

## HODNOCENÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ A KONTROLY V RÁMCI REALIZACE PROCESU NÁKUPU

## EVALUATION OF LEVEL OF MANAGEMENT AND CONTROL WITHIN THE PURCHASING PROCESS REALIZATION

Petr Musil

**Abstrakt:** Článek se zabývá poznatky získanými při hodnocení úrovně uplatňování řídicích a kontrolních principů v rámci realizace procesu akvizice (nakupování) u vybraných subjektů veřejné správy. Vedení jednotlivých subjektů veřejné správy je odpovědné za řádné řízení a kontrolu veřejných financí a má uplatňovat postupy, které zajistí realizaci zásad jako je efektivita, hospodárnost a účelnost. Akviziční proces, realizace veřejných zakázek jsou základními předpoklady pro existenci a činnost každé organizace. Výchozími dokumenty pro jejich provádění jsou zákonné normy a předpisy, včetně předpisů a norem určených a souvisejících s řízením a činností subjektů veřejné správy. Při provádění realizace veřejných zakázek, akvizičních procesů je vedení příslušných subjektů dále odpovědné za dodržování zásad, jako jsou: transparentnost, přiměřenost, rovné zacházení a zákaz diskriminace. Hodnocení úrovně uplatňování řídicích a kontrolních principů v rámci realizace procesu akvizice bylo provedeno prostřednictvím monitorování vnitřních předpisů vybraných subjektů veřejné správy. Výsledky zkoumání prezentované v článku mohou přispět ke zkvalitnění přípravy a realizace akvizičních procesů, přípravy a průběhu zadávání veřejných zakázek. Mohou se stát základem pro přijetí změn v interních předpisech a postupech.

**Klíčová slova:** akvizice, veřejná zakázka, orgán veřejné správy, vnitřní předpis organizace, zásady: transparentnost, přiměřenost, rovné zacházení, zákaz diskriminace.

**Abstract:** The paper deals with the knowledge gained during the assessment of the level of the management and control principles application within the acquisition (purchasing) process realization in selected public administration entities. The management of individual public administrations is responsible for the proper control and the control of public finances and should apply

*procedures to ensure the principles implementation such as efficiency, economy and effectiveness. The acquisition process and the implementation of public procurement are essential prerequisites for the existence and operation of each organization. Initial documents for their implementation are statutory standards and regulations, including regulations and standards designed and related to the management and activities of public authorities. During the conducting procurement and acquisition processes, the management of the relevant entities is further responsible for compliance with principles such as transparency, proportionality, equal treatment and non-discrimination. Evaluation of the level of the management and control principles application within the implementation of the acquisition process was carried out by monitoring the internal regulations of selected public administration entities. The results of the research presented in this paper can help to improve the preparation and implementation of acquisition processes, preparation and process of public procurement. These results can be used as a basis for adopting changes in internal regulations and procedures.*

**Keywords:** *acquisitions, public procurement, public administration body, internal regulation of the organization, principles: transparency, proportionality, equal treatment, non-discrimination.*

**JEL Classification:** *H61*

## 1 ÚVOD

Existence, zabezpečování poslání a činnosti každého subjektu veřejné správy jsou závislé na realizaci postupů souvisejících s pořizováním a nabýváním majetku. Postupy nabývání majetku – akviziční procesy (nakupování) - nakupovaných produktů (v podobě materiálů, zboží, služeb apod.) jsou prováděny ve smyslu příslušných zákonných ustanovení prostřednictvím veřejných zakázek. Postupy musí vyhovovat základním principům, které jsou legislativou formulovány. V souvislosti s přípravou a realizací veřejných zakázek musí být dále zachovány i principy dle příslušných zákonných norem vztahující se k řízení a kontrole nakládání s finančními zdroji.

Vstup a integrace České republiky od roku 2004 do struktur Evropské unie (EU), znamenaly pro subjekty veřejné správy (dále jen SVS) povinnost věnovat stálou pozornost legislativním dokumentům platných pro státy EU vydávaných v podobě směrnic. Jednalo se o směrnice týkající se například základních

principů souvisejících s akviziční činností (nabýváním majetku), a v daných souvislostech i principů souvisejících s řízením a kontrolou veřejných financí.

Na podkladě uvedených skutečností se v rámci řízení jednotlivých SVS bylo nutné a stále je, učit se respektovat a uplatňovat zásady, které souvisí s řízením a kontrolou finančních zdrojů i s postupy při akvizičních procesech.

Pro řízení a kontrolu finančních zdrojů existují základní principy: správnost, hospodárnost, účelnost a efektivnost. Ty souvisí s rozhodováním o využití finančních zdrojů na vymezenou potřebu nakupovaných produktů, o určení parametrů nakupovaného produktu, včetně finančních zdrojů vynaložených v souvislosti s pořízením (na akviziční procesy) nakupovaných produktů.

Uvedené principy jsou obsaženy v zákonech týkajících se činnosti veřejné správy. Výchozí normou z hlediska z hlediska definičního vymezení principů je zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů v platném znění (dále jen zákon o finanční kontrole) [1]. V souvislosti s tím byla přijata vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole (dále jen vyhláška k finanční kontrole) [2]. Některé z principů jsou obsahem i dalších zákonů v platném znění: např. č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky (o majetku) [3]; č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) [4]; č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) [5]; č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) [6]; č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (územní rozpočtová pravidla) [7]; č. 23/2017 o rozpočtové odpovědnosti [8] a dalších.

Pro reálné použití uvedených principů týkajících se řízení a kontroly finančních zdrojů v činnosti SVS, je předepsáno přijetí postupů souvisejících se zaváděním a udržováním kontrolního systému. Navazuje na vymezenou působnost určenou v zákoně o finanční kontrole jednotlivými §§7 a násl. Zde jsou vymezeny úkoly plynoucí z realizace veřejnosprávní kontroly uvedených orgánů zaměřené na finanční kontrolu, hospodaření, nakládání a použití veřejných prostředků (veřejnými prostředky jsou veřejné finance, věci, majetková práva a jiné majetkové hodnoty). Dále jsou zákonem o finanční kontrole v §§ 25 a následujícími řešeny úkoly v zavedení, udržování a prověřování účinnosti vnitřního kontrolního systému. Výše uvedené principy a úkoly související s jejich implementací v činnosti každého SVS mají bezprostřední vztah k různým činnostem. Daná skutečnost se týká např. formulace potřeby nakupovaných produktů, jejich zabezpečení v rámci akvizičního procesu při pořizování majetku provádí. Jedná se například

o hospodaření s finančními prostředky určené pro realizaci různých projektů, jejich využití při hospodaření s majetkem: při akvizici-nákupu produktů a služeb, při nakládání s majetkem, jeho udržování, provozování, údržbě, apod.

Pro postupy při nabývání majetku u SVS prostřednictvím veřejných zakázek existují určité principy obsažené v zákoně č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek (ZVZ) [9]. Při postupu podle ZVZ musí zadavatel dodržovat principy transparentnosti a přiměřenosti. Ve vztahu k dodavatelům pak rovné zacházení a zákaz diskriminace. Uvedené principy souvisí s přípravou a realizací příslušných akvizičních procesů. Jsou využitelné při provádění jednotlivých postupů veřejné soutěže a pro provádění společenské kontroly. Konkrétně se uplatní při realizaci akviziční činnosti u jednotlivých zadávacích řízení, v procesech jejich přípravy, realizace a po ukončení.

Specifické postavení mají výjimky uvedené v ZVZ při realizaci veřejných zakázek. Jedná se o případy, kdy jsou některé veřejné zakázky z podmínek postupů při zadávání podle ZVZ vyňaty zcela nebo částečně. Jedná se o veřejné zakázky např., pokud by zadávací řízení ohrozilo ochranu základních bezpečnostních zájmů České republiky, by došlo k vyzrazení utajované informace a řada dalších, dále veřejné zakázky malého rozsahu (VZMR), (podrobně viz §§ 29-31 ZVZ). Při VZMR realizaci však přesto musí být dodrženy povinnosti plynoucí uvedených principů (transparentnost, přiměřenost, rovné zacházení, zákaz diskriminace).

V každé organizaci existují procesy, které v souvislosti s implementací zákonných norem, musí být nastaveny pro příslušná pracoviště a zejména pro jednotlivé odpovědné osoby. Zásadním hlediskem je, aby byly procesy popsány ve vnitřních předpisech (dále jen VP), respektovaly poslání SVS, postihovaly činnosti managementu, poskytování a čerpání zdrojů, monitorování, měření a také přezkoumávání. Existence vnitřních předpisů vztahujících se k implementaci principů s vymezenými rolmi jednotlivých osob (vlastníků procesů) s přidělenou odpovědností a pravomocí pak umožňuje identifikaci kompetencí, které jsou pro danou činnost nezbytné [10]. Pro řízení a kontrolu finančních zdrojů a zadávacích řízení veřejných zakázek (běžných dle zákona i specifických ve smyslu výjimek) sehrávají vnitřní předpisy SVS významnou úlohu. V rámci VP by mělo být určeno, jak budou výše uvedené principy v konkrétních podmínkách SVS realizovány.

Různá úroveň existujících vnitřních předpisů jednotlivých SVS určených pro řízení procesů souvisejících se základními principy pro řízení a kontrolu finančních zdrojů i pro realizaci zadávacích řízení veřejných zakázek,

má zásadní vliv na kvalitu řízení SVS. Při nízké úrovni VP nebo jejich neexistenci, můžeme konstatovat, že jsou rozhodovací a kontrolní procesy prováděny s minimální identifikací odpovědnosti, kontroly a bez možnosti procesy systematicky řídit, usměrňovat a koordinovat.

Základním problémem vytýčeným pro zkoumání, je ověřit: Jaká je současná úroveň při uplatňování existujících principů pro řízení a kontrolu finančních zdrojů a postupy při nabývání majetku prostřednictvím vnitřních norem v rámci vybraných SVS?

Cílem článku je získat od vybraných SVS odpověď na otázky související s procesy implementace principů pro řízení a kontrolu finančních zdrojů a realizaci zadávacích řízení veřejných zakázek zachycené ve vnitřních normách SVS. Po získání výsledků a hodnocení úrovně vnitřních norem, navrhnout doporučení.

## **2 METODIKA A DATA**

V souvislosti se zpracováním dané problematiky byly použity různé metody vědecké práce. Jednou z metod byla využita kvalitativní metoda zakotvené teorie (Grounded Theory). Ta umožňuje zúžení výzkumného problému prostřednictvím výzkumných otázek, zabývat se jednotlivými oblastmi dat, řešit je doplňujícími otázkami. Dále byly při zkoumání a hodnocení použity metody analýzy a syntézy, komparace a indukce.

Proces sběru, analýzy a hodnocení dat je postaven na využití teorie užitku. Teorie vychází z předpokladu o nemožnosti přímého měření užitku, ale připouští pro jeho hodnocení a uspořádání použít ordinální bodovací stupnici. Při jejím využití v jednotlivých oblastech VP se vycházelo z uspořádání míry užitku na podkladě subjektivního vyjádření pocitů uspokojení hodnotitele [11], (Ochrana, 2001): Jak je naplňována promítnuta díkce legislativních norem ve zkoumaných oblastech VP při uplatňování principů pro řízení a kontrolu veřejných financí a oblast veřejných zakázek.

Do datové základny byly stratifikovaným výběrem zařazeny SVS, tak aby v něm byly zastoupeny různé SVS. Jednalo se o organizační složky státu – ministerstva, dále kraje a obce s rozšířenou působností. Pro konkrétní zkoumání a hodnocení byly využity jejich VP týkající se implementace principů řízení a kontroly finančních zdrojů a zadávacích řízení veřejných zakázek. VP byly získány prostřednictvím webových stránek jednotlivých subjektů a dále prostřednictvím vyžádání podle příslušné legislativní normy.

Jednalo se o následující SVS: Organizační složky státu - ministerstva (získány VP od 1 subjektu z 14,  $p_1=0,0714$ ), [12], kraje (získány VP od 3 subjektů z celkem 14,  $p_2=0,2143$ ), [13] a obce s rozšířenou působností (získány VP od 12 subjektů z celkem 206,  $p_3=0,0582$ ), [14]. Konfrontace zvolené hladiny významnosti ( $\alpha = 0,05$ ) s vypočtenou hladinou významnosti jednotlivých skupin SVS ukázala, že hladiny významnosti jednotlivých skupin organizací veřejné správy ( $p_1, p_2, p_3$ )  $> \alpha$ . Získaný počet vnitřních předpisů od jednotlivých SVS je relevantní pro provedení šetření.

Zkoumané oblasti VP jsou zachyceny v Tabulce 1.

**Tabulka 1: Zkoumané oblasti vnitřních předpisů (VP)**

Oblast	Oblasti VP ve vztahu k principům v prostředí přípravy a realizace veřejných zakázek a pro řízení a kontrolu veřejných financí
1.	Existence pojmů účelnost, hospodárnost, efektivnost a správnost.
2.	Existence pojmů transparentnost, přiměřenost, rovné zacházení a zákaz diskriminace.
3.	Vymezení pojmů účelnost, hospodárnost, efektivnost a správnost ve vztahu k odpovědnosti útvarů a osob v organizační struktuře.
4.	Vymezení pojmů transparentnost, přiměřenost, rovné zacházení a zákaz diskriminace ve vztahu k odpovědnosti útvarů a osob v organizační struktuře.
5.	Zahrnutí pojmů v procesech pro řízení a kontrolu veřejných financí při realizaci veřejných zakázek v rámci předběžné a průběžné finanční kontroly.
6.	Zahrnutí pojmů (transparentnost, přiměřenost, rovné zacházení a zákaz diskriminace) v procesech souvisejících s veřejnými zakázkami.

Zdroj: vlastní zpracování

Kvalitativní hodnocení jednotlivých bodových hodnot ve vztahu k vybraným oblastem je zachyceno v Tabulce 2. Bodová hodnota pro posuzování zkoumaných oblastí 1 až 6 podle tabulky 1. Ordinální bodovací stupnice je uspořádána pro hodnocení v intervalu přidělovaných bodů od 1 do 5. Slovní vyjádření hodnotícího kritéria bylo provedeno na podkladě specifik daného stavu, ve kterém se zkoumaný jev v době hodnocení nacházel. Vyjádřená bodová hodnota 5 označuje nejméně preferovaný stav a 1 označuje nejvíce preferovaný stav.

**Tabulka 2: Bodová hodnota pro posuzování zkoumaných oblastí 1 až 6 dle tabulky 1.**

Počet bodů	Oblast je z hlediska požadavků plněna:
1	<p><b>Bez závad.</b>            Oblast je srozumitelně obsažena ve vnitřních dokumentech (týká se hodnocení oblasti 1,2 dle tab.1).            Postupy pro procesní implementaci jsou popsány ve vztahu k odpovědným osobám (týká se hodnocení oblasti 3,4 dle tab.1).            Realizace principů umožňuje měřitelnost oblastí a přímé uplatnění v rozhodovacích a kontrolních procesech (týká se hodnocení oblasti 5,6 dle tab.1).</p>
2	<p><b>Drobné nedostatky.</b>            Oblast je obsažena ve vnitřních dokumentech (týká se hodnocení oblasti 1,2 dle tab.1).            Postupy pro procesní implementaci jsou popsány ve vztahu k odpovědným osobám (týká se hodnocení oblasti 3,4 dle tab.1).            Principy jsou používány v rozhodovacích a kontrolních procesech(týká se hodnocení oblasti 5,6 dle tab.1).</p>
3	<p><b>Závažnější nedostatky.</b>            Oblast je obsažena ve vnitřních dokumentech (týká se hodnocení oblasti 1,2 dle tab.1).            Postupy pro procesní implementaci nejsou zcela popsány (týká se hodnocení oblasti 3,4 dle tab.1).            Chybí vazby, práva a odpovědnosti ve vztahu k odpovědným osobám pro uplatnění principů v rozhodovacích a kontrolních procesech(týká se hodnocení oblasti 5,6 dle tab.1) .</p>
4	<p><b>Hrubé nedostatky.</b>            Oblast je vyjádřena ve vnitřních dokumentech, odvolává se pouze na vyšší právní normu (týká se hodnocení oblasti 1,2 dle tab.1).            Nemá vypovídací hodnotu ve vztahu k odpovědným osobám (týká se hodnocení oblasti 3,4 dle tab.1).            Nejen jasně popsán postup a zachyceny vazby pro uplatnění principů v rozhodovacích a kontrolních procesech (týká se hodnocení oblasti 5,6 dle tab.1).</p>
5	<p><b>Zásadní nedostatky.</b>            Oblast není obsažena a zahrnuta ve vnitřních předpisech (týká se hodnocení oblasti 1,2 dle tab.1).            Neexistuje zachycený vztah k odpovědným osobám (týká se hodnocení oblasti 3,4 dle tab.1).            Neexistuje procesní postup pro uplatnění principů v rozhodovacích a kontrolních procesech (týká se hodnocení oblasti 5,6 dle tab.1).</p>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3 VÝSLEDKY A DISKUSE

Výsledky zkoumání v rámci jednotlivých oblastí 1 až 6 (viz tabulka 2) jsou znázorněny v následujících grafech.

**Graf 1 Výsledky za vybrané subjekty v rozsahu oblastí 1 a 2**, uvádí na ose X jednotlivé SVS, na ose Y uvádí bodovou hodnotu 1 až 5 (viz tabulka 2). Součástí grafu je uvedena tabulka, která znázorňuje dosaženou bodovou hodnotu u jednotlivých SVS a hodnocených oblastí 1 a 2 (viz tabulka 1). Zkoumané oblasti vnitřních předpisů. V rámci grafu je jako součást tabulky uveden i aritmetický průměr za uvedené dvě oblasti.

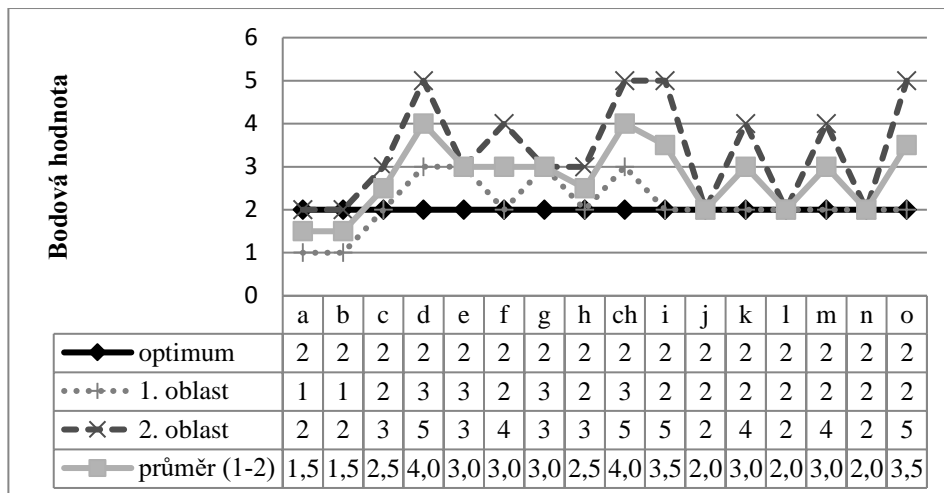
**Graf 2 Výsledky za vybrané subjekty v rozsahu oblastí 3 a 4**, uvádí na ose X jednotlivé SVS, na ose Y uvádí bodovou hodnotu 1 až 5 (viz tabulka 2). Součástí grafu je uvedena tabulka, která znázorňuje dosaženou bodovou hodnotu u jednotlivých SVS a hodnocených oblastí 3 a 4 (viz tabulka 1). Zkoumané oblasti vnitřních předpisů. V rámci grafu je jako součást tabulky uveden i aritmetický průměr za uvedené dvě oblasti.

**Graf 3 Výsledky za vybrané subjekty v rozsahu oblastí 5 a 6**, uvádí na ose X jednotlivé SVS, na ose Y uvádí bodovou hodnotu 1 až 5 (viz tabulka 2). Součástí grafu je uvedena tabulka, která znázorňuje dosaženou bodovou hodnotu u jednotlivých SVS a hodnocených oblastí 5 a 6 (viz tabulka 1). Zkoumané oblasti vnitřních předpisů. V rámci grafu je jako součást tabulky uveden i aritmetický průměr za uvedené dvě oblasti.

Stanoviska uváděná v závěru této kapitoly byla konfrontována s kontrolními zjištěními prováděnými Nejvyšším kontrolním úřadem, Úřadem pro kontrolu hospodářské soutěže.



Graf 1: Výsledky za vybrané subjekty v rozsahu oblastí 1 a 2



Zdroj: vlastní zpracování

*Legenda:*

Subjekty veřejné správy jsou označeny abecedním pořadím, oblasti zkoumání jsou označeny číselně a graficky. Subjekty veřejné správy: a - organizační složka státu (ministerstvo); b-d vyšší územně samosprávné celky (kraje); e-o územně samosprávné celky (obce s rozšířenou působností).

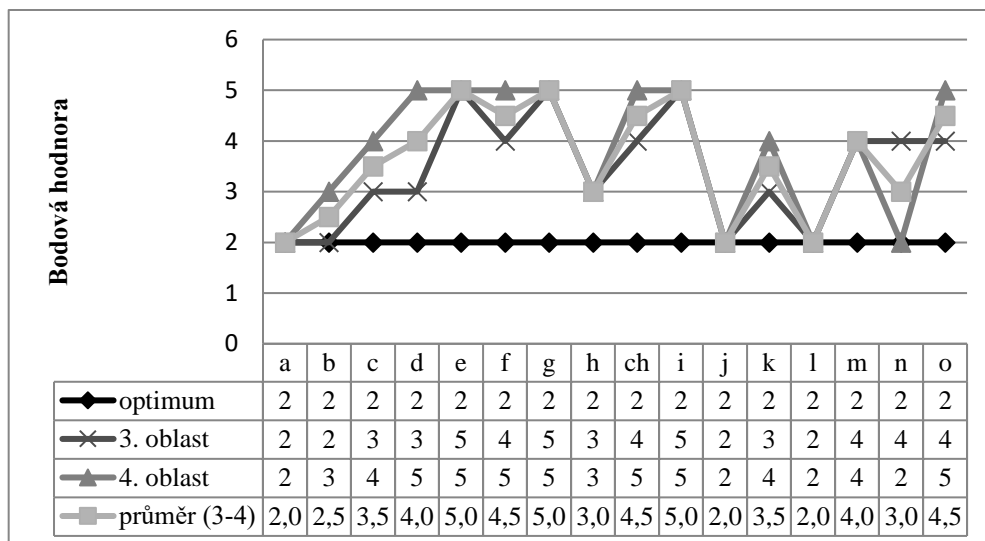
Získané výsledky znázorněné v grafu 1 Výsledky za vybrané subjekty v rozsahu oblastí 1 a 2, nám znázorňují, že možné očekávané výsledky vyjádřené optimálním stavem (optimum=bodová hodnota 2) bylo v průměru za všechny hodnocené SVS dosaženo pouze u 5 subjektů.

**Oblast 1** (Existence pojmů účelnost, hospodárnost, efektivnost a správnost), kde lze u jednotlivých subjektů konstatovat pouze drobné nedostatky (16 subjektů). Žádný ze zkoumaných subjektů nevykazuje horších bodových hodnot.

**V oblasti 2** (Existence pojmů transparentnost, přiměřenost, rovné zacházení a zákaz diskriminace) byly zjištěny závady s hodnocením bodovou hodnotou 5 (zásadní nedostatky). Skutečnost byla konstatována u 4 z 16 zkoumaných subjektů. Zjištění s výskytem bodového hodnoty 5 u 25 % SVS ukazuje, že přístup managementu identifikovaný prostřednictvím VP, neumožňuje měřitelnost oblasti a přímé uplatnění principů v rozhodovacích a kontrolních procesech. Odpovědní zaměstnanci se nerozhodují na podkladě měřitelných výsledků. Principy nejsou identifikovány pro řízení v použitelné podobě. To znamená, že použití rozpočtovaných prostředků SVS nemůže být doloženo

vyhodnotitelným způsobem. Není naplněno stanovisko nutné pro řízení „Chceme-li řídit, musíme vědět, a máme-li vědět, a ne se pouze domnívat, musíme být schopni měřit.“ [9] (Bazala, 2006).

**Graf 2: Výsledky za vybrané subjekty v rozsahu oblastí 3 a 4**



Zdroj: vlastní zpracování

#### Legenda:

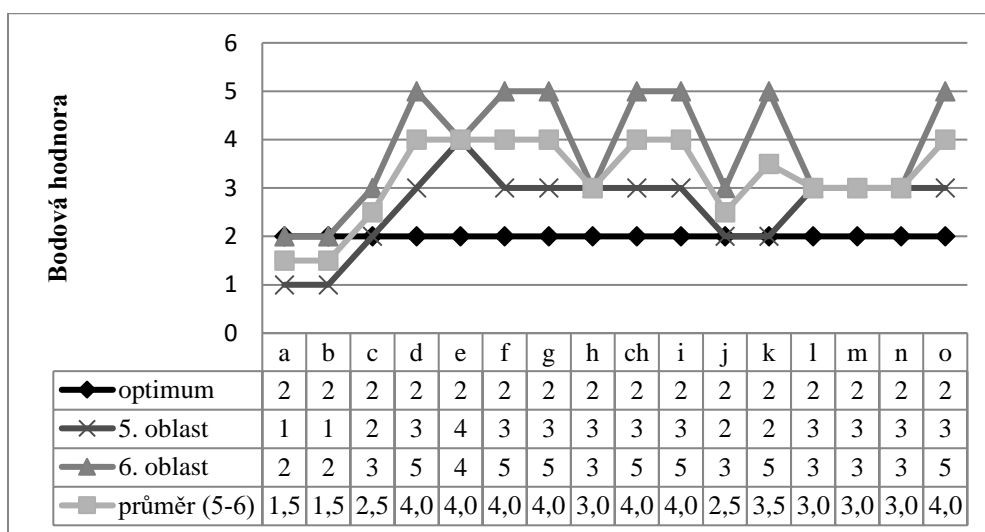
Subjekty veřejné správy jsou označeny abecedním pořadím, oblasti zkoumání jsou označeny číselně a graficky. Subjekty veřejné správy: a - organizační složka státu (ministerstvo); b-d vyšší územně samosprávné celky (kraje); e-o územně samosprávné celky (obce s rozšířenou působností).

Získané výsledky znázorněné v grafu 2 Výsledky za vybrané subjekty v rozsahu oblastí 3 a 4, ukazují, že očekávané optimum v bodové hodnotě 2 (drobné nedostatky) v průměru za všechny hodnocené oblasti bylo dosaženo pouze u tří subjektů.

**Oblast 3** (Vymezení pojmů účelnost, hospodárnost, efektivnost a správnost ve vztahu k odpovědnosti útvarů a osob v organizační struktuře) je z hlediska VP nedostatečně ošetřena. Tuto skutečnost nám potvrzují výsledky, kde na optimální úroveň dosáhly 4 z analyzovaných subjektů. Z celkového počtu 16 analyzovaných subjektů čtyři SVS dosáhly na úroveň 3 (závažnější nedostatky), pět SVS na hodnocení 4 (hrubé nedostatky) a zbývající část (3 SVS) na hodnocení 5 (zásadní nedostatky).

**Oblast 4** (Vymezení pojmů transparentnost, přiměřenost, rovné zacházení a zákaz diskriminace ve vztahu k odpovědnosti útvarů a osob v organizační struktuře), kde lze u jednotlivých subjektů konstatovat horší výsledky. Větší část (10) analyzovaných SVS dosáhlo na bodové hodnocení 5 (zásadní nedostatky) sedm subjektů a bodové hodnocení 4 (hrubé nedostatky) tři subjekty. To znamená, že u většiny subjektů není s odpovídající kvalitou popsán proces nabývání majetku VP (směrnice). Tyto VP se vyznačují velkou mírou nedokonalosti ve vztahu ke konkrétním postupům jednotlivých subjektů při realizaci veřejné zakázky. To vede k neefektivnosti v této analyzované oblasti.

**Graf 3: Výsledky za vybrané subjekty v rozsahu oblastí 5 a 6**



Zdroj: vlastní zpracování

*Legenda:*

*Subjekty veřejné správy jsou označeny abecedním pořadím, oblasti zkoumání jsou označeny číselně a graficky. Subjekty veřejné správy: a - organizační složka státu (ministerstvo); b-d vyšší územně samosprávné celky (kraje); e-o územně samosprávné celky (obce s rozšířenou působností).*

Získané výsledky znázorněné v grafu 3 Výsledky za vybrané subjekty v rozsahu oblastí 5 a 6, představují, že očekávané optimum v bodové hodnotě 2 (drobné nedostatky) v průměru za všechny hodnocené oblasti bylo dosaženo pouze u dvou subjektů.

**Oblast 5** (Zahrnutí pojmů v procesech pro řízení a kontrolu veřejných financí při realizaci veřejných zakázek v rámci předběžné a průběžné finanční kontroly) je z hlediska VP ošetřena dostatečně. Tuto skutečnost nám potvrzují výsledky, kde na optimální úroveň dosáhlo pět subjektů. Z celkového počtu 16 analyzovaných subjektů deset SVS dosáhlo na úroveň 3 (závažnější nedostatky) zbývající část (1 SVS) na hodnocení 4 (hrubé nedostatky).

**Oblast 6** (Zahrnutí pojmů (transparentnost, přiměřenost, rovné zacházení a zákaz diskriminace) v procesech souvisejících s veřejnými zakázkami), kde lze u jednotlivých subjektů konstatovat horší výsledky. Menší část analyzovaných SVS dosáhlo na bodové hodnocení 2 (drobné nedostatky) celkem dva subjekty. Na bodové hodnocení 3 (závažnější nedostatky) dosáhlo šest subjektů. Polovina (8) z analyzovaných SVS bylo hodnoceno bodovým hodnocením 4 (hrubé nedostatky) jeden subjekt a bodovým hodnocením 5 (zásadní nedostatky) sedm subjektů. To znamená, že u poloviny (50 %) subjektů je sice popsán proces nabývání majetku VP (směrnice), ale nedostatečně. Uvedené VP se vyznačují velkou mírou nedokonalosti ve vztahu ke konkrétním postupům jednotlivých subjektů při realizaci veřejné zakázky. To vede k neefektivnosti v této analyzované oblasti.

## DÍLČÍ ZÁVĚR

Z výše znázorněných grafů 1 až 3, je zřejmá dosažená úroveň rozpracování principů v rámci VP. Stanovisko, zakládající se na předpokladu, že existence zákona automaticky zakládá přímou implementaci principů v rámci činnosti jednotlivých odpovědných osob, je s ohledem na výsledky kontrolních zjištění různých úrovní a stupňů nesprávné. Dochází k porušování principů pro řízení a kontrolu financí, ale také principů souvisejících s nabýváním majetku.

Výše hodnocené SVS je nutné považovat za subjekty, které musí mít určitou formu byrokratické struktury založenou na jasných, formalizovaných pravidlech, které jsou předpokladem pro kvalitní a profesionální práci všech zúčastněných a odpovědných osob. Je-li implementace principů vztahujících se k jejich činnosti nedostatečně zachycena ve VP, pak nelze ani očekávat profesionální a efektivní řízení příslušného SVS. Opatření pro zlepšení stávajícího stavu by měla být založena na konceptu, kde jsou základem:

- a) popsané principy v rámci VP na podmínky příslušné organizační struktury SVS;
- b) propojení principů s existující organizační hierarchií a specializací funkcí v rámci SVS;
- c) zapracované principy do příslušných procesů týkající se finančního hospodaření a nabývání majetku.

VP týkající se principů řízení a kontroly finančních zdrojů a nabývání majetku je vhodné: přijmout, protože vycházejí z právního řádu České republiky a z důvodů vydávání závazných pokynů a úkolů týkajících se činnosti jednotlivých zaměstnanců a zúčastněných osob [15].

## 4 ZÁVĚR

Článek se orientoval na problematiku VP u SVS ve vztahu k principům řízení a kontroly finančních zdrojů a nabývání majetku. Výsledky zkoumání ukazují řadu problémů a nedostatků. Důležitost, v článku zkoumaných principů, je pro existenci SVS natolik významná, že zanedbání nebo opomenutí popsatelné a kontrolovatelné implementace se projevuje v činnosti SVS včetně řídicích a kontrolních schopností.

## AFILACE

Příspěvek byl podpořen projektem Financování a ekonomické řízení při zajišťování bezpečnosti a obrany Univerzity obrany, Fakulta vojenského vedení (FVL). Projekt: **"Financování a ekonomické řízení při zajišťování bezpečnosti a obrany" č. 907010030271.**

## POUŽITÉ ZDROJE

- [1] Česká republika. O finanční kontrole. In: 320/2001 Sb. Praha, 2001, roč. 2001, č. 320, 122.
- [2] Česká republika. Vyhláška, kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2003 Sb. In: 416/2004 Sb., Praha, 2004, roč. 2004, č. 416, 136.

- [3] Česká republika. O majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích ve znění pozdějších předpisů. In: 219/2000 Sb. Praha, 2000, roč. 2000, č. 219, 65.
- [4] Česká republika. O obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: 128/2000 Sb., Praha, 2000, roč. 2000, č. 128, 38.
- [5] Česká republika. O krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: 129/2000 Sb., Praha, 2000, roč. 2000, č. 129, 38.
- [6] Česká republika. O rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů. In: 218/2000 Sb., Praha, 2000, roč. 2000, č. 218, 65.
- [7] Česká republika. O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ve znění pozdějších předpisů. In: 250/2000 Sb., Praha, 2000, roč. 2000, č. 250, 73.
- [8] Česká republika. O rozpočtové odpovědnosti ve znění pozdějších předpisů. In: 23/2017 Sb., Praha, 2017, roč. 2017, č. 23, 8.
- [9] Česká republika. O zadávání veřejných zakázek ve znění pozdějších předpisů. In: 134/2016 Sb., Praha, 2016, roč. 2016, č. 134, 51.
- [10] ČSN EN ISO 9004:2009. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.
- [11] OCHRANA, František. Hodnocení veřejných zakázek a veřejných projektů, 2. Vyd. Praha: ASPI Publishing, 2001. 220s. ISBN 80-859663-96-5.
- [12] Vláda České republiky In: vlada.cz [online]. 2018-22-06 [cit. 2018-22-06]. Dostupné z: <https://vlada.cz/cz/clenove-vlady/ministerstva/>.
- [13] Kraje České republiky In: alp. czso.cz [online]. 2018-22-06 [cit. 2018-22-06]. Dostupné z: [http://apl.czso.cz/iSMS/cisdet.jsp?kodcis=100&delka\\_strany=20](http://apl.czso.cz/iSMS/cisdet.jsp?kodcis=100&delka_strany=20).
- [14] Správní obvody obcí s rozšířenou působností In: alp. czso.cz [online]. 2018-22-06 [cit. 2018-22-06]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/cisdet.jsp?kodcis=65>.
- [15] VAVERA František Vnitřní předpisy ve zkratce In: www.mvcr.cz [online]. 2008-10-01 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vnitri-predpisy-ve-zkratce.aspx>.

[16] Výroční zprávy za léta 2001 až 2016 In: [www.nku.cz](http://www.nku.cz) [online]. 2017-03-01 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/cz/publikace-a-dokumenty/vyrocní-zprava/>.

## **AUTOR**

**Ing. Petr MUSIL, Ph.D.**, Univerzita obrany Brno, Fakulta vojenského leadershipu, Katedra ekonomie, Kounicova 65, 662 10 Brno, [petr.musil2@unob.cz](mailto:petr.musil2@unob.cz).

## **AUTHOR**

**Ing. Petr MUSIL, Ph.D.**, University of Defence in Brno, Faculty of Military Leadership, Department of Economics, Kounicova 65, 662 10 Brno, [petr.musil2@unob.cz](mailto:petr.musil2@unob.cz).