

GEROJI PRAKTIKA

Pasiruošimas inovatyviam pirkimui – VšĮ Vilniaus universiteto ligoninės Santaros klinikų patirtis



Kas svarbu siekiant sėkmės viešajame pirkime? Dauguma sutinka, kad planuojant vykdyti viešąjį pirkimą, ypatingai svarbu daug dėmesio skirti pasiruošimo pirkimui etapui: poreikio identifikavimas, išsamus rinkos tyrimas ir (ar) rinkos konsultacija, tikrojo poreikio nustatymas, kainų ir (ar) jų sudedamųjų dalių ir kitų svarbių aspektų, kuriuos reikia žinoti prieš pradėdant pirkimą, išsiaiškinimas yra svarbi kiekvieno pirkimo (viešojo ar ne) sėkmės paslapties recepto dalis. Tinkamai pasiruošus pirkimui, išsamiai išanalizavus pirkimo objekto specifiką, sutarties sudarymui ir vykdymui reikšmingas aplinkybes, sumažėja tikimybė, jog pirkimo procedūrų metu iškils klausimai, galintys sutrukdyti pirkimo procedūrą ar netgi nulemti jos nutraukimą. Visi šie paminėti dalykai lygiai taip pat yra svarbūs ir **inovatyvaus viešojo pirkimo** sėkmingam startui ir galutiniam rezultatui pasiekti – norint sėkmingai įgyvendinti inovatyvų viešąjį pirkimą reikia skirti dar daugiau dėmesio pasiruošimui pirkimo planavimo etape. Tam, kad pasisektų, svarbu užtikrinti vidinę komunikaciją, daug domėtis rinkos tendencijomis, bendradarbiauti organizacijos viduje ir su išorės partneriais.

Viešųjų pirkimų tarnybos Darniųjų pirkimų skyriaus komanda 2024 m. kovo mėnesį pakalbino VšĮ Vilniaus universiteto ligoninės Santaros klinikų (toliau – Santaros klinikos, PO (perkančioji organizacija)) atstovę, Viešųjų pirkimų skyriaus vadovę Alicją Grygutis, kuri pasidalino Santaros klinikų komandos patirtimi besiruošiant šiuo metu vykdomam inovatyviam pirkimui [693129 – išmani pagalbos iškvietimo ir gavimo sistema \(Nr. 6364\)](#) (toliau – pirkimas), išvalgomis apie tinkamą pasiruošimą inovatyviam viešajam pirkimui, svarbiausias išmoktas pamokas.

Papasakokite, kodėl siekiant įsigyti pirkimo objektą – išmanią pagalbą iškvietimo ir gavimo sistemą – buvo priimtas sprendimas vykdyti inovatyvų pirkimą?

Santaros klinikos, dalyvaudamos tarptautiniame projekte „Bendradarbiavimas vykdant inovatyvius viešuosius pirkimus sveikatos priežiūros efektyvumui, kokybei ir tvarumui gerinti (EcoQUIP Plus)“ Nr. 857790 (toliau – projektas), siekė surasti ir pasirinkti tinkamiausią pirkimo objektą (neišspręstą problemą, identifikuotą poreikį. angl. *unmet need*), kuris atitiktų inovatyvaus pirkimo ir projekto veiklų kriterijus. Pasirinktas pirkimo objektas – išmani pagalba iškvietimo ir gavimo sistema. Šis pirkimo objektas inovatyviam pirkimui vykdyti buvo pasirinktas dėl realaus sprendimo trūkumo, nes suprato, kad šios problemos patys, be rinkos atstovų aktyvaus dalyvavimo ir žinių (angl. *know how*) išspręsti negalime.

Visas projektas yra paremtas principu mokytis veikiant (angl. *action learning*), t. y. atsižvelgiama į tikras problemas ir realius poreikius, organizacijos ir asmeninių pajėgumų kūrimą ir stiprinimą, mokymąsi darbo proceso metu; veikiant vystosi klausimų kėlimo ir tikslinio mąstymo įgūdžiai, sukuriama bendradarbiavimu grįsti darbo santykiai, sudaromos sąlygos mokymuisi iš kolegų.

Vienas iš inovatyvių pirkimų tikslų yra sukurti paklausą, paskatinti rinką sukurti sprendimą, todėl projekto metu buvo ieškoma partnerių, atskleidžiant ir parodydami, kad problema egzistuoja ir kitoje perkančiojoje organizacijoje.

Pasisekė, kad projekto metu sulaukėme daug paramos, konsultacijų ir naudingų diskusijų su projekto partneriais (projekto koordinatorius – Optimat Limited (JK); projekto partneriai: Bristol NHL Foundation Trust universitetinė ligoninė (JK), Zespół Opieki Zdrowotnej W Suchoj Beskidzkiej (Lenkija), Azienda Ospedaliero Universitaria Policlinico S. Orsola Malpighi universitetinė ligoninė

(Italija), Corporacio Sanitaria Parc Tauli De Sabadell ligoninė (Ispanija), Agencia De Qualitat i Avaluacio Sanitaries De Catalunya (Ispanija), Synoptic Technologies Ltd (JK), Jera Consulting Limited (JK), European Health Management Association (Belgija)), buvo užtikrinta palaikanti erdvė idėjoms ir kilusiems klausimams aptarti, buvo dalinamasi tarpusavio patirtimi kartu su kitomis projekte dalyvavusiomis ligoninėmis iš kitų šalių.

Papasakokite plačiau, kaip vyko poreikio identifikavimas?

Identifikuoti poreikį paskatino dalyvavimas projekte, nes projekto tikslas buvo parodyti, kaip inovatyvūs viešieji pirkimai gali padėti sveikatos įstaigoms įsigyti labiau jų poreikius tenkinančius, kokybiškesnius produktus. Problema buvo identifikuota Santaros klinikų Anestezilogijos ir intensyvios terapijos ir skausmo gydymo centre – išmani pagalba iškvietimo ir gavimo sistema, skirta skubioms situacijoms valdyti. Sistemai buvo iškelti tokie lūkesčiai:

- gerinti Santaros klinikų pagalbą iškvietimo kokybę sustojus širdžiai ir (ar) ištikus sunkių kvėpavimo takų situacijai operacijoje;
- standartizuoti pagalbą kvietimą pagal Europos Gaivinimo tarybos rekomendacijas.

Vykdydami projektą ir bandydami identifikuoti poreikį pastebėjome, kad vidinėms diskusijoms kol poreikiai yra išgryninami reikia daug laiko, todėl kiekvienam, siekiančiam įsigyti inovatyvų produktą, yra svarbu įsivertinti, kad poreikio identifikavimo procesas gali užtrukti. Taip pat pastebėjome, jog vizijos labai priklauso ir nuo komandos pokyčių ir (ar) su tuo susijusių prioritetų kaitos. Pagrindinė rekomendacija ir aiški pamoka mums patiems buvo tai, kad identifikuojant poreikį būtų nustatyti aiškūs prioritetai bei pernelyg neišsiplečiama diskutuojant. Identifikavus poreikį svarbu, kad problema būtų tinkamo masto, numatytas ne per platus iššūkis.

Kokius Santaros klinikų specialistus įtraukėte į pirkimo komandą, kokias roles jiems skyrėte? Ar ruošiantis pirkimui reikėjo pasitelkti vidinius/išorės ekspertus?

Buvo įsteigtas Sprendimų priėmimų komitetas (angl. *Decision making unit*) (toliau – SPK), į kurio sudėtį buvo įtraukti įvairių skyrių ir administracijos atstovai, jiems suteiktos tam tikros rolės SPK, pvz., pirmininkas – sprendimų priėmėjas (angl. *decider*); pirkėjas – suinteresuotas asmuo, paslaugos ar naudos gavėjas (angl. *buyer*); nuomonės formuotojas (asmuo darantis įtaką, influenceris, angl. *influencer*); pagalbininkas (angl. *facilitator*), iniciatorius (angl. *initiator and gatekeeper*). Ruošiantis pirkimui konsultacijas teikė ir mokymus vedė projekto partneriai, o rengiant techninę specifikaciją ir pirkimo dokumentus buvo kliautasi vidiniais ekspertais ir jų patirtimi, išorės ekspertų atskirai nebuvo ieškoma. Pažymėtina, kad vis tik didžiausias darbas teko ir projekto vėliavnešiais tapo iniciatoriai, kurie nurodė konkrečią problemą, taip pat projekto administratoriai, kurie siekė, kad projektas judėtų teisinga linkme bei pirkimų specialistas, kuris nuolat siekė sklandžios pirkimo procedūrų eigos.

Nuo ko pradėjote pasiruošimą inovatyviam pirkimui? Kokie buvo pagrindiniai pasiruošimo pirkimui etapai?

Pirmiausia buvo svarbu identifikuoti poreikį, suformuoti komandą bei užtikrinti palaikymą inovatyviam pirkimui. Pats pasiruošimas vyko pagal projekto pasiūlytą metodiką, kuri procesą suskirstė į 3 etapus: pasiruošimą, atvirą rinkos konsultaciją ir inovatyvaus pirkimo atlikimą.

Pirmu etapu buvo nustatyti poreikiai, suinteresuotos šalys, su jomis konsultuotasi, įsteigtas SPK, pirkimo objektui apibrėžti funkciniai reikalavimai, paruoštas pirminis poreikio aprašymas.

Toliau vykusiam atviros rinkos konsultacijos etape buvo siekiama informuoti rinką (tiekėjus), vykdyta komunikacija ir informacijos sklaida, parengtas problemos sprendimo poreikiui viešinti skirtas dokumentas „[SMART EMERGENCY CALL AND RESPONSE SOLUTIONS FOR HOSPITALS Briefing for participants MARKET CONSULTATION EVENT](#)“, vyko poreikio pristatymo renginys, prašyta tiekėjų užpildyti klausimynus, atlikta grįžtamojo ryšio analizė, pasibaigus rinkos konsultacijai suformuota rinkos įtraukimo ataskaita. Rinkos konsultacija buvo skelbiama Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje (toliau – CVP IS) [Pirkimas 553524 – Išmani pagalbos iškvietimo ir gavimo sistema. Rinkos konsultacija \(Nr. 3556\)](#). Kadangi norėjome pasiekti tarptautinę rinką, papildomai skelbėme išankstinį informacinį skelbimą [553520 – Išmani pagalbos iškvietimo ir gavimo sistema. Rinkos konsultacija \(Nr. 3556\)](#). Mūsų vertinimu ši projekto dalis itin svarbi, nes atvira rinkos konsultacija sukuria erdvę iš anksto skleisti informaciją ir supažindinti tiekėjus su perkančiosios organizacijos turima neišspręsta problema, dėl kurios bus organizuojamas inovatyvus pirkimas. Neformali, į dialogą ir informacijos sklaidą orientuota aplinka suartina perkančiąją organizaciją ir tiekėjus ieškant bendro geriausio galinčio atsirasti sprendimo, o rinkos konsultacijos metu surinkta informacija padeda suformuoti ir pasirinkti tinkamiausią pirkimo strategiją. Apibendrinant, buvo nutarta veikti pagal trijų etapų procesą: išankstinė rinkos konsultacija, konsultacinis seminaras (informacinis rinkos konsultacijos renginys), dvišaliai (individualūs) susitikimai.

Trečiu etapu buvo suformuota ir patvirtinta inovatyvaus pirkimo strategija, rengiama galutinė techninė specifikacija ir konkurencinio dialogo [pirkimo dokumentai](#) bei pradėtas vykdyti pirkimas. Šiuo metu vykdomas dialogo etapas.

Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje galiojanti viešųjų pirkimų teisinė bazė ir viešųjų pirkimų kultūra skyrėsi nuo užsienio projekto partnerių, vienas iš svarbiausių iššūkių buvo išspręsti kilusius teisinio reglamentavimo iššūkius bei skirtumus, nes kitose šalyse tiekėjų atstovai daug stipriau ir lengviau yra

įtraukiami į diskusijas ir bendravimą su perkančiosiomis organizacijomis. Šiame etape ruošiantis pirkimui buvo imtasi aktyvios komunikacijos ir veiksmų, nes teisiškai šis etapas neturi ribų ir nėra pernelyg reglamentuotas.

Kaip vyko konsultacija su rinka? Ar tiekėjai buvo aktyvūs?

Rinkos konsultacija iš tiesų buvo didelis ir svarbus pasirengimo ir žinių koncentravimo etapas. Šiuo atveju esant pakankamai laisvam reglamentavimui buvo galima suteikti sau erdvės ir laisvės viešinant poreikį, komunikuoti savo turimais socialiniais tinklais, CVP IS, kviečiant ir supažindinant tiekėjus su esamomis galimybėmis. Taip pat buvo galima vykdyti platesnę rinkos konsultaciją, supažindinant tiekėjus su identifikuotais poreikiais, su pačiu inovatyvaus pirkimo supratimu ir galimybėmis tiekėjams laisvai siūlyti konkrečius, organizacijai pritaikytus, sprendimus. Potencialių tiekėjų buvo aktyviai ieškoma per tam tikrus tinklus (pvz. LinkedIn), kad būtų pasiektos mažos ir vidutinės įmonės. Projektas taip pat eksperimentavo su AI (dirbtinio intelekto) įrankiu (Synoptica platforma), kad nustatytų naujus sprendimus, mokslinių tyrimų iniciatyvas ir MVĮ (mažas ir vidutinės įmones), kurios galėtų padėti išspręsti turimas problemas – PO poreikius. Taip pat buvo atlikta [CORDIS duomenų bazės](#) peržiūra, siekiant nustatyti svarbius ES finansuojamus MTEP projektus, MVĮ tinklus ir klasterius, kurie galėtų būti suinteresuoti projekto apimtyje projekto partnerių vykdomais projektais. Rinkos konsultacija vyko gana ilgai – 2021 m. birželio – gruodžio mėn. 2021 m. birželio mėn. apie pradedamą rinkos konsultaciją („Išmani pagalbos iškvietimo ir gavimo sistema. Rinkos konsultacija (Nr. 3556)“) CPV IS, TED ir tinklalapyje www.santa.lt/veikla-viesieji-pirkimai/ paskelbtas išankstinis informacinis pranešimas. Informacija buvo skelbiama ne tik organizacijos tinklalapyje, tačiau ir projekto svetainėje (www.ecoquip.eu/projects/) bei projekto profesiniame tinkle LinkedIn (www.linkedin.com/showcase/ecoquipplus/).

2021 m. birželio – spalio 15 d. tiekėjams buvo pateiktas [klausimynas](#), kuris buvo rinkos konsultacijos dalis. Iki rinkos konsultacijos termino pabaigos sulaukta atsakymų iš 12 įmonių.

2021 m. lapkričio 30 d. su pareiškusiais norą suinteresuotais dalyviais vyko informacinis rinkos konsultacijos renginys (*on-line* susitikimas). Po renginio buvo sulaukta 5 anketų su papildomais klausimais. 2021 m. lapkričio – gruodžio mėn. įvyko 5 individualūs *on-line* susitikimai su tiekėjais. Po rinkos konsultacijos renginio susidomėjimą išreiškė dar 2 tiekėjai. Taigi, apibendrinus visų rinkos konsultacijos vykdymo etapų rezultatus buvo identifikuota 14 galimų tiekėjų. Viešuoju pirkimu domėjosi tiek mažos, tiek didelės įmonės. Susidomėjimą išreiškė informacinių technologijų (IT), telekomunikacijų paslaugų teikėjai, medicinos prietaisų gamintojai. Dauguma rinkos konsultacijos dalyvių buvo IT įmonės, tiksliau, programinės įrangos kūrėjai.

Visi rinkos dalyviai sutiko, kad galima sukurti ir (ar) pritaikyti tokį sprendimą, kuris atitiktų mūsų poreikį. Tačiau rinkos konsultacijos metu taip pat paaiškėjo, kad kai kurie pasiūlymai skiriasi nuo pradinės Santaros klinikų vizijos ir idėjos ir tai parodė, kad rinka yra įvairialypė ir skirtinga bei gali padėti atrasti ne vieną turimo problemos sprendinį.

Diskusijų su tiekėjais ir rinkos konsultacijos metu pastebėjome, kad platesnių žinių apie inovatyvius pirkimus reikia ne tik mums kaip PO, bet ir tiekėjams, kurie nėra įpratę laisvai siūlyti sprendimus, nes dalyvauja „įprastuose“ viešuosiuose pirkimuose. Labiausiai rinkos dalyviai pasigedo aiškių reikalavimų ir konkrečių techninių specifikacijų, pagal kurias galima būtų siūlyti aiškų sprendimą. Pastebėjome, kad tiekėjai labiausiai koncentravosi į konkretų savo siūlomą sprendimą/produktą, turimos prekės pristatymą, nepakankamai įsigilino į problemos sprendimą ar jo paieškas.

Šio ilgo ir sudėtingo proceso metu pastebėjome, kad labai sunku yra suformuoti poreikį neturint konkretaus sprendinio omenyje. Tačiau iš kitos pusės, būtent inovatyvus pirkimas turi leisti tie-

kėjui siūlyti savo viziją ir sprendimą, o ne griežtai apibrėžti norimus ir manomai geriausius variantus, nes kitu atveju inovatyvus pirkimas taps eiliniu pirkimu su įprasta technine specifikacija ir naujovėms bei kūrybiškumui neliks vietos.

Kokius pirkimo būdus svarstėte rinktis šio inovatyvaus pirkimo vykdymui?

Šiam pirkimui vykdyti buvo svarstyta keletas pirkimo būdų: nuo atviro konkurso iki skelbiamų derybų ar konkurencinio dialogo. Galiausiai buvo pasirinktas konkurencinio dialogo pirkimo būdas, kuris suteikė didžiausią lankstumą mūsų identifikuotam poreikiui patenkinti:

- paraišką gali teikti visi tiekėjai, o dialoge gali dalyvauti tik PO pakviesti tiekėjai;
- pirkime apibūdinama norima išspręsti problema.

Manome, kad mūsų atveju šis pirkimo būdas buvo tinkamiausias ir labiausiai situaciją atitikęs pirkimo būdas, kadangi:

- nebuvo galima objektyviai nustatyti pirkimo objekto techninių reikalavimų, rinkoje siūlomi produktai negalėjo visiškai patenkinti PO poreikių ir tokius produktus reikėjo patobulinti, kad jie būtų tinkami, reikalingo dizaino ar inovatyvūs sprendimai;
- suteikiama galimybė vykdyti dialogą (derėtis) dėl sprendinio ir sutarties sąlygų;
- suteikiama galimybė ieškoti PO tinkamiausių sprendinių; potencialas – galimi labai įvairūs turimos problemos sprendimo variantai.

Ar buvo iššūkių apsirašant pirkimo objektą, kitus pirkimo dokumentų reikalavimus? Kaip juos sprendėte?

Iššūkių tikrai buvo: pavyzdžiui, vienas iš jų – kaip keisti visiems įprastą aiškios techninės specifi-

cijos formą. Šioje vietoje mums patiems teko mokytis ir suinteresuotiems dalyviams bei vidiniams ekspertams paaiškinti, koks yra inovatyvių pirkimų tikslas ir galimybės bei kaip suderinti pakankamai apibrėžtos, tačiau neribojančios techninės specifikacijos ir pirkimo dokumentų reikalavimus. Taip pat pasirinkimas vykdyti pirkimą sudarant funkcinę techninę specifikaciją lėmė didelį poreikį konsultacijoms ir mokymams su projekto partneriais, kurių metu, atsižvelgiant į teisinį reglamentavimą, teko nagrinėti, tartis ir ieškoti tinkamiausių sprendimų, formuluočių ir kompromisų.

Vienas iš pagrindinių iššūkių viso projekto metu buvo ir yra pakankamas resursų skyrimas, nes procesas imlus laikui ir žmogiškiesiems ištekliams.

Kiek užtruko visas pasiruošimas inovatyviam pirkimui (iki pirkimo paskelbimo)?

Remiantis mūsų patirtimi galima teigti, kad pasiruošimas užtruko 2–3 metus, įvertinant iš partnerių gautus mokymus, nuotolinius seminarus, patirtį, strategijas, sklaidą rinkoje, rinkos konsultacijas. Neskaičiuojant minėtų (su projektu susijusių) veiklų galima teigti, kad pasiruošimas pirkimui truko daugiau nei metus.

Kokius išskirtumėte svarbiausius momentus ruošiantis inovatyviam pirkimui? Ar ruošdamiesi kitam inovatyviam pirkimui kažką keistumėte, tobulintumėte? Ką rekomendotumėte kitiems pirkimo vykdytojams?

Rekomendotume atlikti nuoseklius pasiruošimo darbus pačioje organizacijoje, supažindinant darbuotojus su koncepcija (planu) ir inovatyvaus viešojo pirkimo suteikiamomis galimybėmis, skleidžiant žinią ir tuo pačiu skatinant identifikuoti poreikius, kurių paieška gali būti tiek vertikali, tiek ir

horizontali, tiek paremta galutinių vartotojų patirtimi ir pastebėjimais. Stiprintume specifinių žinių turinčių specialistų į(si)traukimą į komandinį darbą, nes daugeliui klausimų spręsti reikalinga tarpdisciplininė, tarpšakinė patirtis ir žinios. Taip pat labai svarbus yra tinkamas laiko valdymas, kad procesas neišsitęstų, nes gali būti prarandamas rinkos susidomėjimas ir suinteresuotumas, kyla didesnė tikimybė pasikeisti komandos nariams. Taip pat labai svarbu išlaikyti aktyvią komunikaciją su rinka, potencialiais tiekėjais, pirkimo ir (ar) idėjos komanda ir vadovybe visą pasiruošimo inovatyviam pirkimui laikotarpiu bei pirkimo metu.

Pasirinkus vykdyti inovatyvų pirkimą tenka pasiruošti galimybių įvairovei ir priimti riziką, kad ne visada iš anksto yra žinomas geriausias sprendimas. Reikia būti pasirėngusiems lanksčiau vertinti siūlomus sprendimus ir pasiūlymus bei pasiruošti, kad, pirkimo objektas galimai bus koreguojamas, modifikuojamas arba gali tekti priimti kardinaliai kitokius problemos sprendimo būdus nei pradinė idėja.

Kokios jūsų įžvalgos apie pasiruošimo pirkimui procesą? Kokių turėtumėte patarimų planuojantiems vykdyti inovatyvius pirkimus?

Tai yra įdomus procesas, keliantis daug iššūkių sulig kiekvienu žingsniu, todėl reikalinga pagalba, konsultacijos ir konkretūs sprendimai. Mums pradėjus ruošti pirkimui ir rinkos konsultacijai apie inovatyvius pirkimus praktiškai nebuvo jokios informacijos ir tik baigiantis pasiruošimui 2023 m. pradžioje buvo paskelbtos [Inovatyvių pirkimų gairės](#), todėl praktinių iššūkių buvo daug daugiau nei buvo galima tikėtis ir numatyti pradžioje.

Viso proceso metu paaiškėjo, kad daugiausia laiko reikėjo skirti pirkimo planavimui ir pasiruošimui. Mūsų patarimas – preliminarus pirkimo laiko grafikas (įskaitant ir planavimo bei pasiruošimo etapus) turėtų būti labai stiprus ir koncentruotas, ne per ilgas.

Labai svarbus aspektas yra aktyvi komunikacija, tikslinės tiekėjų grupės sudominimas, kuo didesnis matomumas ir informacijos sklaida į tarptautinę rinką (tiek vykdant rinkos konsultacijas, tiek paskelbus patį pirkimą). Labai skatintume su suinteresuotais tiekėjais palaikyti komunikaciją ir ryšį viso inovatyvaus pirkimo – „projekto“ – laikotarpiu.

Taip pat svarbu suburti stiprią įvairių sričių suinteresuotų žmonių komandą su idėja ir projektu tikinčiu komandos vėliavnešiu, labai svarbus įvairių žinių apjungimas, vadovybės įtrauktis ir informavimas, strategijos pasirinkimas, sprendimų priėmimas bei inovatyvaus pirkimo komandos palaikymas.

Ir pabaigai norėčiau dar kartą paminėti, kad rinkos konsultacija yra labai naudingas įrankis rengiantis pirkimui, o tinkama pirkimo strategija padeda susikoncentruoti ir išsiginčinti reikiamus žingsnius ar klausimus. Užduočių delegavimas komandai, bendradarbiavimas, kantrybė ir tikėjimas įdomiu ir naudingumu procesu taip pat labai svarbu. Mes vis dar esame šiame procese ir tikimės gerų rezultatų.

Plačiau besidomintiems siūlome susipažinti su viso projekto atveju [tyrimo ataskaita](#).