# METODIKA DODRŽOVÁNÍ PRINCIPŮ ÚČELNOSTI, HOSPODÁRNOSTI A EFEKTIVNOSTI PŘI HOSPODAŘENÍ S VEŘEJNÝMI PROSTŘEDKY

*NÁVRH*

NÁVRH

# ÚVOD

Cílem metodiky dodržování principů účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti je formulovat základní zásady a postupy hodnocení účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti v procesu hospodaření s veřejnými prostředky.

Obsahem dokumentu je návod, jak při celém procesu, tj. zadávání, hodnocení a kontrole veřejných zakázek nebo i při kterémkoliv jiném výdaji, postupovat ekonomicky racionálně.

V praxi to znamená, že budou dodržovány principy účelného, hospodárného a efektivního nakládání s veřejnými prostředky (tzv. principy 3E). Vedle toho, že tuto povinnost stanovuje některý z právních předpisů, je aplikace tohoto přístupu zároveň podmínkou pro zajištění správného vynakládání veřejných prostředků obecně.

Metodika je tak určena nejen všem zadavatelům, ale i všem, kteří mají oprávnění hospodařit s veřejnými prostředky.

K cílům vydávané metodiky patří:

- snížení počtu neúčelných projektů – neúčelně vynaložených veřejných prostředků;
- zvýšení míry jistoty při výběru efektivních a hospodárných projektů;
- bezproblémová realizace projektů

Současně je třeba zdůraznit, že veškeré kroky (analýzy, průzkumy, hodnocení, atd.) musí být zdokumentovány a stávají se součástí dokumentace k veřejnému výdaji (veřejné zakázce, …).

NÁVRH

# VÝCHODISKA POSUZOVÁNÍ ÚČELNOSTI, HOSPODÁRNOSTI A EFEKTIVNOSTI

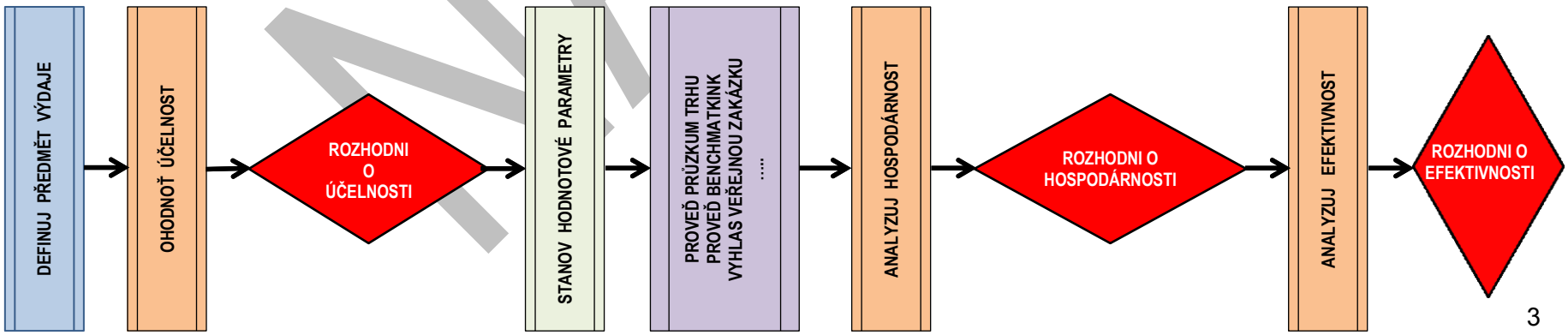
Podstatou principu 3E je posouzení tří základních okruhu otázek při plánování, přípravě a realizaci projektů nebo při vynakládání veřejných prostředků obecně.

Ač v zažité terminologii se hovoří o principu „hospodárnosti“, „účelnosti“ a „efektivnosti“ a v mnoha případech je princip „hospodárnosti“ považován za nejdůležitější, je z hlediska manažerského rozhodování a hospodaření s veřejnými prostředky princip „účelnosti“ prioritní.

Principy 3E jsou obecnými prováděcími alokačními principy veřejných výdajů. Podle těchto principů musí ze zákona postupovat všechny subjekty, které vynakládají veřejné prostředky. Povinnost postupovat podle principů 3E při realizaci veřejných výdajů (a tedy i veřejných zakázek krytých z veřejných výdajů), je uložena v zákoně, který nastavuje vnitřní kontrolní systém při hospodaření s veřejnými prostředky a finanční kontrolu ve veřejné správě, v zákoně o rozpočtových pravidlech a v zákoně o majetku České republiky.

Z hlediska 3E má klíčovou roli právě zákon, který nastavuje vnitřní kontrolní systém při hospodaření s veřejnými prostředky a finanční kontrolu ve veřejné správě.

Z procesního hlediska lze princip 3E schématický zobrazit následovně:




NÁVRH

## ÚČELNOST

Nejjednodušší charakteristika:

**”dělání správných věcí”**

**Účelností** se rozumí takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. Jinými slovy je účelností chápán stupeň dosažení cílů a vztah mezi zamýšlenými a skutečnými dopady dané činnosti. Účelnost je třeba chápat primárně z pohledu, zda byla danou akcí/činností/projektem uspokojena potřeba, která si danou akci/činnost/projekt vyvolala.

**Účelná** je činnost, jež dosahuje stanovené cíle, tj. musí být uspokojena příslušná potřeba.

**Účelnost** vyžaduje dosažení stanovených cílů dané činnosti a zamýšlených účinků.

**Účelná** je činnost, jež dosahuje stanovené cíle, aniž by se spolupodílely jiné činnosti a/nebo vznikly nežádoucí nezamýšlené dopady, tj. musí být uspokojena příslušná potřeba.

**Jedná se o hodnocení toho, zdali organizace neprodukuje zbytečné, nepožadované nebo nedůležité produkty či jiné užitky.**

**Princip účelnosti** vyžaduje dosažení stanovených cílů dané činnosti a zamýšlených účinků.

**Jde o kritérium hodnocené na výstupu.**

Ač charakteristika říká, že se jedná o hodnocení na výstupu, hodnocení účelnosti je nutno provádět po celou dobu plánování, přípravy a realizace projetu (jiného výdaje), včetně závěrečného vyhodnocení a to s ohledem na možný vznik nežádoucích nebo nezamýšlených dopadů.

NÁVRH

## HOSPODÁRNOST

Nejjednodušší charakteristika:

**”dělání věcí levně”**

**Hospodárností** se rozumí takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů, kdy dojde k co nejnižšímu vynaložení veřejných prostředků a zároveň je dodržena odpovídající kvalita plněných úkolů. Tj. jde o minimalizaci nákladů na zdroje (vstupy) používané na činnost se zřetelem na odpovídající kvalitu.

**Hospodárná** je tedy taková činnost, u níž jsou minimalizovány náklady na zdroje (finanční, lidské, věcné) a zároveň je dodržena požadovaná kvalita zdrojů z hlediska potřeb dané činnosti.

**Hospodárnost** vyjadřuje takový průběh nákladů, při němž se dosahuje žádoucích výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů, lze ji dosahovat:

- úsporností, což se projevuje jako reálné snížení absolutní výše nákladů,
- účinností, pokud se zaměřuje na maximalizaci objemu výkonů při konstantní spotřebě zdrojů.

**Princip hospodárnosti** vyžaduje, aby zdroje použité subjektem při provádění jeho činností byly k dispozici ve správnou dobu, v dostatečném množství, v přiměřené kvalitě a za nejvýhodnější cenu.

**Jde o kritérium hodnocené na vstupu.**

NÁVRH

## EFEKTIVNOST

Nejjednodušší charakteristika:

**”dělání věcí správnou cestou”**

**Efektivností** se rozumí takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Efektivností je tak myšlen vztah mezi výstupy činnosti (ve formě zboží, služeb či jiných výsledků) a vstupy na tuto činnost vynaloženými.

**Efektivní** je taková činnost, která optimalizuje využití zdrojů organizace/programu/ činnosti ke tvorbě výstupů, tj. dosažení maximálního výstupu z daných zdrojů či dosažení daného výstupu s minimem zdrojů a při zachování kvality výstupů.

**Efektivnost -** jedná se o minimalizaci nákladů a / nebo maximalizaci užitku, respektive balancování přiměřenosti nákladů (ceny) a celkového užitku.

**Efektivní** je dosažení požadovaného výstupu při minimálních nákladech.

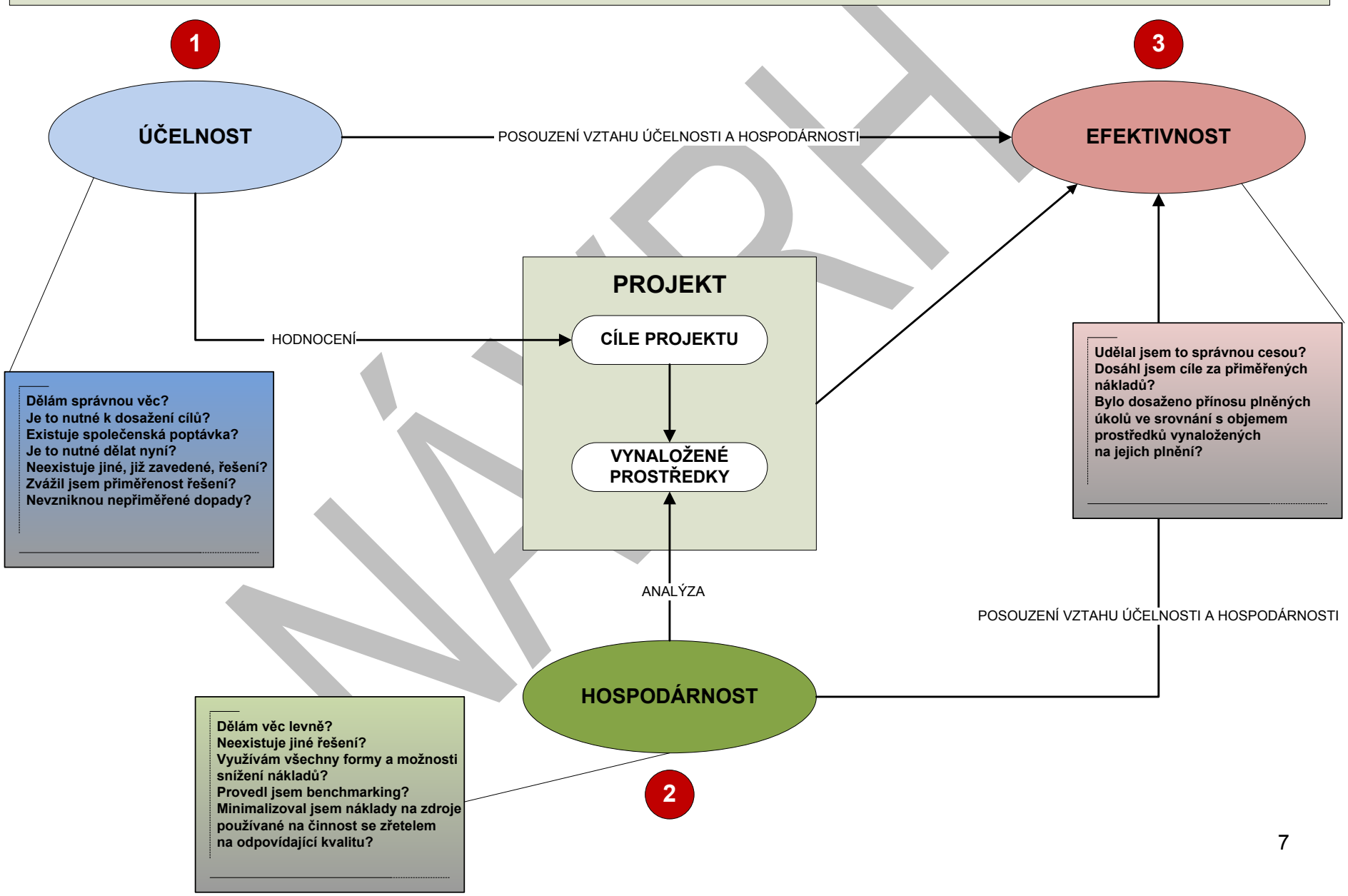
**Efektivní** je dosažení maximálního užitku při předem daných nákladech.

**Princip efektivnosti** vyžaduje dosažení co nejlepšího vztahu mezi zdroji použitými na danou činnost a dosaženými účinky, a to jak z pohledu jednotlivé akce/činnosti/ projektu, tak i z pohledu věcně souvisejících akcí/činností projektů (tj. trvale dosahované efektivnosti).

**Jde o kritérium, které hodnotí vztah mezi vstupem a výstupem,**

NÁVRH

# PRINCIP 3E




NÁVRH

# ZPŮSOBY POSUZOVÁNÍ ÚČELNOSTI, HOSPODÁRNOSTI A EFEKTIVNOSTI

## ÚVOD

Při vynakládání veřejných prostředků je nutno dodržovat principy 3E v průběhu celého procesu plánování, přípravy, realizace a vyhodnocení projektu (operace). Na zohlednění principů 3E je však nutno se zaměřit nejvíce ve fázi plánování a přípravy, tj. ve fázi stanovení předmětu výdaje. Vlastnímu rozhodnutí o realizaci projektu (realizaci výdaje) musí předcházet řada dalších procesů a rozhodnutí, a to za účelem nastavení optimálních variant řešení.

V praxi půjde zejména o následující hodnocení, analýzy nebo úkoly:

- **zpracování popisu výchozího stavu problému**, který má být změněn;
- **zpracování popisu cíle/cílů** a to především s přihlédnutím k dlouhodobým cílům organizace, ovlivnění jiných procesů, možným rizikům a okrajovým podmínkám;
- **zpracování ekonomické rozvahy** (benchmarking, průzkum trhu,…);
- **zpracování popisu variant pro dosažení cíle/cílů**;
- **zkoumání efektivnosti variant,**
- **zpracování popisu dopadu projektu (operace) na cíle** nebo výchozí stav (tj. analýza účinnosti);
- **zpracování časového plánu;**
- **zpracování popisu plánovaného administrativního provedení vybraného** projektu (operace);

a další.

Rozsah a podrobnost zpracování výše uvedených činností závisí na složitosti projektu (operace). U jednoduchých operací to bude znamenat analýzu potřeb a návrh na řešení. U komplexních projektů budou nutné podrobné analýzy, včetně variantních řešení, popisu způsobu řešení problému v jiných organizacích nebo v zahraničí.

Pokud se výše uvedené činnosti nestanou běžnou součástí procesů plánování a přípravy projektu (operace), **bude možnost uplatnění principu 3E, tj. prostor pro uplatnění hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti významně omezen**.

NÁVRH

Východiskem pro transparentní hospodaření s veřejnými prostředky se jeví zavedení principů 3 E přímo do zákona o veřejných zakázkách a jejich promítnutí do kontrolních procesů. Cílem tohoto opatření by bylo snížit prostor pro „ohýbání“ zadávacích řízení prostřednictvím příliš úzce definovaného předmětu plnění či volby „vhodné“ struktury hodnotícího kritéria ekonomická výhodnost. Přímé uvedení principů 3 E v zákoně by donutilo zadavatele specifikovat a odůvodnit vztah mezi cílem nákupu a vlastnostmi poptávaného předmětu, jakož i vztah mezi cílem nákupu a volbou dílčích hodnotících kritérií a jejich vah při použití hodnotícího kritéria ekonomická výhodnost.

Je třeba současně upozornit na ustanovení zákona, který nastavuje vnitřní kontrolní systém při hospodaření s veřejnými prostředky a finanční kontrolu ve veřejné správě[1], který stanoví jednoznačnou povinnost nastavení kritérií pro hodnocení 3E, pokud nejsou stanovena právními předpisy, technickými nebo jinými normami (viz výňatek ze zákona – str. 12).

Poslední věci (nebo spíše tou úplně první), na kterou se musí dbát, aby se mohlo 3E využívat je správné stanoveni cílů. Ty musí byt vyhodnotitelné a měřitelné. Špatně stanovené cíle mají většinou podobu různých proklamaci (např.: „Budeme dodržovat zákon …“) oproti měřitelnému a časově ohraničenému (např.: „Do roku 2017 dosáhneme úspory ve výši 10% v porovnání s rokem 2013.“).

**Existuje zlaté pravidlo?**

Existuje hodně způsobů, jak hodnotit připravovaný projekt (operaci) a toto hodnocení závisí více na otázce, proč se hodnocení provádí než na zvolených způsobech (metodách).

**<u>Zlaté pravidlo neexistuje.</u>**

[1] v době tvorby tohoto materiálu se jedná o zákon č. 320/2001 o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole);

NÁVRH

## HODNOCENÍ ÚČELNOSTI

Základem pro hodnocení účelnosti je stanovení jasných strategických dokumentů, které jsou následně rozpracovány do srozumitelných a měřitelných cílů.

Toto pravidlo je třeba respektovat již při tvorbě rozpočtu a přípravě plánu na období.

Při přípravě veřejného výdaje (formou veřejné zakázky, přímého nákupu, …) je třeba respektovat nejen dlouhodobou strategii a krátkodobé cíle, ale i ustanovení právních předpisů, které přímo ukládají hodnocení účelnosti.

Například:

Zákon o veřejných zakázkách stanoví v § 86 odst. 1 a 2 povinnost odůvodnit účelnost veřejné zakázky. Podrobnosti rozsahu odůvodnění stanoví prováděcí předpis - vyhláška o podrobnostech rozsahu odůvodnění účelnosti veřejné zakázky a odůvodnění veřejné zakázky.

137/2006 Sb.

ZÁKON

ze dne 14. března 2006

o veřejných zakázkách

§ 86

Předběžné oznámení veřejného zadavatele

(1) Veřejný zadavatel uveřejní formou předběžného oznámení nadlimitní a podlimitní veřejné zakázky. Veřejný zadavatel je oprávněn zahájit zadávací řízení nejdříve 1 měsíc od odeslání předběžného oznámení.

(2) Součástí předběžného oznámení je odůvodnění účelnosti veřejné zakázky. Podrobnosti rozsahu odůvodnění stanoví prováděcí právní předpis.

NÁVRH

232/2012 Sb.

VYHLÁŠKA

ze dne 25. června 2012

o podrobnostech rozsahu odůvodnění účelnosti veřejné zakázky a odůvodnění veřejné zakázky

§ 1

Podrobnosti rozsahu odůvodnění účelnosti veřejné zakázky pro účely předběžného oznámení veřejného zadavatele podle § 86 odst. 2 zákona o veřejných zakázkách

Odůvodnění účelnosti veřejné zakázky pro účely předběžného oznámení veřejného zadavatele obsahuje alespoň

a) popis potřeb, které mají být splněním veřejné zakázky naplněny,

b) popis předmětu veřejné zakázky,

c) popis vzájemného vztahu předmětu veřejné zakázky a potřeb zadavatele,

d) předpokládaný termín splnění veřejné zakázky.

§ 2

Odůvodnění účelnosti veřejné zakázky

Odůvodnění účelnosti veřejné zakázky obsahuje alespoň

a) údaje podle § 1, pokud došlo ke změně oproti skutečnostem podle § 1,

b) popis rizik souvisejících s plněním veřejné zakázky, která zadavatel zohlednil při stanovení zadávacích podmínek.

Pro výdaje, pro které se neuplatní zákon o veřejných zakázkách, však toto pravidlo platí obdobně. Současně je třeba dodržet i pravidla, která jsou stanovena v zákoně, který nastavuje vnitřní kontrolní systém při hospodaření s veřejnými prostředky a finanční kontrolu ve veřejné správě[1] .

NÁ

320/2001 Sb.

ZÁKON

ze dne 9. srpna 2001

o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů

(zákon o finanční kontrole)

§ 4

Hlavní cíle finanční kontroly

(1) Hlavními cíli finanční kontroly je prověřovat

a) dodržování právních předpisů a opatření přijatých orgány veřejné správy v mezích těchto předpisů při hospodaření s veřejnými prostředky k zajištění stanovených úkolů těmito orgány,

b) zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, nehospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností,

c) včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, o jejich průkazném účetním zpracování za účelem účinného usměrňování činnosti orgánů veřejné správy v souladu se stanovenými úkoly,

d) hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.

(2) Pokud nejsou kritéria pro hodnocení hledisek uvedených v odstavci 1 písm. d) stanovena právními předpisy, technickými nebo jinými normami, musí být předem stanovena vedoucím orgánu veřejné správy, a to na základě objektivně zjištěných skutečností.

Analýza potřeby nákupu a její zdůvodnění je nezbytným předpokladem pro zajištění principů 3E, a tím i splnění:

- § 38 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb. - majetek obce musí být využíván účelně a hospodárně…,
- § 17 odst. 1 zákona č. 129/2000 Sb. - majetek kraje musí být využíván účelně a hospodárně …,
- § 35 odst. 1 zákona č. 131/2000 Sb. - majetek hlavního města Prahy musí být využíván účelně a hospodárně …,
- § 14 odst. 1 zákona č. 219/2000 Sb. - majetek musí být využíván účelně a hospodárně …,
- § 45 odst. 2 a § 53 odst. 4 zákona č. 218/2000 Sb. - organizační složka státu i příspěvková organizace jsou povinny dbát, aby plnily určené úkoly nejhospodárnějším způsobem a

- § 25 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb. - organizační složka je povinna dbát, aby plnila určené úkoly nejhospodárnějším způsobem.

Při hodnocení účelnosti veřejného výdaje (projekt, operace, …) je třeba si položit několik základních otázek nebo konstatovat skutečnosti, které charakterizuji onu potřebu, která má být naplněna.

Pokud jsou odpovědi na otázky **kladné nebo konstatování je pravdivé**, lze hovořit, že plánovaný výdaj je **účelný**.

Pokud je alespoň jedná odpověď **záporná, nebo konstatování není pravdivé,** lze hodnotit plánovaný výdaj jako **neúčelný,** výdaj nedosáhne zamýšleného cíle a nepřinese uspokojení uživatelům a ve svých důsledcích bude **plýtváním**.

**Jaké mohou být základní otázky a konstatování pro hodnocení účelnosti?**

- ☞ Mám stanovené jasné, konkrétní a měřitelné cíle?
- ☞ Vede realizace projektu (výdaje) ke splnění poslání organizace a ke splnění stanovených cílů?
- ☞ Existuje veřejná poptávka (potřeba)?
- ☞ Bude uspokojena veřejná poptávka (potřeba)?
- ☞ Uskutečněním projektu (výdaje) nevzniknou dodatečné náklady, které nejsou plánovány.
- ☞ Uskutečněním projektu (výdaje) nevzniknou neočekávané (nežádoucí) důsledky.
- ☞ Dojde realizaci projektu (výdaje) ke zlepšení stávajícího stavu?
- ☞ Projekt nekopíruje již realizované projekty.
- ☞ Neexistuje jiné řešení nebo jiné řešené je nehospodárné.
- ☞ Reaguje projekt na vývoj (ekonomický, technický, sociální)?
- ☞ Jsou nastavena „provozní“ kritéria pro obměnu majetku?
- ☞ Realizuje se projekt (výdaj) na základě kritérií pro obměnu majetku?

atd.

NÁVRH

Veškeré kroky (plány, analýzy, průzkumy, hodnocení, atd.) musí být zdokumentovány a stávají se součástí dokumentace k veřejnému výdaji (veřejné zakázce, …) a to i s ohledem na ustanovení zákona o veřejných zakázkách, který požaduje zdůvodnění účelnosti veřejné zakázky.

Závěrem lze konstatovat, že neexistuje univerzální návod pro hodnocení účelnosti. Každý, kdo toto hodnocení provádí, musí vycházet z konkrétních podmínek organizace, strategických i krátkodobých cílů organizace a vzít v úvahu i sociální dopady, ekonomický a technický vývoj.

Nastavení univerzálních kritérií pro hodnocení účelnosti do právních předpisů je nerealizovatelný a to s ohledem na specifiku jednotlivých organizací, nastavení strategických i krátkodobých cílů a různost projektů.

NÁVRH

## ANALÝZA HOSPODÁRNOSTI

Základem pro provedení analýzy a následného hodnocení hospodárnosti je stanovení jasných kritérií, podle kterých bude hospodárnost posuzována.

Na hospodárnost můžeme pohlížet dvěma způsoby:

- ☞ hospodárnost na vstupu = úspornost - např. minimalizace nákladů na nákup spotřebního materiálu
- ☞ hospodárnost na výstupu = výnosnost - např. maximalizace ceny za prodávanou budovu.

### Stanovení kritérií

Při stanovování kritérií je nutno vycházet z charakteru projektu (operace), předmětu veřejné zakázky a dalších vlivů, které budou mít dopad na hospodárnost (místo plnění, vývoj na trhu, nabídka v oboru, …).

Pro dodávky majetku lze doporučit kritéria:

- nabídková cena;
- kvalita;
- technická úroveň řešení;
- provozní náklady;
- návratnost nákladů;
- dodací lhůty a podmínky;
- záruční a pozáruční servis;
- vliv na životní prostředí;
- poskytované bonusy.

NÁVRH

Pro dodávky služeb lze doporučit kritéria:

- nejnižší nabídková cena;
- kvalita;
- časové kritérium.

Pro stavební práce lze doporučit kritéria:

- nejnižší nabídková cena;
- technickou úroveň řešení;
- kvalita;
- provozní náklady;
- návratnost nákladů;
- časové kritérium;
- estetické kritérium;
- vliv na životní prostředí.

**Charakteristika některých výše uvedených kritérií**

Nabídková cena

Kritérium může být použito ve dvou základních případech

1. nabídky se hodnotí pouze podle **nejnižší nabídkové ceny** (cena je jediným hodnotícím kritériem)
   - hospodárné (tedy co nejnižší) vynaložení prostředků nesmí být na úkor kvality (toho se dosahuje tak, že požadavky na kvalitu a ostatní parametry, vztahující se k účelu dodávky, se zahrnují do technických podmínek, do zadávacích podmínek a do smlouvy.

NÁVRH

2. kritérium **nejnižší nabídkové ceny** je jedním z dílčích kritérií, pokud je posuzována ekonomická výhodnost**.**

Použití kritéria v případě č. 1 je doporučeno při nákupu takových předmětů plnění, jejichž vymezení neumožňuje dodavatelům v jejich nabídkách nabídnout předmět plnění významně odlišující se od ostatních nabídek jak v provozně nákladových tak i užitkových vlastnostech.

Doporučená metoda ke sledování daného ukazatele: CMA (analýza minimalizace nákladů).

Provozní náklady

Ukazatelem tohoto kritéria jsou náklady na provoz měřené v čase.

Použití kritéria provozních nákladů v omezeném čase (průměrné za rok) může vést ke zkreslení analýzy hospodárnosti, protože zanedbává působení vlivu času, a tím provozní náklady podhodnocuje. Doporučuje se analyzovat provozní náklady za dobu životnosti.

Doporučená metoda ke sledování daného ukazatele: CEA (analýza efektivnosti nákladů).

Časové kritérium

Uvedené kritérium je sdruženým kritériem. Může v sobě zahrnout záruční servis, pozáruční servis, dodací lhůtu a lhůtu pro dokončení, …

Kritérium záručního servisu a pozáručního servisu patří mezi užitková kritéria (kritéria maximalizační) a kritérium dodací lhůty a lhůty pro dokončení jsou minimalizačními kritérii

Při hodnocení se posuzují časové ukazatele se normalizují údaje ve vztahu k danému časovému intervalu.

Návratnost nákladů

Toto kritérium se používá ke zjišťování doby, za níž budou splaceny náklady. Ve vztahu k hospodárnosti tímto kritériem sledováno, kdy užitky z této investice mají podobu přínosů (peněžního toku). Dané kritérium má svá omezení. Požadovaná krátká doba návratnosti může znevýhodňovat veřejné projekty s velkými přínosy, avšak s dlouhou dobou návratnosti.

Doporučená metoda ke sledování daného ukazatele: analýza návratnosti nákladů.

NÁVRH

Obdobně jako u hodnocení účelnosti lze konstatovat, že neexistuje univerzální návod pro hodnocení hospodárnosti. Každý, kdo toto hodnocení provádí, musí vycházet z konkrétních podmínek organizace, strategických i krátkodobých cílů organizace a vzít v úvahu i geografickou polohu, nabídku, poptávku, …

Nastavení univerzálních kritérií pro hodnocení hospodárnosti do právních předpisů je nerealizovatelný a to s ohledem na specifiku jednotlivých organizací, různost projektů a dalších vnějších vlivů.

Metody hodnocení a možnosti kvantifikace

- **analýza minimalizace nákladů** (CMA - Cost Minimization Analysis) se snaží minimalizovat náklady na výstup, který má podobu standardu. Metoda se používá, pokud máme stanovený požadovaný standard výstupu.

Veškeré kroky analýzy hospodárnosti (analýzy, průzkumy, hodnocení, benchmarking, atd.) musí být zdokumentovány a stávají se součástí dokumentace k veřejnému výdaji (veřejné zakázce, …).

Příklady zadokumentování:

- průzkum trhu – porovnání nabídek dodavatelů, které jsou veřejně přístupné (katalogy, internet, …);
- benchmarking – porovnání nákladovosti obdobných řešení u jiných orgánů veřejné správy (dotazník, vyjádření, …);
- cena v místě a čase obvyklá – především při dodávce služeb a operacích s nemovitostmi (cenová mapa, cenové srovnávače, regionální inzerce, …);
- výsledky vlastních analýz – porovnání nákladovosti variantních řešení;

NÁVRH

## ANALÝZA EFEKTIVNOSTI

Jak již bylo výše konstatováno, vyžaduje **princip efektivnosti** dosažení co nejlepšího vztahu mezi zdroji použitými na danou činnost a dosaženými účinky, a to jak z pohledu jednotlivé akce/činnosti/projektu, tak i z pohledu věcně souvisejících akcí/činností projektů (tj. trvale dosahované efektivnost).

Pojem účinky se v tomto kontextu musí vykládat v širokém smyslu, který zahrnuje výstupy, výsledky a dopady.

Empiricky existují dva způsoby hodnocení:

- efektivnost vynaložených nákladů (nákladová efektivnost) - výstupy jsou poměřovány s náklady (zda bylo možné z daných zdrojů dosáhnout lepších výstupů nebo dosáhnout daného výstupu s méně zdroji);
- efektivnost pracovní síly (produktivita) - výstupy jsou poměřovány s klíčovým faktorem výroby, počtem zaměstnanců.

Obecně je možno konstatovat, že:

- Efektivní je dosažení požadovaného výstupu při minimálních nákladech
- Efektivní je dosažení maximálního užitku při předem daných nákladech.

Problémem s těmito dvěma možnými pojetími efektivnosti je v tom, že v praxi je primárně používáno prvního pojetí (např. hodnotící kritérium nejnižší nabídková cena, povinnost mít cenu vždy součástí hodnocení, hodnocení kvantifikovatelných kritérií, apod.), nicméně umožnuje i využití druhého pojetí efektivnosti (například kvalitativní hodnotící kritéria apod.).

**Hodnocení efektivnosti je tedy založeno na porovnání vložených nákladů a dosažených výsledků.**

NÁVRH

Možná kritéria pro hodnocení:

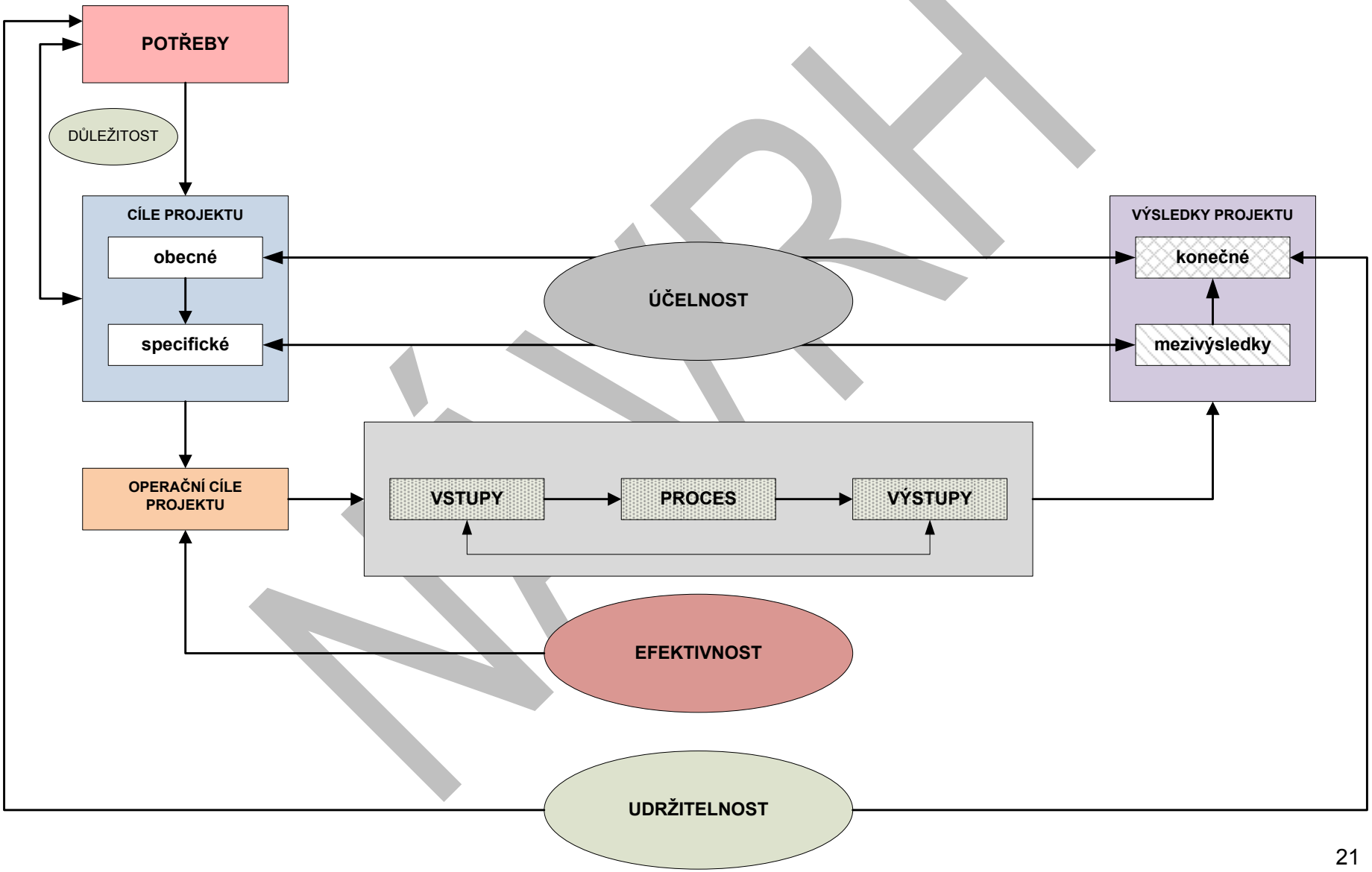
- norma;
- nejlepší praxe;
- benchmark;
- návratnost nákladů;
- hodnota ukazatele u podobné organizace; …

Možná metoda hodnocení a možnosti kvantifikace

- **analýza nákladů a přínosů** ( CBA- Cost – Benefit Analysis), podstatou metody je analýza dopadů investice na zapojené subjekty, kvantifikace zjištěných efektů a dále převod na společnou číselnou (ideálně finanční) jednotku. Metoda se používá při hodnocení veřejně prospěšných projektů, kdy potřebujeme zohlednit širší společenský prospěch projektu a musíme nefinanční benefity převést do finančního vyjádření

NÁVRH

# MĚŘENÍ VÝKONU A JEHO HODNOCENÍ




NÁVRH

# ZÁVĚR

Vzhledem k výše uvedenému je proto doporučením směrovat celý systém hodnocení do situace, kdy se bude při plánování veřejného výdaje vycházet z principu hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti při stanovování předmětu veřejného výdaje, tedy bude zde povinnost přesně vymezit předmět plnění a způsob plnění spolu se smluvními podmínkami celého budoucího vztahu tak, aby bylo možné hodnotit výdaj podle kvantitativních hodnotících kritérií.

Toto je totiž jediný způsob, jak se vyhnout problémům s neefektivností veřejných výdajů.

NÁVRH