralizavimo tikrinime nustatyti trūkumai (toliau – Šiaulių r. tikrinimas) Pirkimų planai yra parengiami nesilaikant vidaus teisės aktuose nustatytų terminų, t. y. planavimo procesui nėra skiriamas
--	--

	pakankamas dėmesys, tokiu būdu nėra pasiekiamas ir centralizuotų pirkimų vykdymo planavimo (valdymo) pakankamas efektyvumas. Šiaulių r. tikrinimas Centralizuotų pirkimų inicijavimo procesas nėra efektyvus, kadangi atsakomybė už konkrečių reikalavimų suformulavimą, kriterijų nustatymą yra perkelta Perkančiosioms organizacijoms. Pirkimo iniciatoriams yra pavesta daug funkcijų ir atsakomybės (dėl rinkos tyrimų, pirkimo vertės nustatymo, techninės specifikacijos, pasiūlymo vertinimo kriterijų, pirkimo būdo parinkimo, kvalifikacinių reikalavimų, sutarties sąlygų ir pan.). VPT atlikto Akmenės r. viešųjų pirkimų centralizavimo tikrinime nustatyti trūkumai (toliau – Akmenės r. tikrinimas) Pirkimų poreikio surinkimo procesas nėra reglamentuotas tinkamai ir nėra efektyvus. CPO nevertina Pirkimų vykdytojų pateiktų poreikių. Akmenės r. tikrinimas Centralizuotų pirkimų inicijavimo procesas nėra efektyvus, kadangi atsakomybė už pirkimo dokumentų atskirų dalių parengimą, konkrečių reikalavimų suformulavimą, kriterijų nustatymą bei rodiklių pasiekimą yra perkelta Pirkimų vykdytojams. Centralizuotų pirkimų procedūrų vykdymo procesas yra formalus – CPO nesiekia didinti centralizuotų pirkimų efektyvumo, neužtikrina, kad Pirkimų vykdytojai pasiektų VPĮ bei jį įgyvendinančiuose teisės aktuose nustatytus rodiklius. VPT atlikto Tauragės r. viešųjų pirkimų centralizavimo tikrinime nustatyti trūkumai (toliau – Tauragės r. tikrinimas) Pirkimų poreikio surinkimo tvarka nėra efektyvi. CPO nesilaikė savo pačios vidaus teisės aktuose nustatytų reikalavimų ir nesuvaldė pirkimų poreikio surinkimo proceso⁴, todėl pirkimų poreikis nebuvo surinktas laiku. Pirkimų poreikių surinkimo etape nėra sprendžiami klausimai dėl žaliųjų ir socialinių pirkimų, kokybinių pasiūlymo vertinimo kriterijų (kainos ir kokybės santykio) bei kitų VPĮ ir jį įgyvendinančiuose teisės aktuose nustatytų rodiklių taikymo, o tai galimai turi įtakos tam, kad šie rodikliai nėra pasiekiami. CPO centralizuotų pirkimų planavimo procesas yra formalus, neorientuotas į veiklos ir pirkimų efektyvumo didinimą. CPO nesilaikė savo pačios vidaus teisės aktuose nustatytų reikalavimų⁵ ir nesuvaldė centralizuotų pirkimų planavimo proceso. Pirkimų planavimas nėra optimaliai koordinuojamas ir centralizuotas⁶. Centralizuotų pirkimų inicijavimo procesas nėra efektyvus, kadangi atsakomybė už pirkimo dokumentų parengimą, konkrečių reikalavimų suformulavimą, kriterijų nustatymą yra perkelta Pirkimų vykdytojams (Pirkimo iniciatoriams). CPO centralizuotų pirkimų procedūrų vykdymo procesas nėra racionalus. CPO veikia formaliai, nesiekia didinti centralizuotų pirkimų efektyvumo, neužtikrina, kad Pirkimų vykdytojai pasiektų VPĮ bei įgyvendinančiuose teisės aktuose nustatytus rodiklius.
Atskaitomybė	-
Atsakomybė	VPT centralizavimo gairės Sunkumai pirkimo procese: nėra standartizuoto pirkimų proceso (nenaudojami standartizuoti dokumentai ir šablonai, nėra reglamentuota, kokia tvarka vykdomi pirkimai, nenustatytos atsakomybės specialistams). VPT centralizavimo gairės Taigi, pasiruošimo centralizavimo procesui etape svarbu ne tik sutelkti tinkamas kompetencijas ir numatyti tinkamas centralizavimo priemones, bet ir aiškiai komunikuoti apie centralizavimo proceso tikslus, siekiamą rezultatą, susitarti dėl kiekvienam subjektui priskirtų atsakomybės sričių ir efektyvių kontrolės priemonių. VPT centralizavimo gairės Nepaisant to, kad minėtos priemonės rinkoje esamai situacijai įvertinti yra naudojamos pasiruošimo pirkimams etape, rinkos konsultacijos ir tyrimai turėtų būti atliekami CPO. Jei pirkimo vykdytojas turi pakankamas kompetencijas, jis taip pat galėtų vykdyti rinkos konsultacijas ir rinkos tyrimus. Kuris iš subjektų vykdytų rinkos tyrimus ir (ar) rinkos konsultacijas turėtų būti numatyta centralizuotos viešųjų pirkimų veiklos paslaugų sutartyje (jei ji sudaroma), kurioje apibrėžiamos CPO ir pirkimo vykdytojų atsakomybės.

⁴ Per vėlavą pradėjo siųsti priminimus dėl pirkimų poreikių teikimo.

⁵ Nereikalavo pateikti pirkimų planų, poreikiai buvo keičiami inicijuojant pirkimą (teikiant Parašką).

⁶ Nderina centralizuotų pirkimų su Pirkimų vykdytojais ir nevykdo jų Suvestinių paskelbimo kontrolės.

	VPT centralizavimo gairės CPO atsakomybė neturėtų baigtis vien tuo, jog įvykdomas centralizuotas pirkimas bei sudaromos pirkimo sutartys. Vykdanti sutartis CPO klientams gali kilti klausimų dėl sutarčių, jų keitimo ar nutraukimo galimybių, paaiškėti netinkamo sutarčių vykdymo aplinkybių, kilti teisminių ginčų. CPO neturėtų savo klientų palikti šių klausimų spręsti savarankiškai ar nukreipti juos konsultacijos į VPT. Į šiuos klausimus turėtų (ir geriausiai galėtų) padėti atsakyti būtent pati CPO. Be to, CPO turėtų savo klientams padėti užtikrinti tinkamą pirkimo sutarčių priežiūrą – konsultacijomis, patarimais, jeigu reikia ir bendrai su klientais atliekamais pirkimo objekto kokybės patikrinimais, CPO teisės skyriaus pagalba sprendžiant ginčus teismo metu bei iki jo. VPT centralizavimo gairės Aiški atsakomybės pasiskirstymo tvarka tarp CPO ir jos klientų skatina pasitikėjimą CPO. Atsakomybės pasiskirstymo tvarka turėtų būti aiškiai apibrėžta susitarimuose tarp CPO ir jos klientų ir (ar) kituose dokumentuose. VPT centralizavimo gairės Taigi, standartizuodamos pirkimo procesą CPO gali ne tik išvengti daugelio klaidų, bet ir poreikio spręsti atsakomybės klausimus. Etiško elgesio gairės Pirkimų specialisto pareigas einantis asmuo turi laikytis etikos ir moralės normų, vadovautis objektyvumo, nešališkumo, efektyvumo, atsakomybės, konfidencialumo, skaidrumo ir profesionalumo principais. Valstybės tarnautojams taikomi etikos standartai ir veiklos principai apibrėžti įstatymuose. Etiško elgesio gairės Pirkimų specialistas asmeniškai atsako už savo priimtus sprendimus, įformina juos dokumentuojant, o prireikus juos pagrindžia ir paaiškina. Savo pareigas pirkimų specialistas turi atlikti atsakingai bei kompetentingai, o neturėdamas pakankamai įgūdžių ar žinių – informuoja tiesioginį vadovą bei pats siekia nuolat tobulinti žinias pirkimų srityje. Pirkimų specialistas nevykdo neteisėtų pavedimų ir nurodymų bei apie tai, kad jie neteisėti, ir, kad juos atsisako vykdyti, nedelsiant raštu praneša tiesioginiam vadovui. Tuo atveju, kai neteisėtus nurodymus teikia tiesioginis vadovas, pirkimų specialistas raštu apie tai informuoja aukštesnio lygio vadovą, kitais kanalais: STT, VPT, VTEK. VPT patvirtintos viešojo pirkimo sudarymo ir jos veiklos organizavimo gairės (toliau - Komisijos gairės) Komisija savo veikloje vadovaujasi darbo reglamentu. Darbo reglamente turi būti nurodytos Komisijos teisės, pareigos, funkcijos, darbo organizavimo ir sprendimų priėmimo tvarka, Komisijos narių pagrindinės teisės, pareigos ir atsakomybė. Komisijos gairės Jei Komisija priima sprendimą, prieštaraujantį VPI ar KSPI, atsako tie Komisijos nariai, kurie balsavo už šį sprendimą. Nustačius pažeidimus ir paskyrus nuobaudą (išskyrus įspėjimą) pagal Lietuvos Respublikos administracinių nusižengimų kodeksą, šis asmuo vienerius metus negalės vykdyti viešuosius pirkimus. Komisijos gairės Komisijos nariai negali priimti sprendimų ar dalyvauti juos priimant, ar vykdyti pavedimų, kurie susiję su jų privačiais interesais. Todėl jeigu kyla arba gali kilti viešųjų ir privačiųjų interesų konfliktas, Komisijos narys turi imtis veiksmų, numatytų Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos kartu su Viešųjų pirkimų tarnyba parengtoje tvarkoje. Komisijos gairės Kiekvienas Komisijos narys turi žinoti, kad nuo visos Komisijos ir jos kiekvieno nario atskirai priimamų sprendimų ir veiksmų priklauso ar pirkimas vykdomas tinkamai ir teisingai, ar įgyvendinami įstaigos iškelti uždaviniai ir patenkinami tikrieji jos poreikiai. Svarbu įvertinti, kad pirkimas nėra tik formalių procedūrų atlikimas – vykdant pirkimą turi būti įsigyjamos tos prekės (paslaugos ar darbai), kurios tikrai reikalingos organizacijai ir jų įsigijimui racionaliai panaudojamos tam skirtos lėšos. Šiaulių r. tikrinimas nurodė pagrindinius trūkumus 1. CPO vidaus teisės aktuose nėra jokiai pareigybei priskirta atsakomybė už centralizuotų pirkimų planavimą ir centralizuotų pirkimų plano suvestinės (pakeitimų) paskelbimą CVP IS. CPO nekontroliuoja Perkančiųjų organizacijų suvestinių pavišėjimo. 2. CPO vidaus teisės aktuose nėra nustatytos ir įtvirtintos pirkimo koordinatoriaus funkcijos bei jam numatytinos atsakomybės už centralizuotų pirkimų poreikio surinkimą, centralizuotų pirkimų plano rengimą, savalaikio centralizuotų pirkimų inicijavimo ir paskelbimo procesų koordinavimą bei viso centralizuotų pirkimų organizavimo proceso tobulinimą.
--	--

	. Pirkimų poreikių surinkimo etape nėra sprendžiami klausimai dėl žaliųjų ir socialinių pirkimų, kokybinių pasiūlymo vertinimo kriterijų (kainos ir kokybės santykio) bei kitų VPI ir jį įgyvendinančiuose teisės aktuose nustatytų rodiklių taikymo. 4. Centralizuotų pirkimų inicijavimo procesas nėra efektyvus, kadangi atsakomybė už konkrečių reikalavimų suformulavimą, kriterijų nustatymą yra perkelta Perkančiosioms organizacijoms. Pirkimo iniciatoriams yra pavesta daug funkcijų ir atsakomybės (dėl rinkos tyrimų, pirkimo vertės nustatymo, techninės specifikacijos, pasiūlymo vertinimo kriterijų, pirkimo būdo parinkimo, kvalifikacinių reikalavimų, sutarties sąlygų ir pan.). Akmenės r. tikrinimas atskleidžia, kad Atsižvelgiant į tai, kad CPO turėtų siekti tapti viešųjų pirkimų kompetencijų centru, rekomenduotina įsivertinti Pirkimų iniciatoriui pavestų itin plataus spektro funkcijų pagrįstumą pirkimų poreikio surinkimo, planavimo, inicijavimo, procedūrų vykdymo etapuose ir daugiau funkcijų bei atsakomybės prisiimti pačiai CPO, pavyzdžiui, dėl pirkimo dokumentų atskirų dalių parengimo, konkrečių kriterijų ar reikalavimų nustatymo. Akmenės r. tikrinime nurodyta, kad Centralizuotų pirkimų inicijavimo procesas nėra efektyvus, kadangi atsakomybė už pirkimo dokumentų atskirų dalių parengimą, konkrečių reikalavimų suformulavimą, kriterijų nustatymą bei rodiklių pasiekimą yra perkelta Pirkimų vykdytojams. Akmenės r. tikrinime atskleista, kad nėra aptartos centralizuotų pirkimų procesų koordinatoriaus funkcijos bei atsakomybės, nenustatyti konkretūs asmenys, atsakingi už centralizuotų pirkimų plano rengimą, centralizuotų pirkimų inicijavimą bei centralizuotų pirkimų procedūrų įvykdymą laiku, centralizuotų pirkimų verčių skaičiavimą, būdo parinkimą, vidaus teisės aktų atnaujinimą, taip pat nėra apibrėžtos šių asmenų funkcijos ir atsakomybės. Tauragės tikrinime nurodyta įsivertinti Pirkimo iniciatoriui pavestų itin plataus spektro funkcijų pagrįstumą pirkimų poreikio surinkimo, inicijavimo, procedūrų vykdymo etapuose ir daugiau funkcijų bei atsakomybės prisiimti pačiai CPO (kompetencijų centrui) (pavyzdžiui, dėl pirkimo dokumentų parengimo, konkrečių kriterijų ar reikalavimų nustatymo). VPT DUK VPI 17 straipsnio 2 dalies 2 punkte įtvirtintas socialinės atsakomybės elementas viešuosiuose pirkimuose lemia tai, kad bendrųjų viešųjų pirkimų tikslų ir principų (VPI 1 straipsnis, 17 straipsnis) turinys tampa žymiai platesnis: viešųjų pirkimų teise siekiama tikslų, kurių nepavyksta tiesioginiu teisiniu reguliavimu pasiekti per aplinkosaugos, darbo ir (arba) socialinės apsaugos teisę. Socialinės atsakomybės elementas viešuosiuose pirkimuose pasižymi <i>eksteritorialumu</i>, kas reiškia, kad tiekėjo vykdoma veikla (jos bruožai) jo kilmės šalyje gali turėti įtakos kitose jurisdikcijose, rinkose (pavyzdžiui, prekių gamybos vietoje) ar kitoje (ne kilmės) valstybėje vykdomo viešojo pirkimo rezultatams. Socialinė atsakomybė apima šias sritis (sąrašas nebaigtinis): darbo teisės reikalavimus (minimalaus darbo užmokesčio užtikrinimas, saugi darbinė aplinka, sveikatos apsauga), žmogaus teisių apsaugą (vaikų ir priverstinio darbo draudimas, asociacijų laisvė), aplinkosaugą (ribotų išteklių atsakingas naudojimas, aplinkos monitoringas, ekologijos skatinimas), verslo etiką (sąžininga konkurencija, antikorupcija, interesų konfliktų draudžiamumas) ir pan.
Skaidrumas	VPT DUK Komentuojamo VPI 17 straipsnio 1 dalyje yra įtvirtinti viešųjų pirkimų principai, sudarantys galimybes efektyviai ir tinkamai (teisėtai) įgyvendinti viešųjų pirkimų procesą. Tai – lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo bei skaidrumo principai. Nurodyti viešųjų pirkimų principai yra itin svarbūs viešųjų pirkimų procedūrų reglamentavimui ir vykdymui, kadangi: (1) yra Direktyvos 2014/24/ES bei ją įgyvendinančio VPI normų pagrindas, (2) įgyvendina teisinio reguliavimo spragų, vakuomo užpildymo funkciją bei yra orientyras, kuriuo remiantis perkančiosios organizacijos priima sprendimus VPI tiesiogiai nereguliuojamose situacijose, (3) yra reikšmingi ir taikytini tiems viešiesiems pirkimams, kurių vertė nesiekia Direktyvos 2014/24/ES taikymo vertės ribų. VPT DUK Taigi, proporcingumo principas yra neatsiejama veiksmingo viešojo pirkimo dalis. Proporcingumo principas yra tiesiogiai susijęs su lygiateisiškumo (nediskriminavimo) bei skaidrumo principais, nes įprastai perkančiosios organizacijos nustatomi apribojimai pažeidžia iškart visus šiuos principus ir taip riboja sąžiningą

tiekėjų konkurenciją. Taip pat proporcingumo principas (kartu su **skaidrumo** principu) yra tas kriterijus, kuriuo remiantis apibrėžiamos perkančiųjų organizacijų diskrecijos ribos ir vertinamas diskrecijos įgyvendinimo tinkamumas (*detaliau žiūrėti komentarą apie skaidrumo principą*).

VPT DUK Visų pirma, **skaidrumo** principas (kaip ir lygiateisiškumo (nediskriminavimo) principas) yra siejamas su perkančiosios organizacijos pareiga tiekėjo naudai užtikrinti tinkamą informacijos pateikimą. Kitaip tariant, **skaidrumo** principas pirmiausia reiškia fundamentalų sąžiningumą ir atvirumą, vykdamas viešojo pirkimo procedūras, tiekėjų teisę žinoti apie perkančiosios organizacijos poreikius ir planuojamus arba atliekamus pirkimus bei perkančiųjų organizacijų pareigą tiksliai laikytis ES ir nacionalinės viešųjų pirkimų teisės imperatyviųjų taisyklių, kuriose nustatyta paskelbimo apie viešuosius pirkimus tvarka. Būtent siekiant įgyvendinti **skaidrumo** principą, VPI reglamentuojama, pavyzdžiui, skelbimų apie viešuosius pirkimus pateikimo tvarka, terminai ir sąlygos (VPI 31, 34 straipsniai), reikalavimai pirkimo dokumentams (VPI 35 straipsnis), atsakymų tiekėjams pateikimo (VPI 36 straipsnis) ir susipažinimo su pasiūlymais (VPI 44 straipsnis) tvarka, kurios preciziškai privalo laikytis perkančiosios organizacijos. **Skaidrumo** principo įgyvendinimas suponuoja valstybių narių, o kartu ir perkančiųjų organizacijų, pareigą įtvirtinti tokį viešųjų pirkimų teisinį reguliavimą, kuriam esant, tiekėjams būtų garantuotas viešojo pirkimo proceso ir su juo susijusių procedūrų viešumas. Todėl VPI detalai ir nuosekliai yra reguliuojamas viešojo pirkimo procesas nuo pat jo pradžios iki pabaigos bei aktualūs viešojo pirkimo-pardavimo sutarties vykdymo aspektai. Pavyzdžiui, VPI 55 straipsnyje įtvirtinta perkančiųjų organizacijų pareiga viešojo pirkimo dokumentuose nustatyti aiškius ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijus, VPI 45 straipsnyje reglamentuojama bendroji pasiūlymų vertinimo tvarka (principai), VPI 101, 102 straipsniuose įtvirtinta tiekėjų teisė ginčyti perkančiosios organizacijos veiksmus (sprendimus) ir jos įgyvendinimo tvarka, VPI 89 straipsnyje reglamentuojama sudarytos viešojo pirkimo-pardavimo sutarties keitimo tvarka. Tačiau, net ir tais atvejais, kai VPI nereglamentuojama konkrečių perkančiųjų organizacijų pareigų, susijusių su jų atliekamų veiksmų (priimamų sprendimų) atskleidimu, paaiškinimu tiekėjams, viešųjų pirkimų **skaidrumo** principas yra tas kriterijus, kuriuo remiantis, perkančiosios organizacijos turėtų tiekėjams atskleisti, paaiškinti atitinkamą informaciją, o ne remtis tokios imperatyviosios pareigos VPI nebuvimu, jeigu tai nepažeidžia VPI (pavyzdžiui, VPI 20 straipsnio) ir (ar kitų teisės aktų) reikalavimų, tiekėjų teisių ir teisėtų interesų.

VPT DUK ESTT, siekdamas užtikrinti didžiausią konkurenciją bendrojoje rinkoje bei sudaryti visiems tiekėjams vienodas galimybes dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, **skaidrumo** principą ir iš jo kildinamą perkančiosios organizacijos pareigą tinkamai informuoti tiekėjus apie viešąjį pirkimą, aiškina itin plečiamai. ESTT praktikoje pripažinta, kad net ir tais atvejais, kai perkančiųjų organizacijų planuojamų sudaryti pirkimo sutarčių vertė yra mažesnė už Direktyvoje 2014/24/ES nustatytąją, o tai reiškia, jog Direktyvos 2014/24/ES reglamentuojamos privalomos taisyklės tokiais atvejais netaikomos, perkančiosios organizacijos privalo vadovautis fundamentaliaisiais principais, įskaitant **skaidrumo** principą, ir tinkamai informuoti rinkoje veikiančius tiekėjus apie planuojamą sudaryti viešojo pirkimo sutartį, kuri kelia aiškų tarptautinį ūkio subjektų suinteresuotumą. *Antra*, **skaidrumo** principas, be kita ko, reiškia garantiją, kad perkančiųjų organizacijų sprendimai bus priimti (atitinkami veiksmai atlikti) išimtinai pagal nustatytas taisykles. Perkančiųjų organizacijų sprendimai turi būti grindžiami atitinkama teisės norma (VPI, pirkimo sąlygomis ir pan.). Perkančiosios organizacijos privalo tiksliai ir nuosekliai laikytis imperatyviųjų VPI ir pirkimo dokumentų reikalavimų, atlikti visus VPI nustatytus veiksmus (paskelbti apie pirkimą, nustatyta tvarka teikti pirkimo dokumentų paaiškinimus ir patikslinimus, paskelbti apie preliminarą pasiūlymų eilę, viešojo pirkimo nugalėtoją ir t. t.). Kitaip tariant, **skaidrumo** principas, kartu su proporcingumo principu, yra tas kriterijus (priemonė), kuria nubrėžiamos perkančiųjų organizacijų įgyvendinamos diskrecijos ribos. Perkančiųjų organizacijų diskrecija ribojama nustatant pagrindinių sprendimų priėmimo kriterijus, ypač tiekėjų atrankos kriterijus, ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijus, techninės specifikacijos reikalavimus. Nurodytų

	taisyklių tikslas – užtikrinti objektyvumą, tokiu būdu ribojant perkančiųjų organizacijų diskreciją, pagal pirkimo sąlygų reikalavimus priimant konkrečius sprendimus. <i>Trečia</i>, kaip skaidrumo principo išraiška pripažįstama ir tiekėjų galimybė patikrinti perkančiosios organizacijos priimtus sprendimus, juos ginčyti ir būti tikriems, kad viešųjų pirkimų ginčus nagrinėjančių institucijų priimti sprendimai bus tinkamai įgyvendinti. Siekiant užtikrinti skaidrumo principo, pasireiškiančio kaip tiekėjų teisės patikrinti, ginčyti perkančiosios organizacijos priimtus sprendimus, veiksmingą įgyvendinimą, perkančiosios organizacijos privalo tinkamai motyvuoti priimamus sprendimus ir atliekamus veiksmus, aiškiai ir konkrečiai išdėstyti bei pagrįsti tokių sprendimų ir (arba) veiksmų priežastis, teisinį ir faktinį pagrindą. Dėl to perkančiosios organizacijos, pavyzdžiui, atmesdamos tiekėjo pasiūlymą, negali apsiriboti bendra fraze, kuria teigiama, kad pasiūlymas atmetamas, nes neatitiko tam tikrų pirkimo dokumentų nuostatų, kurios dažniausiai būna pakankamai abstrakčios. Perkančiųjų organizacijų sprendimai, priimti remiantis neišsamiais, nemotyvuotais ir nepagrįstais argumentais privalo būti panaikinti, įskaitant, dėl viešųjų pirkimų skaidrumo principo pažeidimo. Vis dėlto skaidrumo užtikrinimas viešuosiuose pirkimuose neturi būti suabsoliutinamas, kadangi pernelyg didelis skaidrumo siekis gali sukelti ir neigiamas pasekmes. Skaidrumo principo įgyvendinimas turi ribas, kadangi viešuosiuose pirkimuose, be kita ko, privalo būti užtikrinama ir tiekėjų, pateikusių pasiūlymus viešajame pirkime, komerciškai jautriausios informacijos apsauga. Tai reiškia, kad perkančiosios organizacijos, siekdamos užtikrinti maksimalų skaidrumą viešuosiuose pirkimuose, kiekvienu atveju turi įvertinti ir užtikrinti, jog šio principo įgyvendinimas nepažeistų tiekėjų teisės į konfidencialios informacijos apsaugą įgyvendinimo bei bendrai neiškreiptų konkurencijos. Etiško elgesio gairės Pirkimų specialisto pareigas einantis asmuo turi laikytis etikos ir moralės normų, vadovautis objektyvumo, nešališkumo, efektyvumo, atsakomybės, konfidencialumo, skaidrumo ir profesionalumo principais. Valstybės tarnautojams taikomi etikos standartai ir veiklos principai apibrėžti įstatymuose. Etiško elgesio gairės Skaidrumo principas atliekant pirkimų procedūras yra vienas svarbiausių, kadangi pirkimai susiję su valstybės lėšų panaudojimu. Skaidrumo principo pagrindinis tikslas yra užtikrinti, kad iš pirkimo vykdytojo pusės nebūtų favoritizmo rizikos ir savavališkumo. Skaidrumas suprantamas kaip viešumo užtikrinimas vykdant pirkimo procedūras. Viešumas pirmiausia sietinas su pirkimo paskelbimu. Viešas paskelbimas apie pirkimą formuoja tiekėjų lūkesčius, kad pirkimo vykdytojas atlikdamas pirkimo procedūras sudarys vienodas sąlygas konkuruoti tarpusavyje (galimybių viešumą), jiems suteikiant galimybę pateikti savo pasiūlymus. Skaidrumo principas pirkimo paskelbimo kontekste suponuoja ir tiekėjų teisėtus lūkesčius, kad pirkimo vykdytojas tiekėjams suteiks lygias galimybes sudaryti pirkimo sutartį, t. y. nustatys objektyvius bei nediskriminuojančius pirkimo konkurso kriterijus. Skaidrumo principas taip pat reiškia pirkimo vykdytojo pareigą tiekėjams suteikti pakankamai informacijos, įskaitant pirkimo sąlygas, jų išaiškinimus, reikalingus pirkimo vykdytojo poreikius atitinkančiam pasiūlymui, bei informacijai, susijusiai su konkretaus tiekėjo pasiūlymo įvertinimu, pateikti. Pirkimų specialistas turi užtikrinti, kad pirkimo sąlygos būtų aiškios, tikslios ir nedviprasmiškos. Tokiu būdu tiek tiekėjams, tiek pirkimo vykdytojui nepaliekama galimybė pirkimo sąlygas interpretuoti savaip, o pirkimo vykdytojas gali objektyviai nustatyti, ar tiekėjo pateiktas pasiūlymas atitinka nurodytas sąlygas. Šiaulių r. tikrinimas Siekiant veiklos skaidrumo, rekomenduotina apibrėžti aiškias taisykles kokiais atvejais kokios konkrečiai funkcijoms yra pasitelkiami atitinkami ekspertai.
Pilietinė visuomenė	-
Teisėtumas	VPT DUK Komentuojamo VPĮ 17 straipsnio 1 dalyje yra įtvirtinti viešųjų pirkimų principai, sudarantys galimybes efektyviai ir tinkamai (teisėtai) įgyvendinti viešųjų pirkimų procesą. Tai – lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo bei skaidrumo principai. Nurodyti viešųjų pirkimų principai yra itin svarbūs viešųjų pirkimų procedūrų reglamentavimui ir vykdymui, kadangi: (1) yra

	Direktyvos 2014/24/ES bei ją įgyvendinančio VPĮ normų pagrindas, (2) įgyvendina teisinio reguliavimo spragų, vakuumo užpildymo funkciją bei yra orientyras, kuriuo remiantis perkančiosios organizacijos priima sprendimus VPĮ tiesiogiai nereguliuojamose situacijose, (3) yra reikšmingi ir taikytini tiems viešiesiems pirkimams, kurių vertė nesiekia Direktyvos 2014/24/ES taikymo vertės ribų. Viešųjų pirkimų principai yra ne tik perkančiųjų organizacijų ir tiekėjų teisių bei pareigų viešojo pirkimo srityje tiesioginis šaltinis, bet ir tiesiogiai taikytinos teisės normos. Vien viešųjų pirkimų principų pažeidimo konstatavimas, nesiremiant jokia papildoma norma, yra pakankamas pagrindas reikalauti teismo pripažinti neteisėtais perkančiosios organizacijos veiksmus. Taigi viešųjų pirkimų principai yra tos imperatyviosios normos, pagal kurias vertinama daugelis viešųjų pirkimų proceso elementų, taip pat kuriomis galima tiesiogiai remtis ginant asmenų, dalyvaujančių viešųjų pirkimų procedūrose, teises. Iš LAT formuojamos praktikos matyti, kad viešųjų pirkimų principams, be kita ko, pripažįstamas savarankiškas teisės normos statusas, pasireiškiantis dviem aspektais: viena vertus, šios normos gali būti atskiras perkančiosios organizacijos veiksmų neteisėtumo vertinimo ir nustatymo pagrindas, kita vertus, pagal viešųjų pirkimų principus sprendžiama dėl kitų VPĮ nuostatų neteisėtumo pobūdžio (esmingumo), nes ne kiekvienas nukrypimas nuo VPĮ tvarkos lems imperatyviųjų normų pažeidimą. VPT DUK Viešųjų pirkimų principų pažeidimai yra objektyvaus ir absoliutaus pobūdžio. Viešųjų pirkimų principų pažeidimo objektyvumas reiškiasi tuo, kad jo pripažinimui konstatuoti nesvarbios jokios kitos šalutinės aplinkybės, tokios, kaip perkančiosios organizacijos atstovų nepatyrimas, jų kaltės laipsnis, žalos dydis ir pan. Viešųjų pirkimų principų pažeidimų absoliutumas reiškia, kad kiekvienas viešųjų pirkimų principų pažeidimas lemia perkančiosios organizacijos veiksmų neteisėtumą, t. y. kiekvienas viešųjų pirkimų principų pažeidimas laikytinas esminiu pažeidimu ir toks pažeidimo nustatymas suponuoja teismų pareigą pripažinti tokius perkančiosios organizacijos veiksmus neteisėtais. Dėl to negalimi atvejai, kad nustatytas viešųjų pirkimų principo pažeidimas būtų kvalifikuotas kaip neesminis, kartu pripažįstant, kad perkančiosios organizacijos veiksmai yra teisėti. VPT centralizavimo gairės Pirkimų centralizavimas, be abejonės, yra įrankis, padedantis kurti efektyvią viešųjų pirkimų sistemą. Tokiam įrankiui tinkamai veikti būtina ne tik teisinė bazė, bet ir pakankama bei nuolat tobulinama viešųjų pirkimų specialistų kompetencija, tinkamas procesų valdymas ir atitinkama CPO organizacinė struktūra. Etiško elgesio gairės Pirkimų specialistas asmeniškai atsako už savo priimtus sprendimus, įformina juos dokumentuojant, o prireikus juos pagrindžia ir paaiškina. Savo pareigas pirkimų specialistas turi atlikti atsakingai bei kompetentingai, o neturėdamas pakankamai įgūdžių ar žinių – informuoja tiesioginį vadovą bei pats siekia nuolat tobulinti žinias pirkimų srityje. Pirkimų specialistas nevykdo neteisėtų pavedimų ir nurodymų bei apie tai, kad jie neteisėti, ir, kad juos atsisako vykdyti, nedelsiant raštu praneša tiesioginiam vadovui. Tuo atveju, kai neteisėtus nurodymus teikia tiesioginis vadovas, pirkimų specialistas raštu apie tai informuoja aukštesnio lygio vadovą, kitais kanalais: STT, VPT, VTEK. Etiško elgesio gairės Vykdydamas pirkimus, pirkimų specialistas priima tik teisėtus, pagrįstus sprendimus bei tinkamai juos įformina. Savo atskirąją nuomonę vykdamas pirkimus, pirkimų specialistas pateikia komisijos posėdžio protokole, o jei toks nesudaromas – atskirame dokumente, kuriame nurodo savo sprendimo motyvus. Komisijos gairės Komisijos posėdžiai ir priimami sprendimai yra teisėti, kai posėdyje dalyvauja daugiau kaip pusė visų Komisijos narių ir kai bent vienas posėdyje dalyvaujantis Komisijos narys turi pirkimų specialisto pažymėjimą, o jeigu Komisija sudaryta iš 3 asmenų, – kai posėdyje dalyvauja visi Komisijos nariai.
--	--

2 PRIEDAS

PUSIAU STRUKTŪRUOTO EKSPERTŲ INTERVIU KLAUSIMYNO GAIRĖS

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros instituto Viešojo valdymo magistrantūros studijų programos studentė Šarūnė Vaikasienė rengia mokslinį tyrimą tema „**Savivaldybės centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimas Gero valdymo kontekste**“.

Tyrimo tikslas: ištirti savivaldybės, kaip valstybės teritorijos administracinio vieneto, centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo situaciją *Gero valdymo* koncepcijos kontekste bei pateikti savivaldybės vykdomų centralizuotų viešųjų pirkimų proceso valdymo tobulinimo kryptis.

Interviu atliekamas elektroniniu paštu. Tyrimo metu surinkta informacija bus analizuojama, apibendrinama ir naudojama tik šio mokslinio tyrimo apimtyje. Gauta informacija bus kruopščiai saugoma, neatskleidžiant eksperto tapatybės.

Atliekant tyrimą, taikomi šie etikos principai:

1. Surinkti duomenys tvarkomi tiksliai ir sąžiningai, be jokių išankstinių šališkumų ir rezultatų manipuliacijų ar iškraipymų.
2. Tyrimas atliekamas laikantis mokslinio sąžiningumo, pateikiant tyrimo tikslus ir procedūras, kad surinkti duomenys padėtų pasiekti objektyvius rezultatus.
3. Tyrimas atliekamas su maksimalia pagarba ekspertui, jo laikui, nuomonei ir asmeninėms patirtims. Jūsų dalyvavimas tyrime yra visiškai laisvas, galite pasitraukti iš tyrimo bet kuriuo metu ir neperspėję.
4. Jūsų asmens duomenys bus tvarkomi konfidencialiai ir nebus atskleisti trečiosioms šalims, bus griežtai naudojami tik šiam tyrimui. Surinkti duomenys bus užkoduojami, kad iš jų niekas negalėtų Jūsų identifikuoti, išskyrus tyrėjas.
5. Tyrėjas atsakingas už aukščiau aprašytų etikos principų tinkamą laikymąsi.

INFORMACIJA APIE EKSPERTĄ:

Vardas, pavardė: _____

Praktinė darbo patirtis viešųjų pirkimų srityje (metais): _____

Praktinė darbo patirtis dirbant su centralizuotais viešaisiais pirkimais (metais): _____

Ar turite galimybę daryti įtaką viešųjų pirkimų procesų tobulinimui bei reglamentavimui (Taip, kokią? / Ne): _____

KLAUSIMAI

Tyrimo sritis: Įžanga

1. Kaip vertinate Lietuvoje viešųjų pirkimų procesą, kokius pokyčius atliktumėte ir kodėl?
2. Jeigu esate susipažinęs su savivaldybių centralizuota viešųjų pirkimų veikla ir procesais, kaip juos vertinate, kokius pokyčius atliktumėte ir kodėl? Kurią savivaldybę laikytumėte pavyzdžiu kitoms?

Tyrimo sritis: Veiksmingumas

3. Kaip manote, kokie dažniausiai pasitaikantys trukdžiai, stabdantys veiksmingus viešuosius pirkimus? Jūsų nuomone, ar jie skiriasi tradicinėje perkančiojoje organizacijoje ir savivaldybės vykdomuose centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose?
4. Kokių kompetencijų reikia darbuotojams tradicinėje perkančiojoje organizacijoje ir savivaldybės vykdomuose centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose, kad jie sėkmingai įvykdytų visą viešųjų pirkimų procesą?
5. Jūsų nuomone, kokių kompetencijų žmonės ir kuriame etape yra svarbiausi?

Tyrimo sritis: Efektyvumas

6. Kokie pagrindiniai rodikliai, kuriais remdamiesi galėtume įvertinti visą viešųjų pirkimų proceso efektyvumą?
7. Kaip ir pagal kokius kriterijus vertintumėte, ar centralizuoti viešieji pirkimai yra efektyvesni už decentralizuotus?
8. Jūsų nuomone, ar įdiegtos centralizavimo reformos savivaldybėse padidino viešųjų pirkimų efektyvumą?

Tyrimo sritis: Atskaitomybė

9. Kokie veiksniai gali neigiamai paveikti atskaitomybės kokybę? Kodėl taip manote ir kaip pasiūlytumėte spręsti?
10. Kaip galėtume užtikrinti, kad atskaitomybė būtų ne tik formalus reikalavimas, bet ir kultūros dalis?

Tyrimo sritis: Atsakomybė

11. Kaip galima motyvuoti darbuotojus nuolat tobulėti ir siekti aukštų kvalifikacijos ir etiško elgesio standartų?
12. Kokią reikšmę turi prevencinės priemonės, tokios kaip reguliarūs mokymai ir informavimas, mažinant atsakomybės pažeidimų skaičių? Galbūt galite pateikti daugiau prevencinių priemonių pavyzdžių?

Tyrimo sritis: Skaidrumas

13. Kokie Jūsų nuomone būtų tinkami mechanizmai ar priemonės, leidžiančios visuomenei stebėti viešųjų pirkimų visą procesą, sutarčių vykdymą?

14. Kaip įvertinti, ar perkančioji organizacija užtikrina pakankamą skaidrumą viešųjų pirkimo procese? Kas jį turi užtikrinti savivaldybės vykdomuose centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose?

Tyrimo sritis: Pilietinė visuomenė

15. Kaip pilietinė visuomenė gali praktiškai stebėti viešųjų pirkimų procesą ir padėti užtikrinti, kad viešieji pirkimai būtų vykdomi skaidriai ir atskaitingai?
16. Kaip pilietinė visuomenė gali praktiškai įtakoti priimamus sprendimus ir/ar keliamus reikalavimus? Ar tik per rinkos tyrimus ir rinkos konsultacijas?

Tyrimo sritis: Teisėtumas

17. Kokių dar reikia teisės aktų, rekomendacijų, gairių ar kitų dokumentų, kad būtų sklandesnis ir kokybiškesnis visas viešųjų pirkimų procesas? O gal užtenka patobulinti jau turimus teisės aktus? Pakomentuokite.
18. Kokias teisinės pasekmes reikia peržiūrėti, pažeidus viešųjų pirkimų teisės aktus, kodėl ir kaip siūlytumėte keisti?

Tyrimo sritis: Pabaigai

19. Kokias identifikuotumėte viešųjų pirkimų proceso problemas, apie kurias nebuvo klausta šiame tyrime? Kaip jas tobulintumėte?

Dėkoju už bendradarbiavimą!

3 PRIEDAS

PUSIAU STRUKTŪRUOTO EKSPERTŲ INTERVIU REZULTATAI

Tyrimo sritis: Įžanga

1 Klausimas: Kaip vertinate Lietuvoje viešųjų pirkimų procesą, kokius pokyčius atliktumėte ir kodėl?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Šiai dienai manau, kad viešųjų pirkimų procesas yra pakankamai gerai reglamentuotas, tačiau mano nuomone sistema yra tinkama ir patikima tiek, kiek tinkami ir patikimi yra procese dalyvaujantys atsakingi asmenys. Manau, kad didžiausią įtaką viešųjų pirkimų kokybei (ar galimiems nuostoliams / žaloms) daro juose dalyvaujančių specialistų kompetencija, todėl skirčiau daugiau išteklių ne tik šių specialistų darbo užmokesčiui, bet ir profesiniam tobulėjimui / savišvietai.
LT2	Vertinu, iš esmės, neigiamai, kadangi didžiąja dalimi orientuojamasi į taisyklių išpildymo, bet ne geriausio rezultato siekio, procesą. Manychiau, teigiamą įtaką turėtų perkančiųjų organizacijų / perkančiųjų subjektų reitingavimas pagal turimas kompetencijas, bei pagal turimą reitingą suteikiama teisė atlikti tam tikros rūšies / kategorijos viešuosius pirkimus. Neturint reikiamo kvalifikacinio reitingo – perkančios organizacijos / perkantieji subjektai privalėtų įsigyti atitinkamų pirkimų organizavimo paslaugas iš reikalingą reitingą turinčių kitų perkančiųjų organizacijų / subjektų / centrinių perkančiųjų organizacijų (toliau – CPO). Toks procesas, tikėtina, kad išspręstų 2 problemas – i) konkreti procedūra, priklausomai nuo jos sudėtingumo, būtų atliekama reikiamą kvalifikacijos lygį turinčių specialistų; ii) atsiradus realiai konkurencijai tarp CPO / pagalbinės viešųjų pirkimų veiklos teikėjų, būtų auginamos specialistų kompetencijos, t. y. CPO iš tikro, o ne tik formaliai, taptų viešųjų pirkimų kompetencijų centrais.
LT3	- Mažų perkančiųjų organizacijų (toliau – mažos PO) susikurti viešųjų pirkimų procesai ir vidaus kontrolės sistemos neužtikrina viešųjų pirkimų procesui keliamų reikalavimų įgyvendinimo. 2023 m. gegužės 29 d. Valstybės kontrolė pateikė valstybinio audito ataskaitą „Dėl viešųjų pirkimų vidaus kontrolės sistemos atitikties jai keliamiems reikalavimams“⁷, kurioje nurodė, kad net 72 proc. tikrintų įstaigų pirkimuose nustatyta neatitiktį teisės aktų reikalavimams; net 50 proc. įstaigų informacija apie pasirašytas sutartis, laimėjusių tiekėjų pasiūlymus, pirkimų ataskaitas Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje (toliau – CVP IS) pateikė pavėluotai arba ne visa apimtimi ir tik 23 proc. įstaigų pirkimo procese dalyvavusių darbuotojų bent kartą tobulino kvalifikaciją pirkimų srityje. - Viešųjų pirkimų procesas Lietuvoje neatsižvelgia į mažų PO veiklą, struktūrą, jų pirkimų apimtį ir rekomenduoja neproporcingai sudėtingus viešųjų pirkimų proceso administravimo bei vidaus kontrolės sprendimus, kurie didina žmoniškųjų išteklių poreikį. VPT administruojamos viešųjų pirkimų švieslentės duomenimis⁸ (toliau – VPT švieslentė) 2023 m. viešuosius pirkimus vykdė 3 650 perkančiųjų organizacijų. Apie 70 proc. šių organizacijų yra mažos PO, kurioms teisės aktais nustatyta tvarka leidžiama atlikti tik labai mažus viešuosius pirkimus. Tačiau šioms organizacijoms ir toliau rekomenduojama laikytis griežtų viešųjų pirkimų proceso administravimo tvarkų ir viešųjų pirkimų procedūrų⁹. Tokios rekomendacijos kiekvienai PO didina administracinę naštą ir žmoniškųjų išteklių poreikį. - Viešųjų pirkimų procesas ir toliau labiau orientuojamas į pirkimo procedūras, o ne į poreikio tenkinimą. - Sudėtingos patekimo į viešųjų pirkimų rinką sąlygos verslui. Tik nedidelė dalis regionuose registruoto smulkaus ir labai smulkaus verslo gali leisti sau dalyvauti viešuosiuose pirkimuose. 2023 m. Ekonomikos ir inovacijų ministerija atliko viešųjų pirkimų sistemos vertinimą ir parengė dokumentą „Viešųjų pirkimų problematika ir sprendimų kryptys“¹⁰, kuriame nurodė, kad, įvertinusi apklausų ir diskusijų rezultatus, VPT skelbiamus duomenis, mato, kad pagrindinės probleminės viešųjų pirkimų sistemos sritys, į kurias vis dar turėtų būti nukreipti viešųjų pirkimų politiką formuojančių, įgyvendinančių ir viešųjų pirkimų sistemoje dalyvaujančių institucijų veiksmai, išlieka šios: - viešųjų pirkimų procesas orientuotas į pirkimo procedūras, o ne į efektyvų poreikio patenkinimą;

⁷<https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Product/24164/viesuju-pirkimu-vida-us-kontrolės-sistemos-atitiktis-jai-keliamiems-reikalavimams>

⁸<https://vpt.lrv.lt/lt/statistika-ir-analize/pirkimu-vykdytoju-zemelapis-svieslente-1>

⁹<https://vpt.lrv.lt/lt/naujienos-3/parengtos-viesuju-pirkimu-ir-pirkimu-organizavimo-ir-vida-us-kontrolės-rekomendacijos>

¹⁰<https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesuju-pirkimu-politika/viesuju-pirkimu-problematika-ir-sprendimu-kryptys>

- verslas neišnaudoja galimybių prekes, paslaugas ir darbus pasiūlyti viešajam sektoriui, o esant mažai konkurencijai viešasis sektorius negali racionaliausiu būdu patenkinti visuomenės poreikių.

- Nesukurta mažose PO su pirkimais dirbančių darbuotojų, kuriems viešieji pirkimai nėra jų tiesioginė darbo funkcija, mokymų ir kompetencijų kėlimo sistema.

2023 m. duomenimis, 467 savivaldai pavaldžios mažos PO deklaravo, kad į viešųjų pirkimų procesą įtraukia apie 5 savo organizacijos darbuotojus (1 pav.), tarp jų ir mokytojus, ūkio dalies priežiūros, kultūros srities, socialinių paslaugų ir kitus darbuotojus, kuriems viešieji pirkimai nėra jų tiesioginė darbo funkcija. Šiuo metu Lietuvoje veikianti kompetencijų didinimo sistema daugiau orientuota į didelių pirkimų procedūrų atlikimą ir aukštos kvalifikacijos specialistų, kurių pagrindinė funkcija yra viešieji pirkimai, parengimą, bet ne į aiškią pagalbą mažose PO dirbantiems darbuotojams. Šiuo metu vien Lietuvos savivaldos mastu mažose PO dirba apie 13 500 tokių darbuotojų.

Metai	Savivaldybė	Perkančioji organizacija	PO veiklos tipas
2023	Kelios pasirinktys	Visi	Kelios pasirinktys
Darbuotojų, dalyvaujančių VP procese, skaičius:		2 548	Darbo laiko sąnaudos: €6 591 626
Darbuotojų, dalyvaujančių VP procese, pokytis %:			
VP proceso dalyvių skaičius vienoje org.	Vidutinės VP proceso organizavimo darbo laiko sąnaudos	Vidutinės VP proceso organizavimo darbo laiko sąnaudos etatais	Pirkimų plano eilučių skaičius organizacijoje
5,0	1397	0,8	68
	Pirkimų plano biudžetas	Atliktų pirkimų skaičius organizacijoje	Pasirašytų sutarčių vertė
	€ 338 028	233	€ 222 254
			Patiriamo sąnaudos 1000 Eur
			€ 70,4

REKOMENDACIJOS

• Atsižvelgiant į perkančiųjų organizacijų struktūras bei pirkimų apimtis, sukurti dviejų lygių viešųjų pirkimų valdymo procesus, juos apjungiant į vieningą Lietuvos viešųjų pirkimų procesą.

Atsižvelgiant į perkančiųjų organizacijų veiklą, struktūrą ir pirkimų apimtis, rekomenduojama sukurti dviejų lygių viešųjų pirkimų valdymo organizacijose procesus:

- o MINI viešųjų pirkimų valdymo procesas (toliau – MINI procesas) diegiamas mažose PO – savivaldybėms ir ministerijoms pavaldžiose švietimo, socialinių paslaugų, kultūros, turizmo, sporto ir kt. įstaigose, kurios vykdo tik mažos vertės pirkimus, o didelius perduoda CPO. Tokių organizacijų Lietuvos viešųjų pirkimų procese yra daugiau kaip 70 proc., t. y. apie 3 000;
- o MAXI viešųjų pirkimų valdymo procesas (toliau – MAXI procesas) – šiuo metu galiojantis procesas, kuris yra įdiegtas didelėse perkančiosiose organizacijose, t. y. savivaldybių centrinėse perkančiosiose organizacijose, CPO LT, ministerijose, valstybės įmonėse ir kitose organizacijose, kurios turi teisę ir resursus vykdyti visus viešuosius pirkimus, tarp jų ir didelės vertės pirkimus su komisijomis.

• MINI proceso dalyviams, vadovaujantis tarptautinio ISO 9001:2015 standarto keliamais reikalavimais ir šiuo metu galiojančiais teisės aktų reikalavimais, sukurti vieningą, skaitmenizuotą, aiškų ir į rezultatus orientuotą viešųjų pirkimų valdymo procesą. Į procesą privalomai integruoti vidaus kontrolės sistemą, kuri identifikuotų ir valdytų rizikas, kurios vykdant veiklą pripažįstamos netoleruotinomis.

MINI proceso dalyviams parengiamas aiškus, standartizuotas ir į rezultatą orientuotas organizacijos viešųjų pirkimų valdymo procesas, apimantis proceso organizavimo, pirkimų planavimo, pirkimų inicijavimo, pirkimų vykdymo, sutarčių įgyvendinimo ir ataskaitų administravimo procesines dalis. Visos MINI proceso procedūros aprašomos ir tvirtinamos tvarkos apraše, taip pat parengiami visi dokumentų šablonai, kurie naudojami proceso metu.

• Skaitmenizuoti MINI procesą, įdiegti IT sprendimus, kurie optimizuotų ir automatizuotų privalomąsias procedūras bei kontrolės elementus visuose procesiniuose žingsniuose.

Sprendimas užtikrintų visų MINI procese vykdomų privalomųjų procedūrų skaitmenizavimą ir su šiomis procedūromis susijusių duomenų prieinamumą bei atitikties kokybę. MINI proceso skaitmenizuotame sprendime turėtų būti:

- o sukurtas sprendimas įkelti viešųjų pirkimų tvarkos aprašą su viso proceso veikloje naudojamais dokumentų šablonais, kurie būtų lengvai naudojami proceso metu. Taip pat turėtų būti integruoti sprendimai, leidžiantys lengvai administruoti tvarkos aprašą, jį keisti ir valdyti rizikas, susijusias su tvarkos aprašo atitiktimi einamuoju laikotarpiu galiojantiems teisės aktų reikalavimams;
- o įtvirtinta prievolė visiems MINI proceso dalyviams skaitmeniniame įrankyje privalomai iki kiekvienų metų gruodžio mėnesio rengti ir tvirtinti savo pirkimų planus, esant poreikiui, juos keisti visą šią informaciją išsaugant. Pirkimų plano administravimas turėtų būti maksimaliai automatizuotas, net iki įsakymų dėl patvirtinimo arba pakeitimo suformavimo. Taip pat turėtų būti integruoti sprendimai, užtikrinantys patvirtinto pirkimų plano verčių kontrolę;

	○ sukurtas sprendimas, leidžiantis formuoti pirkimų žurnalo įrašus ir užtikrinantis pirkimų žurnalo įrašų kontrolę su patvirtinto pirkimų plano likučiais. Kiekvienas sukurtas pirkimų žurnalo įrašas turėtų automatiškai formuoti pirkimo pažymą; ○ sukurtas sprendimas, skaitmenizuojantis neskelbiamos apklausos būdu vykdomų pirkimų procesą. Šio sprendimo pagalba turėtų būti sukurta galimybė vykdyti apklausas į konkursą kviečiant neribotą skaičių tiekėjų arba pirkti tiesiogiai iš katalogo. Duomenys apie atliktus pirkimus turėtų būti automatiškai perkeliama į pirkimų žurnalą; ○ sukurtas sprendimas, leidžiantis automatiškai formuoti visas privalomąsias ataskaitas (žodinių sutarčių ketvirtines ataskaitas, Atn-3 ataskaitą), o įdiegtos kontrolės priemonės turėtų užtikrinti ataskaitų pateikimą laiku bei fiksuoti preliminarų ataskaitų pateikimo laiką; ○ sukurti ir įdiegti skaitmeninių sprendimų algoritmai (gali būti integruoti ir į VPT švieslentę), kurie padėtų iš MINI proceso dalyvių surinkti visus duomenis įvairių pjūvių duomenų analizei: vertinant proceso dalyvių poreikius, siekiant poreikius apjungti į didesnės apimtys pirkimus per CPO, turėti didesnę duomenų apimtį viešųjų pirkimų proceso politikos formavimui, kontrolės procesui bei rizikų, susijusių su korupcija, valdymui. ○ ● Parengti ir į MINI procesą integruoti šio proceso darbuotojų mokymo, kompetencijų didinimo ir konsultavimo sprendimus. MINI proceso dalyviams turėtų būti: ○ parengta mokymų programa, kuri MINI proceso sprendimus įsidięgusioms organizacijoms padėtų pasirengti bent po vieną viešųjų proceso administratorių, gebantį organizuoti ir administruoti viešųjų pirkimų procesą; ○ sukurta ir į MINI procesą integruota seminarų programa, kuri būtų skirta dalyvių kompetencijų didinimui; ○ sukurtas Kompetencijų centras, kuris darbo dienomis proceso dalyviams teiktų konsultacijas jiems aktualiais klausimais tiek žodžiu, tiek raštu. ○ ● Sukurti ir į MINI procesą integruoti elektroninės parduotuvės principu veikiančią elektroninės prekybos platformą. Elektroninės prekybos platforma leistų skaitmenizuoti perkančiųjų organizacijų neskkelbiamos apklausos būdu vykdomų pirkimų procedūras, trumpinti tiekimo grandines, skatinti regioninį verslą bei ūkininkus elektroniniu būdu siūlyti savo prekes, paslaugas ir darbus bei dalyvauti neskkelbiamos apklausos būdu vykdomuose pirkimuose. ● Parengti mokymo, kompetencijų didinimo ir konsultavimo sprendimus verslui. Didinant verslo įsitraukimą į viešųjų pirkimų procesą ir skatinant jį domėtis viešaisiais pirkimais, turėtų būti: ○ parengta ir dėstoma mokymų programa, suteikianti žinių ir kompetencijų, kaip parduoti dalyvaujant viešuosiuose pirkimuose. Mokymų metu verslo atstovai susipažindintų su pagrindiniais viešųjų pirkimų procesais ir privalomaisiais žingsniais norint dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, praktinių užsiėmimų metu išmokyti, kaip ieškoti viešųjų pirkimų konkursų, skaityti pirkimų sąlygas, rengti pasiūlymus ir t. t.; ○ sukurtas Kompetencijų centas, kuris darbo dienomis mokymų dalyviams ir elektroninės prekybos platformoje registruotam verslui teiktų konsultacijas jiems aktualiais klausimais tiek žodžiu, tiek raštu.
LT4	Iš viešųjų pirkimų politikos pusės viešųjų pirkimų sistemos vertinimas yra atliekamas kas du metus. Su atliktais vertinimais galite susipažinti čia https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesuju-pirkimu-politika/viesuju-pirkimu-problematika-ir-sprendimu-kryptys/ Vertinimo metu intensyviai bendraujama su sistemos dalyviai, siekiant išsiaiškinti, su kokiais sunkumais/problemomis jie susiduria vykdydami viešuosius pirkimus. Jeigu greitai ir efektyviai viešųjų pirkimų vykdymui bei siekiui įsigyti geriausios kokybės paslaugas, prekes ar darbus trukdo teisinis reguliavimas, ministerija inicijuoja teisės aktų pakeitimus. Taip pat nuolat bendradarbiaujama su Viešųjų pirkimų tarnyba, kuri vykdomuose mokymuose didesnę dėmesį stengiasi skirti probleminėms sritims.

2 Klausimas: Jeigu esate susipažinęs su savivaldybių centralizuota viešųjų pirkimų veikla ir procesais, kaip juos vertinate, kokius pokyčius atliktumėte ir kodėl? Kuria savivaldybę laikytumėte pavyzdžiu kitoms?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Vertinu teigiamai, kadangi SCPO tampa viešųjų pirkimų kompetencijų centru. Yra žinoma, kad iki šios centralizacijos savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojai savarankiškai vykdydavę didelės vertės ir sudėtingus viešuosius pirkimus neretai pritrūkdavo kompetencijos, kadangi ši viešųjų pirkimų specialisto funkcija jiems dažnu atveju buvo tik papildoma funkcija prie pagrindinių (kitų) pareigų. SCPO dirba konkrečiai viešųjų pirkimų specialistai, turintys reikiamą patirtį ir kompetenciją, bei tai patvirtinančius,

	Viešųjų pirkimų tarnybos išduotus viešųjų pirkimų specialistų pažymėjimus. Perkančiosioms organizacijos nebereikia rūpintis dėl pačių pirkimo procedūrų, todėl jos gali daugiau dėmesio skirti pirkimų planavimui / poreikių nustatymui / rinkos tyrimams, konsultacijoms ir pan. Pavyzdžiu laikau būtent Šiaulių miesto savivaldybę, kadangi šiuo atveju paslaugos gavėjas (pvz. Šiaulių miesto savivaldybė) yra visiškai atskirtas nuo pirkimo procedūrų, todėl pirkimų sistema perdavus SCPO funkcijas atskirai įstaigai, tapo depolitizuota ir skaidresnė.
LT2	Vertinu kaip gana kuklius, tačiau didžiąja dalimi adekvačius, atsižvelgiant į tai, kad pirkimų centralizavimo pareiga savivaldybėse yra vykdoma, iš esmės, tik antrus metus. Pagrindinis trūkumas, kuris yra pastebimas, - didžioji dalis savivaldybių CPO neturi ambicijų tapti viešųjų pirkimų kompetencijų centrais, t. y. centralizuotus pirkimus atlieka itin formaliai, didžiąją dalį veiklų paliekant pavaldžioms institucijoms, kurių atžvilgių ir yra privalomas pirkimų centralizavimas. Pokyčių ypač reikia centralizuotų pirkimų valdysenos (t. y. ne konkrečių pirkimo procedūrų vykdymo, bet jų valdymo) kompetencijų auginimo srityje, taip pat, apimčių optimizavime, t. y. yra savivaldybių, kurios turi po keletą CPO ir nepasiekia, iš esmės, jokio centralizavimo efekto, bet tuo pačiu, yra savivaldybių, kuriose įsteigta CPO negali kokybiškai atlikti savo užduočių dėl per didelių veiklos apimčių. Deja, bet pavyzdinės savivaldybės CPO išskirti negaliu.
LT3	Lietuvoje yra 10 savivaldybių kurios centralizavo savo viešųjų pirkimų procesą pagal ISO 9001 standartą ir turi sertifikatus. Jos visos dirba pagal aukščiau išsakytas rekomendacijas Lietuvai. Pateikiu savivaldybių sąrašą: 1. Anykščių r. savivaldybė 2. Zarasų r. savivaldybė 3. Marijampolės savivaldybė 4. Kretingos r. savivaldybė 5. Kauno r. savivaldybė 6. Radviliškio r. savivaldybė 7. Mažeikių r. savivaldybė 8. Kelmės r. savivaldybė 9. Telšių r. savivaldybė 10. Šakių r. savivaldybė VPT šiais metais atliko 11 tikrinimų dėl savivaldybių CPO viešųjų pirkimų valdysenos proceso https://vpt.lrv.lt/lt/pirkimu-vykdyimo-prieziura/isvados-ataskaitos/tikrinimo-ataskaitos-2/2024-3 Tik Radviliškio r. savivaldybė gavo teigiamą įvertinimą.
LT4	-

Tyrimo sritis: Veiksmingumas

3 Klausimas: Kaip manote, kokie dažniausiai pasitaikantys trukdžiai, stabdantys veiksmingus viešuosius pirkimus? Jūsų nuomone, ar jie skiriasi tradicinėje perkančiojoje organizacijoje ir savivaldybės vykdomuose centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Manau, kad labai didelę reikšmę turi pasirengimo pirkimams etapas. Tinkamas poreikių nustatymas, techninės specifikacijos parengimas, rinkos tyrimai ir konsultacijos su tiekėjais, jų pritraukimas tikrai yra raktas į sėkmingus viešuosius pirkimus. Tai taikyčiau tiek centralizuotų, tiek ir decentralizuotų pirkimų atveju.
LT2	Kompetencijų stoka; požiūris į viešuosius pirkimus ne kaip į galimybę, bet kaip į kliūtį; negebėjimas koncentruotis į svarbiausius aspektus (pvz. pernelyg daug laiko skiriama standartiniams poreikiams, kuriuos pvz. galima įsigyti iš/per CPO.lt, ir tiek pat laiko (tačiau šiuo atveju jau per mažai) skiriama specifiniams, sudėtingiems pirkimams). Esminio skirtumo tarp tradicinės organizacijos ir CPO kaip ir nėra, tik CPO atveju papildomai atsiranda atsakomybių pasidalinimo tarp CPO ir pavaldžių institucijų problematika.
LT3	Ne jie vienodi trikdžiai. Pagrindiniai trikdžiai: sudėtingai dėliojami viešųjų pirkimų procesai organizacijose, baimės padaryti ką nors ne taip, kompetencijos trūkumas.
LT4	Apklausų metu, kuomet buvo bendrauta tiek su didžiųjų perkančiųjų organizacijų, tiek su savivaldybių perkančiųjų organizacijų atstovais, jų nurodyti trukdžiai nesiskyrė. Pagrindiniai buvo įvardinti šie: kompetencijų trūkumas vykdant strateginius pirkimus, sudėtingas teisinis reguliavimas (tačiau dažniausiai minimi vykdant mažos vertės pirkimus kylantys sunkumai), nepakankamas tiekėjų aktyvumas, formalus pirkimų priežiūrą atliekančių institucijų požiūris ir pan.

4 Klausimas: Kokių kompetencijų reikia darbuotojams tradicinėje perkančiojoje organizacijoje ir savivaldybės vykdomuose centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose, kad jie sėkmingai įvykdytų visą viešųjų pirkimų procesą?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Bet kurioje perkančiojoje organizacijoje viešuosius pirkimus atliekantis specialistas turėtų turėti teisinių žinių, ypatingai daug dėmesio skirti LR viešųjų pirkimų įstatymui, įvairioms viešuosius pirkimus reglamentuojančioms tvarkoms / aprašams, Viešųjų pirkimų tarnybos aktus ir politiką, sekti jų pakeitimus. Kalbant apie SCPO, mano galva viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimas yra būtinas, taip pat reikia mokėti dirbti komandoje, sugebėti prisitaikyti prie besikeičiančios teisinės aplinkos, mokėti spręsti konfliktines situacijas, būti imliems naujai informacijai, kadangi reikia išmanyti pirkimo objektą (-us).
LT2	Vieno atsakymo kaip ir nėra, priklauso nuo organizacijos dydžio, veiklos specifikos. Be bazinių viešųjų pirkimų kompetencijų, ypač reikalingas kainos ir kokybės santykio, gyvavimo ciklo sąnaudų, darniųjų pirkimų reikalavimų išmanymas. Savivaldybės CPO atstovams be nurodytų kompetencijų ypač svarbu turėti pirkimo strategijų formavimo ir pirkimų konsolidavimo kompetencijas.
LT3	Elementarių minimalių žinių apie VP procesą mažose PO , o didelėse organizacijose VP specialisto kvalifikacija išlaikius egzaminus.
LT4	Didelis dėmesys turėtų būti skiriamas pirkimo planavimo ir pasirengimo pirkimui (pvz., rinkos konsultacijos ir pan.) etapui, pirkimo objekto išmanymui, sutarčių vykdymui. Didelis pokytis matomas planavimo ir pasirengimo pirkimui etapuose, tačiau dar vis trūksta dėmesio sutarties vykdymo etape. Manome, kad tam užtikrinti turėtų padėti perkančiosiose organizacijos veikianti vidaus kontrolės sistema.

5 Klausimas: Jūsų nuomone, kokių kompetencijų žmonės ir kuriame etape yra svarbiausi?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Mano nuomone, pirkimų planavimo / pasirengimo etape yra svarbūs perkančiosios organizacijos atsakingi asmenys kurie renka / sistemina duomenis ir formuoja poreikius. Paprastai tai būna ne tik perkančiųjų organizacijų vadovai, bet ir padalinių vadovai, skyrių vedėjai ir kiti poreikių planavime atsakingi asmenys. Inicijavimo etape – pirkimo iniciatorius turi gerai išmanyti pirkimo objektą, techninę specifikaciją, terminus ir kt. svarbią informaciją. Na, o vykdant procedūras yra reikalinga kompetentinga pirkimo komisija, išmananti pirkimo objektą ir pirkimo procedūras, kuri galėtų tinkamai atsakyti į tiekėjų paklausimus, pretenzijas, atlikti pasiūlymų vertinimą ir pan. Taip pat, pirkimo komisija turi veikti sąžiningai, skaidriai, bei laikytis kitų LR viešuosius pirkimus reglamentuojančių teisės aktų nuostatų.
LT2	Pirkimo objektą ir jo rinką išmanantys specialistai ypač svarbūs viso proceso metu. Konkretaus pirkimo objekto išsijungimo probleminius aspektus galintys identifikuoti bei probleminių aspektų sprendimus galintys pasiūlyti specialistai yra svarbus ruošiantis pirkimo procedūroms. Viešųjų pirkimų teisinius klausimus išmanantys specialistai reikalingi vykdant pirkimo procedūras. Sutarčių teisę ir administravimą išmanantys specialistai reikalingi pirkimo – pardavimo sutarties vykdymo etape.
LT3	Rengiant Tech. specifikacijas yra svarbiausi savo srities, perkamo objekto žinovai, specialistai. Svarbiausiai tinkamai paruošta tech. specifikacija.
LT4	Atsakymas prie 4 kl.

Tyrimo sritis: Efektyvumas

6 Klausimas: Kokie pagrindiniai rodikliai, kuriais remdamiesi galėtume įvertinti visą viešųjų pirkimų proceso efektyvumą?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Vykdomų pirkimų efektyvumui įvertinti / gerinti naudoju pirkimo trukmę dienomis pagal kiekvieną etapą t.y. analizuoju, kuriame etape yra užtrunkama ilgiausiai ir kodėl. Atlikus analizę yra imamasi atitinkamų veiksmų siekiant šiuos rodiklius nuolat gerinti. Taip pat analizuoju atliktų pirkimų skaičių (pagal būdą ir kt. parametrus), vertinu neįvykusių pirkimų priežastis, pirkime dalyvavusių tiekėjų skaičių ir pan. Papildomai, analizuoju 1 pirkimų specialistui tenkančių pirkimų skaičių (pagal pirkimo būdą) tam, kad darbuotojų darbo krūvis būtų paskirstytas optimaliai ir sąžiningai. Papildomai vertinu žaliųjų pirkimų, rezervuotų pirkimų, pirkimų kuriuose pirkimų procese nustatomi socialiniai kriterijai, inovatyvių pirkimų bei pirkimų, kuomet taikoma kokybės kriterijus verčių dalis nuo visų pirkimų tam, kad būtų užtikrintas tinkamas teisės aktų įgyvendinimas bei pasiekti savivaldybės strateginio veiklos plano rodikliai.
LT2	Proceso (subproceso) kontrolės aplinka; rizikos vertinimas; kontrolės veikla, informavimas / komunikacija, stebėseną.
LT3	Pirkimuose iki 1000 eur. – rodiklis darbo laiko sąnaudos vienam tokiam pirkimui atlikti. Virš pirkimuose, o ypač nuo 15 000 Eur. Skelbiamuose visi kiti rodikliai kurie aprašyti VPT švieslentėje

	Pirkimo žurnalas sutarčių kiekiu pagal kainų grupes <table><thead><tr><th>Kainų rėžiai</th><th>Pirkimų skaičius</th><th>% nuo visų pirkimų</th><th>Sudarytų sutarčių vertė su PVM</th><th>% nuo sudarytų sutarčių vertės</th><th>Vidutinė pirkimo vertė</th></tr></thead><tbody><tr><td>iki 100</td><td>47 965</td><td>49.25%</td><td>€ 2 508 939</td><td>2.69%</td><td>€ 52</td></tr><tr><td>100 - 250</td><td>21 170</td><td>21.74%</td><td>€ 4 350 826</td><td>4.66%</td><td>€ 206</td></tr><tr><td>250 - 500</td><td>11 781</td><td>12.10%</td><td>€ 5 277 227</td><td>5.66%</td><td>€ 448</td></tr><tr><td>500 - 1000</td><td>6 797</td><td>6.98%</td><td>€ 6 031 882</td><td>6.46%</td><td>€ 887</td></tr><tr><td>1000 - 5000</td><td>7 444</td><td>7.64%</td><td>€ 20 427 528</td><td>21.89%</td><td>€ 2 744</td></tr><tr><td>5000 - 10000</td><td>1 196</td><td>1.23%</td><td>€ 10 849 914</td><td>11.63%</td><td>€ 9 072</td></tr><tr><td>10000 - 15000</td><td>640</td><td>0.66%</td><td>€ 10 054 564</td><td>10.78%</td><td>€ 15 710</td></tr><tr><td>Virš 15000</td><td>395</td><td>0.41%</td><td>€ 33 802 871</td><td>36.23%</td><td>€ 85 577</td></tr><tr><td>Viso</td><td>97 388</td><td>100.00%</td><td>€ 93 303 752</td><td>100.00%</td><td>€ 958</td></tr></tbody></table>	Kainų rėžiai	Pirkimų skaičius	% nuo visų pirkimų	Sudarytų sutarčių vertė su PVM	% nuo sudarytų sutarčių vertės	Vidutinė pirkimo vertė	iki 100	47 965	49.25%	€ 2 508 939	2.69%	€ 52	100 - 250	21 170	21.74%	€ 4 350 826	4.66%	€ 206	250 - 500	11 781	12.10%	€ 5 277 227	5.66%	€ 448	500 - 1000	6 797	6.98%	€ 6 031 882	6.46%	€ 887	1000 - 5000	7 444	7.64%	€ 20 427 528	21.89%	€ 2 744	5000 - 10000	1 196	1.23%	€ 10 849 914	11.63%	€ 9 072	10000 - 15000	640	0.66%	€ 10 054 564	10.78%	€ 15 710	Virš 15000	395	0.41%	€ 33 802 871	36.23%	€ 85 577	Viso	97 388	100.00%	€ 93 303 752	100.00%	€ 958
Kainų rėžiai	Pirkimų skaičius	% nuo visų pirkimų	Sudarytų sutarčių vertė su PVM	% nuo sudarytų sutarčių vertės	Vidutinė pirkimo vertė																																																								
iki 100	47 965	49.25%	€ 2 508 939	2.69%	€ 52																																																								
100 - 250	21 170	21.74%	€ 4 350 826	4.66%	€ 206																																																								
250 - 500	11 781	12.10%	€ 5 277 227	5.66%	€ 448																																																								
500 - 1000	6 797	6.98%	€ 6 031 882	6.46%	€ 887																																																								
1000 - 5000	7 444	7.64%	€ 20 427 528	21.89%	€ 2 744																																																								
5000 - 10000	1 196	1.23%	€ 10 849 914	11.63%	€ 9 072																																																								
10000 - 15000	640	0.66%	€ 10 054 564	10.78%	€ 15 710																																																								
Virš 15000	395	0.41%	€ 33 802 871	36.23%	€ 85 577																																																								
Viso	97 388	100.00%	€ 93 303 752	100.00%	€ 958																																																								
LT4	Viešųjų pirkimų tarnyba skelbia Viešųjų pirkimų sistemos efektyvumo stebėsenos rodiklius https://vpt.lrv.lt/lt/statistika-ir-analize/viesuju-pirkimu-efektyvumo-stebesenos-rodikliai/. Taip pat skelbiama švieslentė pagal pirkimų vykdytojus, kurioje galima sužinoti, kaip sekasi skirtingoms perkančiosioms organizacijoms vykdyti pirkimus https://vpt.lrv.lt/lt/statistika-ir-analize/pirkimu-vykdytoju-zemelapis-svieslente-1/.																																																												

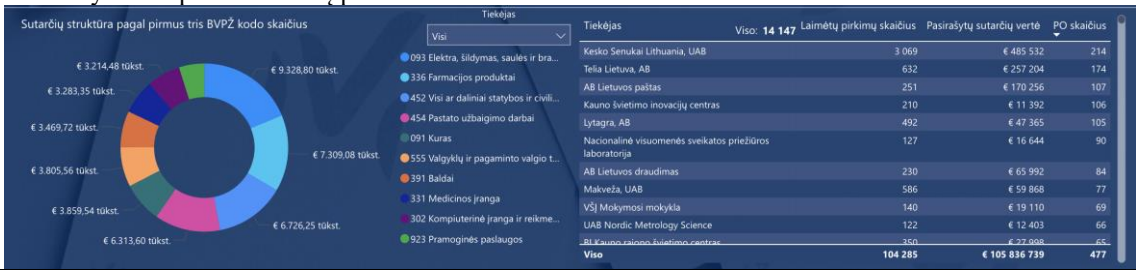
7 Klausimas: Kaip ir pagal kokius kriterijus vertintumėte, ar centralizuoti viešieji pirkimai yra efektyvesni už decentralizuotus?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Vertinčiau pagal atliktų panašių pirkimų vertes, siekiant nustatyti ar perkant centralizuotai yra įsigyjama už palankesnę kainą ar kt. palankesnes sąlygas, taip pat vertinčiau pagal pirkimų trukmes dienomis, gautas / negautas pretenzijas iš tiekėjų, viešųjų pirkimų patikrinimų išvadas, teisinius procesus ir pan.
LT2	Iš esmės, lyginant viešųjų pirkimų švieslentės (Pirkimų vykdytojų žemėlapis – Švieslentė - Viešųjų pirkimų tarnyba) ir „vieno tiekėjo“ pirkimų stebėsenos ataskaitos („Vieno tiekėjo“ pirkimų stebėsenos ataskaita - Viešųjų pirkimų tarnyba) rodiklius.
LT3	Tokios sąvokos kaip decentralizuoti pirkimai nepripažįstu. Centralizuoti pirkimai tai pirkimai kai organizacija apjungia poreikius į vieną ir perka vienu pirkimu. O kas yra decentralizuoti, tai paprasti maži pirkimai ir jie yra tiesiog pirkimai kurie dėl vienkovių ar kitokių priežasčių negali būti apjungti, pvz., smulkūs pirkimai, reikia čia ir dabar, pirkimai kuriuos neverta apjunginėti dėl laiko sąnaudų ir t.t.
LT4	Minėtoje švieslentėje taip pat galima rasti informaciją, kaip sekasi perkančiosioms organizacijoms vykdyti centralizuotus pirkimus. Pažymėtina, kad centralizuoti pirkimai galimi tik tose srityse, kuriose objektai yra bendri ir reikalingi visiems, jų charakteristikos tipinės. Visada yra ir bus dalis pirkimų, kurių negalima centralizuoti, nes tai netipiniai pirkimo objektai. Svarbu ir tai, kad pirkimų centralizavimas apima pirkimų vykdymą naudojantis VŠĮ CPO LT administruojamu elektroniniu katalogu (prievolė juo naudotis nustatyta įstatyme) ir bendrus, kelioms perkančiosioms organizacijoms, atliekamus pirkimus. Taigi, tais atvejais, kai prekes, paslaugas ar darbus galima įsigyti kataloge, perkančioji organizacija tai gali padaryti greitai ir lengvai. Pirkimų centralizavimas gali padėti sukurti didžiausią naudą tiek pirkimų efektyvumo, tiek skaidrumo prasme, sumažinti korupcijos rizikas, prisidėti prie viešųjų pirkimų profesionalizavimo, sukurti konsolidacijos naudą, efektyviau panaudoti valstybės biudžeto lėšas, standartizuoti procesus, dėl ko jie taptų patrauklesni šio sektoriaus pirkimuose dalyvaujančiam verslui. Pažymėtina, kad pagal Viešųjų pirkimų tarnybos skelbiamus statistinius duomenis matyti, kad centralizuotų pirkimų rodikliai paprastai yra geresni nei atskirų perkančiųjų organizacijų (pvz., vidutinė pirkimo trukmė trumpesnė, „vieno tiekėjo“ pirkimų mažiau ir pan.).

8 Klausimas: Jūsų nuomone, ar įdiegtos centralizavimo reformos savivaldybėse padidino viešųjų pirkimų efektyvumą?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Mano nuomone, taip, kadangi kaip ir minėjau SCPO yra tam tikras savivaldybės lygmens viešųjų pirkimų kompetencijų centras, turintis reikalingus pajėgumus, kompetentingą, atestuotą ir viešųjų pirkimų srityje turintį patirtį personalą. Dėl šios priežasties pirkimai vyksta sklandžiau ir greičiau, ženkliai sumažėja galimų klaidų tikimybė ne tik dėl personalo profesionalumo bet ir naudojamų pagalbinių įrankių – viešųjų pirkimų valdymo informacinių sistemų ir t.t.
LT2	Šiek tiek, tam tikrose srityse (pvz. pirkimų konkurencingumo, kainos/kokybės vertinimo kriterijų taikymo ir pan.). Tačiau vertinti efektyvumą, kai daugelis savivaldybių CPO vis dar neturi ambicijos tapti viešųjų pirkimų kompetencijų centrais, manyčiau, šiek tiek per anksti.
LT3	Jeigu kryptis būtų efektyvumo didinimas tai taip(10 sav. pavyzdys), bet dauguma tik imitavo ir efektyvumo nepadidino.

LT4	Ekonomikos ir inovacijų ministerija kasmet atlieka viešųjų pirkimų centralizavimo vertinimą, su kurio rezultatais galite susipažinti čia: https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesuju-pirkimu-politika/viesuju-pirkimu-centralizavimas/ Iš gautų rezultatų matyti, kad pirkimų centralizavimo lygis savivaldybėse nuosekliai auga. Siekiant konkrečiau palyginti, kaip centralizavimas įtakoja pirkimų efektyvumą, būtų galima lyginti konkretios savivaldybės pirkimų rodiklius iki centralizavimo ir po centralizavimo.
-----	---

Tyrimo sritis: Atskaitomybė

9 Klausimas: Kokie veiksniai gali neigiamai paveikti atskaitomybės kokybę? Kodėl taip manote ir kaip pasiūlytumėte spręsti?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Manau, kad tinkama vadyba, tinkami įrankiai (dokumentų valdymo sistema, pirkimų valdymo sistema ir pan.), profesionali komanda, procesų aiškumas ir nuolatinė jų stebėseną, vidaus kontrolė gali maksimaliai užtikrinti tinkamą atskaitomybės kokybę.
LT2	Neatidžiai, su klaidomis pildomi atskaitomybės duomenys, - tai rodo praktiniai pavyzdžiai. Problemą galėtų spręsti kompetencijų branda, taip pat atskaitomybės duomenų kompiliavimas „4 akių“ principu (pvz. atrankiniu būdu atskiram specialistui tikrinant dalį duomenų).
LT3	Skaitmenizavimo lygis. Visas procesas turi būti skaitmenizuotas. Reikia skaitmenizuoti procesus atsižvelgiant į organizacijos dydį.
LT4	Atskaitomybės kokybę gali paveikti duomenų trūkumas, naudojami neskaitmenizuoti sprendimai, visuomenės pasyvumas ir pan.

10 Klausimas: Kaip galėtume užtikrinti, kad atskaitomybė būtų ne tik formalus reikalavimas, bet ir kultūros dalis?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Didinant darbuotojų sąmoningumą, jų įsitraukimą, tinkamą organizacijos vertybių puoselėjimą.
LT2	Manychiau, mentalitetas gali pasikeisti tik su kompetencijų branda. Negalima tikėtis kokybiškos atskaitomybės, neturint pvz. bazinių kompetencijų apie atskaitos objektą.
LT3	Skaitmenizavimas viso proceso, tada duomenys formuosis automatiškai. Čia PVZ kaip surenkama duomenys iš ko perka PO ir ką perka.
	 The visualization displays procurement data. On the left, a donut chart titled 'Sutarčių struktūra pagal pirmus tris BVPZ kodo skaičius' shows the distribution of contracts by the first three digits of the BVPZ code. The chart is divided into segments with corresponding values in thousands of euros (tūkst. €): 3,214.48, 3,283.35, 3,469.72, 3,805.56, 3,859.54, 6,313.60, 6,726.25, 7,309.08, 9,328.80, and 9,328.80. On the right, a table titled 'Tiekėjas' (Supplier) lists various suppliers and their procurement results. The table includes columns for 'Tiekėjas', 'Viso: 14 147' (Total), 'Laimėtų pirkimų skaičius' (Number of awarded procurements), 'Pasirašytų sutarčių vertė' (Value of signed contracts), and 'PO skaičius' (Number of POs). Suppliers listed include Kisko Senukai Lithuania, UAB; Tella Lietuva, AB; AB Lietuvos paštas; Kauno švietimo inovacijų centras; Lytagra, AB; Nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros laboratorija; AB Lietuvos draudimas; Makveža, UAB; VšĮ Mokyšios mokykla; UAB Nordic Metrology Science; and UAB Kauno valstybinis švietimo centras. The total values are 104,285 for the number of awarded procurements, €105,836,739 for the value of signed contracts, and 477 for the number of POs.
LT4	Viešųjų pirkimų rezultatų viešinimas, pirkimų proceso skaitmenizavimas, aktyvus visuomenės domėjimasis pirkimo rezultatais padėtų stiprinti atskaitomybę.

Tyrimo sritis: Atsakomybė

11 Klausimas: Kaip galima motyvuoti darbuotojus nuolat tobulėti ir siekti aukštų kvalifikacijos ir etiško elgesio standartų?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Visų pirma – geras vadovybės pavyzdys užkrečia, bei formuoja kolektyvo kultūrą ir vertybes. Su darbuotojais dirbant susitarimų / diplomatijos, o ne nurodymų metodais visada galima pasiekti daugiau. Skatinti galima ne tik priemokos prie darbo užmokesčio forma, bet ir geru žodžiu, nuoširdžia padėka, pagyrimu, neformalia bendruomeniška veikla. Darbas su kolektyvu, jų motyvavimas, tinkamo mikroklimato kūrimas yra nuolatinis, nenutrūkstamas darbas.
LT2	Per pačią organizacinę kultūrą, taikant „meduolio ir botago“ principus – jei organizacija skatina (pvz. suteikia tam tikrą naudą specialistui) už kvalifikaciją ir etišką elgesį, ir tuo pačiu, taiko nulinę toleranciją piktnaudžiavimui, - vienaip ar kitaip, kompetencijos brandos formavimasis vyksta ir tarp specialistų.
LT3	Paprastinti procesą.
LT4	Siekiant motyvuoti darbuotojus ir juos išlaikyti įstaigoje, labai svarbi bendra įstaigos politika pirkimų atžvilgiu. Įstaigos vadovas turėtų prisidėti prie pirkimų tikslų formavimo ir jų pasiekimo, informuoti darbuotojus, kokių tikslų siekia įstaiga per viešuosius pirkimus. Pažymėtina, kad valstybė viešųjų pirkimų

	pagalba siekia įgyvendinti žaliuosius, socialinius, inovatyvius tikslus, mažinti šešėlinę ekonomiką ir pan. Įstaigos darbuotojai turėtų žinoti, kad jų vykdomi pirkimai prisideda prie bendrų valstybės tikslų siekimo. Todėl labai svarbu didelį dėmesį skirti pirkimų valdysenai organizacijoje ir informacijos sklaidai.
--	---

12 Klausimas: Kokią reikšmę turi prevencinės priemonės, tokios kaip reguliarūs mokymai ir informavimas, mažinant atsakomybės pažeidimų skaičių? Galbūt galite pateikti daugiau prevencinių priemonių pavyzdžių?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Aiškiai suformuluotos užduotys, keliama tikslai, rodikliai. Suteikiami tinkami darbo įrankiai (įvairios IT sistemos ir pan.), nuolatinis procesų monitoringas ir esant reikalui suteikiama pagalba bei palaikymas sumažina atsakomybės pažeidimų tikimybę iki minimumo.
LT2	Turi didelę reikšmę, kadangi tai yra gerosios valdysenos principų sudėtinės dalys. Taikant rizikų identifikavimo ir valdymo priemones, kartu su mokymais ir informavimu / komunikacija, galima pasiekti pakankamai gerų rezultatų.
LT3	Didelę reikšmę, kai žmogus turi gerus įrankius, jaučia palaikymą, vykdomi mokymai jį tobulina kaip specialistą, tai jis jaučiasi saugus. Rizika: <i>Viešųjų pirkimų vykdymo reglamentavimas neatitinka teisės aktų reikalavimų.</i> Kontrolės priemonės: <i>Skaitmenizuotas Tvarkos aprašo rengimo, tvirtinimo ir atitikties teisės aktams priežiūros procesas;</i> <i>Pasirašyta sutartis su išorės tiekėju dėl konsultacinių paslaugų teikimo;</i> <i>Sukurta dokumentų šablonų (projektų) bazė.</i> Rizika - Žema viešųjų pirkimų proceso dalyvių kompetencija. Kontrolės priemonės: <i>Skaitmenizuotas viešųjų pirkimų procesas, mažinant darbuotojų darbo laiko sąnaudas ir atsisakant perteklinių procedūrų;</i> <i>Pasirašyta sutartis su išorės tiekėju dėl konsultacinių paslaugų teikimo;</i> <i>Viešųjų pirkimų proceso dalyvių kompetencijų kėlimo mokymai;</i> <i>Sukurta dokumentų šablonų (projektų) bazė.</i> Rizika - Korupcijos rizika. Kontrolės priemonės: <i>Skaitmenizuotas viešųjų pirkimų procesas;</i> <i>Sukurta ir skaitmenizuota vidaus kontrolės sistema (skaitmenizuotas užduočių atlikti funkcijas priskyrimas, sukurtas užduočių įvykdymo ir priėmimo kontrolės procesas);</i> <i>Skaitmenizuotas visų duomenų apie planuojamus ir atliktus pirkimus surinkimas, įdiegti duomenų analizės ir kontrolės sprendimai</i>
LT4	Daugelis viešųjų pirkimų darbuotojų apklausos metu nurodė, kad skatinimas galėtų būti, pavyzdžiui, išlaidų pirkimų specialisto pažymėjimui gauti apmokėjimas, mokymai, kursai, priedai už veiklos rezultatus, padėkos už darbą ir pan. Tinkamos motyvavimo priemonės ne tik skatina darbuotojus kruopščiai ir gerai atlikti darbą, bet ir padeda išlaikyti lojalumą organizacijai, mažina korupcijos pasireiškimo rizikas, mažina atsakomybės pažeidimo tikimybę.

Tyrimo sritis: Skaidrumas

13 Klausimas: Kokie Jūsų nuomone būtų tinkami mechanizmai ar priemonės, leidžiančios visuomenei stebėti viešųjų pirkimų visą procesą, sutarčių vykdymą?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Skaidrumas ir viešumas turi ypatingą reikšmę viešųjų pirkimų sistemoje. Mano nuomone, įrankių yra nemažai, kaip vieną iš geriausių galėčiau įvardinti sutarčių viešinimą (CVP IS). Mes patys pirkimų valdymui naudojame pirkimų valdymo informacinę sistemą, kuri padeda ne tik valdyti procesus, bet ir užtikrina tinkamą ataskaitų rengimą / viešinimą, atitinkamas prieigas pagal kompetencijas, fiksuoja pirkimo proceso eigą ir dalyvių veiksmus. Manau, kad šiuo metu priemonių yra, reikalingas didesnis visuomenės įsitraukimas į šią stebėseną.
LT2	Dėl viešųjų pirkimų proceso, nemanau, kad yra būtinybė didesniam procedūrų viešumui (su sąlyga, kad yra laikomasi privalomųjų skaidrumo reikalavimų, taip pat, naudojamosi galimybe pasitelkti procedūroms stebėtojus), sutarčių vykdymo viešumo didinimas galimai būtų pasiektas pvz. atveriant Sabis (SABIS) duomenis, taip pat, viešinant priėmimo perdavimo aktus kartu su pavišintomis sutartimis.
LT3	Atviri susisteminti duomenys.

LT4	Skaidrumui viešuosiuose pirkimuose užtikrinti diegiamos priemonės, leidžiančios kuo daugiau proceso matyti viešai. Šiuo metu labai daug viešųjų pirkimų proceso (dokumentų) yra viešinama, pradedant planavimu ir baigiant sutarties įvykdymu. Visais teisės aktuose nustatytais skelbimo reikalavimais siekiama kuo daugiau viešinti informacijos visuomenei, kad ji žinotų, ką ir už kiek perka valstybė.
-----	---

14 Klausimas: Kaip įvertinti, ar perkančioji organizacija užtikrina pakankamą skaidrumą viešųjų pirkimo procese? Kas ji turi užtikrinti savivaldybės vykdomuose centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Kiekviena perkančioji organizacija ir visi viešuosiuose pirkimuose dalyvaujantys asmenys turi laikytis skaidrumo, bet ir lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo principų. Laiku ir tinkamai deklaruoti viešus ir privačius interesus, nusišalinti nuo sprendimų dėl kurių yra galimas interesų konfliktas. Vykdyti savo pareigas sąžiningai. Šiuo atveju aš neišskirčiau perkančiųjų organizacijų ir savivaldybės vykdomų centralizuotų pirkimų dalyvių / darbuotojų, kadangi skaidrumo principas galioja visiems, be išimčių. Perkančioji organizacija gali prašyti suteikti ir gauti nepriklausomų ekspertų, institucijų arba rinkos dalyvių konsultacijas, taip pat konsultuotis su visuomene teisės aktų nustatyta tvarka, taip pat gali paskelbti savanoriško <i>ex ante</i> skaidrumo skelbimą. Kiekviena perkančioji organizacija ir jos atsakingi asmenys turi laikytis antikorporcinių principų, o perkančiosios organizacijos (tame tarpe ir SCPO) turi laikytis LR korupcijos prevencijos įstatymo ir kitų susijusių teisės aktų nuostatų. Mes kaip SCPO dalyvaujame „Skaidrumo akademijos“ veikloje, esame paskyrę už korupcijos prevenciją atsakingą asmenį, vykdomė reguliarią atsakingų asmenų viešų ir privačių interesų deklaracijų stebėseną, vedame vidinius mokymus darbuotojams kaip atpažinti ir išvengti galimų interesų konfliktų / korupcijos bei kitų rizikų. Esame parengę ir pasitvirtinę savo organizacijos antikorporcinio elgesio kodeksą, sudarę galimybę tiek organizacijos darbuotojams tiek ir visuomenei galimybę pranešti viešai arba anonimiškai apie galimas korupcinio pobūdžio apraiškas tiek mūsų atsakingam asmeniui tiek LR Specialiųjų tyrimų tarnybai.
LT2	Bene geriausias skaidrumo vertinimo kriterijus – pirkimų Švieslentės rodiklis „Paviešintų sutarčių skaičius“, - įprastai perkančiosios organizacijos / perkantieji subjektai turintys šio rodiklio 100 proc. išpildymą, turi pakankamai gerą suvokimą apie veiklos skaidrumo pareigą. Jei savivaldybių CPO nori tapti viešųjų pirkimų kompetencijų centrais, tokią svarbią sritį kaip skaidrumo užtikrinimas, vienareikšmiai turėtų kuruoti pati CPO, o ne jai pavaldžios institucijos.
LT3	Skaitmenizavimo lygis.
LT4	Viešųjų pirkimų įstatymas nustato reikalavimus, kas turi būti viešinama, išskyrus teisės aktų nustatytas išimtis. Perkančiosios organizacijos privalo laikydamosios įstatymo reikalavimų skelbti informaciją apie pirkimą. Pažymėtina, kad informacija apie pirkimą yra skelbiama Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje. Taip pat Viešųjų pirkimų tarnyba yra parengusi Pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės rekomendacijas https://klausk.vpt.lt/hc/lt/articles/8364974555164-Pirkim%C5%B3-organizavimo-ir-vidaus-kontrol%C4%97s-rekomendacijos . Pagal jas kiekvienoje perkančiojoje organizacijoje turi būti aprašytas pirkimų procesas, paskirti ne tik už pirkimų vykdymą, bet ir jų priežiūrą bei kontrolę atsakingi asmenys.

Tyrimo sritis: Pilietinė visuomenė

15 Klausimas: Kaip pilietinė visuomenė gali praktiškai stebėti viešųjų pirkimų procesą ir padėti užtikrinti, kad viešieji pirkimai būtų vykdomi skaidriai ir atskaitingai?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Manau, kad pati geriausia priemonė yra CVP IS ir kita Viešųjų pirkimų tarnybos viešai skelbiama informacija / statistika.
LT2	Per Viešųjų pirkimų įstatyme (VPĮ 19 str. 4 d.) įtvirtintą stebėtojų institutą.
LT3	Nežinau.
LT4	Pilietinė visuomenė turi teisę susipažinti ne tik su viešai skelbiama institucijų viešųjų pirkimų planais, bet taip su pirkimo dokumentais, pirkimo sutartimis ir pan. Taigi piliečiai gali palyginti visą informaciją tarpusavyje ir kilus klausimams dėl perkamo objekto, jo kainos, tiekėjams keliamų reikalavimų, klausti perkančiosios organizacijos, prašyti paaiškinti neaiškius dalykus ir pan. Ūkio subjektai, kurie dalyvauja pirkimuose, aktyviai prisideda prie pirkimų skaidrumo.

16 Klausimas: Kaip pilietinė visuomenė gali praktiškai įtakoti priimamus sprendimus ir/ar keliamus reikalavimus? Ar tik per rinkos tyrimus ir rinkos konsultacijas?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Taip, sutinku, kad rinkos tyrimai ir konsultacijos yra geras įrankis, tačiau žiūrint plačiau, įtaką galima daryti ir politiniu lygmeniu t. y. visuomenė rinkimų būdų rinkdama seimą (rinkėjų atstovus), gali daryti

	įtaką ir pačiam LR viešųjų pirkimų įstatymui ir iš esmės keisti visą viešųjų pirkimų sistemą, jei mano, kad tai yra tikslinga.
LT2	Klausimas pakankamai jautrus ir reikalaujantis diskusijos - ar tikrai visais atvejais pilietinės visuomenės atstovai geriau žino už pačią perkančiąją organizaciją ko reikia kiekvienu konkrečiu atveju... Viešos konsultacijos bei privalomieji skaidrumo užtikrinimo reikalavimai (sutarčių ir pasiūlymų viešinimas, pirkimo sąlygų viešinimas kartu su pirkimo skelbimu ir pan.) bent iš dalies sprendžia šią problemą. Taip pat galimybė, kad ir anonimiškai pranešti apie viešųjų pirkimų pažeidimus (Praneškite apie viešųjų pirkimų pažeidimus - Viešųjų pirkimų tarnyba) suteikia priemones pilietiškais asmenis inicijuoti potencialių pažeidimų peržiūrą.
LT3	Nežinau.
LT4	Rinkos tyrimai ir rinkos konsultacijos skirtos perkančiosioms organizacijoms sužinoti rinkos galimybes jų siekiamiems objektams įsigyti, taip pat galimas skirtingas alternatyvas, ką ūkio subjektai inovatyvaus gali pasiūlyti viešajam sektoriui. Taip pat šis procesas padeda megzti ryšį su ūkio subjektais, pritraukti dar pirkimuose nedalyvaujančias įmones ir taip didinti konkurenciją. Be abejo, pilietinė visuomenė tokiu būdu prisideda prie priimamų sprendimų.

Tyrimo sritis: Teisėtumas

17 Klausimas: Kokių dar reikia teisės aktų, rekomendacijų, gairių ar kitų dokumentų, kad būtų sklandesnis ir kokybiškesnis visas viešųjų pirkimų procesas? O gal užtenka patobulinti jau turimus teisės aktus? Pakomentuokite.	
Ekspertas	Atsakymas.
LT1	Manau, kad šiuo metu yra viešųjų pirkimų sistema yra pakankamai reglamentuota tiek ES tiek ir nacionaliniu lygmeniu. Na o tobulinti jau turimus teisės aktus visada galima ir reikia, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką.
LT2	Mano nuomone, teisės aktų, rekomendacijų gairių, ir kitų dokumentų, susijusių su viešaisiais pirkimais, yra netgi per daug. Atviras klausimas, kiek specialistų yra juos visus bent kartą perskaitę... Esmė yra ne šių dokumentų kiekyje, bet pačių specialistų kompetencijų lygyje bei siekyje eduokotis (galimybės pritaikyti dokumentuose nurodytą informaciją praktikoje).
LT3	Tobulinti ir supaprastinti Tvarkos aprašus.
LT4	Į šį klausimą geriausiai gali atsakyti viešųjų pirkimų praktikai. Kaip politikos formuotojai, nuolat stengiamės, kad teisinis reguliavimas būtų kiek įmanoma paprastesnis, aiškesnis, padėtų, o ne trukdytų perkančiosioms organizacijoms. Tačiau reiktų pastebėti, kad didžioji dauguma taisyklių, nustatytų įstatymuose, yra į nacionalinę teisę perkeltos iš ES direktyvų ir jų keisti negalime. Nusistatydamos mažos vertės pirkimų taisyklės, perkančiosios organizacijos turi laisvės jas nustatyti lankstesnes, labiau atsižvelgiant į perkančiosios organizacijos poreikius. Viešųjų pirkimų tarnyba daug dėmesio skiria konkrečių sričių gairių/rekomendacijų rengimui ar atnaujinimui, įsteigė skambučių centrą greitesnei pagalbai perkančiosioms organizacijoms. <i>Jeigu gausite konkrečių pasiūlymų ar įžvalgų iš kitų interviu dalyvių, gal galėtumėte jomis pasidalinti su mumis. Tai padėtų rengiant teisės aktų pakeitimus ar kalbant su Viešųjų pirkimų tarnyba dėl metodinės pagalbos perkančiosioms organizacijoms.</i>

18 Klausimas: Kokias teises pasekmes reikia peržiūrėti, pažeidus viešųjų pirkimų teisės aktus, kodėl ir kaip siūlytumėte keisti?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Siūlyčiau taikyti gana griežtas sankcijas tiekėjams, tuo atveju jeigu jie pasiūlyme sąmoningai pateikia melagingą / klaidinančią informaciją ir tokiu ar kitu nesąžiningu būdu siekia laimėti konkursą. Lygiagrečiai, taikyti gana griežtas sankcijas perkančiosioms organizacijoms jeigu yra nustatoma, kad vykdant pirkimą buvo sąmoningai ribojama konkurencija.
LT2	Iš principo, esu prieš bausmių taikymą dėl pažeidimų, kurie yra ne tyčiniai (t. y. padaromų dėl klaidų ar kompetencijos stokos), - edukacija yra svarbiausias elementas. Kita vertus, būčiau šalininkas teisės perkančiąjai organizacijai / subjektui vykdyti (tam tikrus) (viešuosius) pirkimus atėmimo (apribojimo) už netyčinius, tačiau didelę reikšmę turinčius pažeidimus, mechanizmų diegimui.
LT3	Neturiu nuomonės
LT4	Viešuosius pirkimus reguliuojančių teisės aktų pažeidimas užtraukia išpėjimą arba baudą perkančiųjų organizacijų vadovams ar jų įgaliotiems asmenims, viešojo pirkimo komisijos nariams, balsavusiems už neteisėtą sprendimo priėmimą, ekspertams, perkančiųjų organizacijų valstybės tarnautojams ar darbuotojams (Administracinių nusižengimo kodekso 184 str.). Taip pat gali būti korupcinio pobūdžio pažeidimų, perkančioji organizacija gali įsigyti arba neįsigyti, jeigu pirkimas nutraukiamas, reikiamų prekių, paslaugų ar darbų (tai ypač aktualu skubių pirkimų atveju). Tuo atveju, kai pirkimas vykdomas

	naudojant ES paramos lėšas, už įstatymų reikalavimų pažeidimus gali būti pritaikytos finansinės sankcijos ir pan.
--	---

Tyrimo sritis: Pabaigai

19 Klausimas: Kokias identifikuotumėte viešųjų pirkimų proceso problemas, apie kurias nebuvo klausta šiame tyrime? Kaip jas tobulintumėte?	
Ekspertas	Atsakymas
LT1	Šiai dienai manau, kad didžiausia problema dokumentų standartizavimas ir tipinės sutartys, tačiau noriu pastebėti ir pasidžiaugti Viešųjų pirkimų tarnybos iniciatyva – šiuo metu jau yra parengta ir patvirtinta privaloma tipinė sutartis prekėms, kiek yra viešai žinoma, netolimoje ateityje bus parengtos bei pateiktos darbų bei paslaugų tipinės sutartys kurias naudos perkančiosios organizacijos. Tai tikrai sumažins darbo laiko sąnaudas, pagerins kokybę, bei sumažins galimų ginčų susijusių su sutarčių vykdymu.
LT2	Manau, kad tik laiko klausimas, kada pirkimo procedūrų vykdymas bus pilnai automatizuotas, todėl jau dabar viešųjų pirkimų specialistams kompetencijas reikėtų gilinti ne tik pirkimų vykdyme, tačiau ir viešųjų pirkimų, kaip įrankio konkrečioms problemoms spręsti (o ne tik bazinių organizacijos veiklos poreikių patenkinimui), aspektu.
LT3	Neturiu minčių.
LT4	Atsakyta prie 17 kl.