

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Lukášová**
Osobní číslo: **E23878**
Studijní program: **N0488A050008 Řízení rozvoje obcí a regionů**
Téma práce: **Analýza předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zanalyzovat proces řídicí kontroly před vznikem závazku při přípravě výdajové operace u vybrané organizace veřejné správy s ohledem na naplňování principů 3E a doporučit opatření pro zlepšení jejího hospodaření.

Osnova:

- Charakteristika finanční kontroly ve veřejné správě.
- Charakteristika principů 3E.
- Charakteristika vybrané organizace veřejné správy.
- Analýza předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku ve vybrané organizaci.
- Zhodnocení daného kontrolního postupu a návrhy na opatření pro zlepšení hospodaření.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BUREŠOVÁ, K. Základní principy zadávání veřejných zakázek. Praha: Wolters Kluwer, 2023. ISBN 978-80-7676-560-3.
GRAY, I., MANSON, S., CRAWFORD, L. The audit process: principles, practice and cases. Andover: Cengage, 2019. ISBN 978-1-4737-6018-9.
HENDRYCH, D. Správní právo: obecná část. Praha: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-624-1.
KRÁLÍČEK, V., MOLÍN, J. Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-557-3.
KRANECOVÁ, J. Komentář k zákonu o finanční kontrole ve veřejné správě. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2021. ISBN 978-80-7380-810-5.

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Jana Janderová, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Viktor Prokop, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 3. 3. 2025

Bc. Veronika Lukášová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Za vedení této práce, užitečné připomínky, cenné rady a ochotu bych ráda poděkovala JUDr. Janě Janderové, Ph.D. Dále také děkuji Ing. Dagmar Staňkové z Krajského úřadu Pardubického kraje, která mi poskytla drahocenné konzultace a připomínky. V neposlední řadě patří velké poděkování mé rodině za trpělivost a podporu, kterou mi poskytovala během studia a při vzniku této práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zaměřuje na předběžnou řídicí kontrolu před vznikem závazku ve veřejné správě a definici principů 3E. Následně je cílem práce zanalyzovat proces této kontroly při přípravě výdajových operací u vybrané organizace veřejné správy, posoudit jeho naplňování z hlediska dodržování principů 3E a navrhnout opatření pro zlepšení hospodaření organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

finanční kontrola, veřejná správa, principy 3E, krajský úřad, interní audit, výdajová operace

TITLE

Analysis of pre-commitment management control

ANNOTATION

The thesis focuses on the pre-commitment management control in public administration and the definition of the 3E principles. Subsequently, the aim of the thesis is to analyse the process of this control in the preparation of expenditure operations in a selected public administration organisation, to assess its implementation in terms of compliance with the 3E principles and to propose measures to improve the management of the organisation.

KEYWORDS

financial control, public administration, 3E principles, regional authority, internal audit, expenditure operation

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	12
ÚVOD.....	13
1 FINANČNÍ KONTROLA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	15
1.1 Mezinárodní standardy finanční kontroly.....	16
1.1.1 INTOSAI	16
1.1.2 COSO.....	17
1.2 Subsystemy finanční kontroly ve veřejné správě	18
1.2.1 Veřejnosprávní kontrola	18
1.2.2 Finanční kontrola podle mezinárodních smluv.....	19
1.2.3 Řídící kontrola	20
1.3 Zákon o zadávání veřejných zakázek a jeho vliv na finanční kontrolu	24
2 PRINCIPY 3E.....	27
2.1 Hospodárnost	28
2.2 Efektivnost	29
2.3 Účelnost	30
2.4 Aplikace principů 3E	31
2.5 Principy 3E z pohledu Evropské unie.....	33
2.6 Principy 3E v interní směrnici Krajského úřadu Pardubického kraje.....	34
3 KRAJ A KRAJSKÝ ÚŘAD	36
3.1 Kraj	36
3.2 Znaky krajů	37
3.3 Orgány kraje	38
3.4 Činnosti kraje.....	39
3.5 Krajský úřad.....	41
4 VZTAH FINANČNÍ KONTROLY A INTERNÍHO AUDITU	42
4.1 Audit	42
4.2 Interní audit.....	43

5 METODOLOGIE	46
5.1 Cíl práce	46
5.2 Výzkumné otázky	46
5.3 Výběr vzorku	47
5.4 Výzkumná metoda	47
5.5 Zpracování dat	47
6 ANALÝZA PŘEDBĚŽNÉ ŘÍDÍCÍ KONTROLY PŘED VZNIKEM ZÁVAZKU.....	49
7 SHRNU TÍ A VYHODNOCENÍ VŠECH ODBORŮ.....	91
7.1 Využívání kategorií pro hodnocení 3E	91
7.2 Kritéria využívaná při hodnocení výdajových operací	94
7.3 Nedostatky	95
7.4 Doporučení.....	96
7.5 Vyhodnocení hypotézy a výzkumných otázek	100
ZÁVĚR	101
POUŽITÁ LITERATURA	104
SEZNAM PŘÍLOH.....	109

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Principy 3E jako celek	32
Obrázek 2: Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu	43
Obrázek 3: Podíl využívaných kategorií pro hodnocení 3E na celkovém počtu operací podle vybraného vzorku výdajových operací	91
Obrázek 4: Využívání kategorií pro hodnocení 3E dle výsledků ankety od jednotlivých odborů – kromě odborů č. 2, 3 a 5	92
Obrázek 5: Využívání kategorií pro hodnocení 3E dle výsledků ankety od všech odborů	93
Tabulka 1: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 1	49
Tabulka 2: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 2	49
Tabulka 3: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 3	50
Tabulka 4: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 4	50
Tabulka 5: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 5	50
Tabulka 6: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 6	51
Tabulka 7: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 7	51
Tabulka 8: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 8	51
Tabulka 9: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 9	52
Tabulka 10: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 10	52
Tabulka 11: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 11	52
Tabulka 12: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 12	53
Tabulka 13: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 13	53
Tabulka 14: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 1	55
Tabulka 15: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 2	55
Tabulka 16: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 3	55
Tabulka 17: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 4	56
Tabulka 18: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 5	56
Tabulka 19: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 6	56
Tabulka 20: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 7	57
Tabulka 21: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 8	57
Tabulka 22: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 9	57
Tabulka 23: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 10	58
Tabulka 24: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 11	58
Tabulka 25: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 12	58
Tabulka 26: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 13	58
Tabulka 27: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 14	59
Tabulka 28: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 1	60
Tabulka 29: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 2	60
Tabulka 30: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 3	60
Tabulka 31: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 4	61
Tabulka 32: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 5	61
Tabulka 33: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 6	61
Tabulka 34: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 7	61
Tabulka 35: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 8	62
Tabulka 36: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 9	62
Tabulka 37: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 10	62

Tabulka 85: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 1	78
Tabulka 86: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 2	78
Tabulka 87: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 3	79
Tabulka 88: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 4	79
Tabulka 89: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 5	79
Tabulka 90: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 6	79
Tabulka 91: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 7	80
Tabulka 92: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 8	80
Tabulka 93: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 9	80
Tabulka 94: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 10	80
Tabulka 95: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 11	81
Tabulka 96: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 12	81
Tabulka 97: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 13	81
Tabulka 98: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 14	82
Tabulka 99: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 15	82
Tabulka 100: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 1	83
Tabulka 101: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 2	83
Tabulka 102: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 3	84
Tabulka 103: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 4	84
Tabulka 104: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 5	84
Tabulka 105: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 6	84
Tabulka 106: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 7	85
Tabulka 107: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 8	85
Tabulka 108: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 9	85
Tabulka 109: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 1	86
Tabulka 110: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 2	86
Tabulka 111: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 3	87
Tabulka 112: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 4	87
Tabulka 113: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 5	87
Tabulka 114: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 6	87
Tabulka 115: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 7	88
Tabulka 116: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 8	88
Tabulka 117: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 9	88
Tabulka 118: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 10	88
Tabulka 119: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 11	89
Tabulka 120: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 12	89
Tabulka 121: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 13	89
Tabulka 122: Využití kritérií při hodnocení výdajových operací	95

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

INTOSAI – International Organisation of Supreme Audit Institution

IPPF – Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu

ISSAI – Mezinárodní standardy nejvyšších kontrolních institucí

Nařízení Evropského parlamentu a Rady 2018/1046 – Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU, Euratom) 2018/1046 ze dne 18. července 2018, kterým se stanoví finanční pravidla pro souhrnný rozpočet Unie, mění nařízení (EU) č. 1296/2013, (EU) č. 1301/2013, (EU) č. 1303/2013, (EU) č. 1304/2013, (EU) č. 1309/2013, (EU) č. 1316/2013, (EU) č. 223/2014 a (EU) č. 283/2014 a rozhodnutí č. 541/2014/EU a zrušuje nařízení (EU, Euratom) č. 966/2012

Směrnice o zadávání veřejných zakázek – Směrnice o zadávání veřejných zakázek VN/6/2022

Směrnice Řídící finanční kontrola – Směrnice Řídící finanční kontrola VN/19/2023

Ústava – Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky

Zákon o FK – Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů

Zákon o krajích – Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení)

Zákon o ZVZ – Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek

ÚVOD

Veřejná správa se stále více potýká s rostoucími požadavky na efektivitu, transparentnost a odpovědnost při nakládání s veřejnými prostředky. V tomto prostředí hraje klíčovou roli finanční kontrola, která je nezbytným nástrojem k zajištění toho, aby prostředky byly využívány hospodárně, účelně a efektivně.

Z tohoto důvodu se diplomová práce soustředí na velice důležitý aspekt finanční kontroly, kterým je předběžná řídicí kontrola před vznikem závazku. Její význam spočívá v prevenci nežádoucích finančních rozhodnutí a zabezpečení správného postupu při nakládání s veřejnými financemi. Hlavním zaměřením práce je aplikace principů 3E (hospodárnost, účelnost, efektivnost), které představují základ efektivního řízení v oblasti veřejných financí.

První kapitola poskytuje hlubší pohled na finanční kontrolu ve veřejné správě. Podrobněji se rozebere její právní základ, mezinárodní standardy, na kterých je založena, a subsystémy, ze kterých se skládá. Tím bude vysvětleno, jaký vliv má finanční kontrola na rozhodovací procesy, a jakým způsobem přispívá k odpovědnosti veřejných institucí.

V druhé kapitole jsou vysvětleny principy 3E, které slouží pro hodnocení výkonnosti ve veřejné správě. Z důvodu mnoha odlišností mezi veřejným a soukromým sektorem nelze pro hodnocení výkonnosti využívat běžná kritéria, která využívají soukromé subjekty. Na základě toho vznikly principy 3E, které jsou pro využití ve veřejném sektoru nejvhodnější.

V kapitole třetí dojde k popisu krajů a krajských úřadů, aby bylo nastíněno jejich fungování a kompetence, protože v praktické části práce jsou analyzovány výdajové operace právě jednoho z krajských úřadů. Je tedy nezbytné uvést, v rámci jakých činností kraje a krajské úřady hospodaří s finančními prostředky, aby bylo patrné, jaké výdajové operace budou následně analyzovány.

Čtvrtá kapitola se věnuje popisu vztahu finanční kontroly a interního auditu. Pro zajištění správného fungování veřejných organizací je potřebné, aby obě tyto činnosti byly naplňovány současně. Jedině v tomto případě může být zajištěno, že jsou prováděny každodenní operace efektivně, a zároveň správně funguje i celkový kontrolní systém.

V páté kapitole je popsána metodologie výzkumu. Je v ní definován cíl práce a formulovány výzkumné otázky, které určují směr analýzy. Dále je popsán způsob výběru vzorku, použitá výzkumná metoda a postup zpracování dat.

Šestá kapitola se zaměřuje na analýzu výdajových operací Krajského úřadu Pardubického kraje z pohledu aplikace principů 3E při provádění předběžné řídicí kontroly. Cílem je zjistit, jakým způsobem jsou na Krajském úřadu Pardubického kraje implementovány principy 3E ve chvíli, než dojde ke schválení výdajové operace a vznikne závazek.

Tato práce vychází z hypotézy, že u každé výdajové operace nejsou vždy řádně zdůvodněny všechny principy 3E, tedy hospodárnost, účelnost i efektivnost. Podle Krajského úřadu Pardubického kraje se při přípravě výdajových operací objevují problémy a nejednotnosti ve zdůvodňování těchto principů napříč všemi odbory. Nedostatečné a nejednotné hodnocení principů 3E může následně vést k neoptimálnímu využívání veřejných prostředků. Krajský úřad proto usiluje o vyhotovení analýzy svých výdajových operací s cílem identifikovat nedostatky a přijmout nápravná opatření ke zlepšení hospodaření. Proto v návaznosti na vykonávanou odbornou praxi na tomto úřadě vzniklo toto téma diplomové práce, přičemž její zpracování může mít pozitivní praktický dopad na zlepšení předběžné řídicí kontroly a efektivnější využívání veřejných prostředků. Platnost hypotézy bude potvrzena nebo vyvrácena v závěru této práce.

Na základě výsledků provedené analýzy budou v sedmé kapitole identifikovány klíčové nedostatky ve zdůvodňování principů 3E a navržena doporučení ke zlepšení. Tato doporučení by měla následně přispět k efektivnějšímu a jednotnějšímu uplatňování předběžné řídicí kontroly na Krajském úřadu Pardubického kraje.

Tato práce má tedy sloužit k pochopení finanční kontroly v oblasti veřejné správy a zároveň má poskytnout doporučení, která mohou přispět k efektivnějšímu a transparentnějšímu řízení veřejných finančních prostředků. Analýza by mohla přinést nové pohledy a doporučení pro zlepšení předběžné řídicí kontroly, která je klíčová pro správné fungování veřejných institucí.

1 FINANČNÍ KONTROLA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Finanční kontrola ve veřejné správě je zásadním nástrojem pro zajištění efektivního, hospodárného a účelného využívání veřejných prostředků. Její důležitost spočívá nejen v prevenci plýtvání veřejnými prostředky, ale také v ochraně zájmů občanů, kteří se na financování veřejných služeb podílejí prostřednictvím placení daní. Transparentní a dobře nastavené kontrolní mechanismy pomáhají posilovat důvěru veřejnosti ve správné řízení veřejných prostředků, což je pro zdravé fungování demokratické společnosti zásadní.

Proto tato kapitola pojednává o finanční kontrole ve veřejné správě. Ta je důležitá z hlediska dodržování nejen legislativy, ale i principů, které mají být naplňovány, aby docházelo k řádnému hospodaření. Proto je v této kapitole uvedeno, jak lze finanční kontrolu definovat, jaké jsou její cíle, na základě jakých standardů vznikla, či jaké jsou její subsystemy.

Králíček a Molín (2014) udávají, že kontrola jako taková je jedním z prvků procesu řízení. V rámci kontroly dochází k porovnávání rozdílu mezi stavem skutečným a žádoucím. Vždy je také nutné vymezit, proč kontrola probíhá, tedy jaký je její smysl, a jaký je předmět kontroly, tedy na co se kontrola zaměřuje. Dále se ale musí stanovit i kdo je objektem kontroly, tedy kontrolovaným, a kdo naopak kontrolu provádí, tedy kdo je jejím subjektem. V neposlední řadě se definuje časové období, kdy kontrola probíhá a její četnost, včetně způsobu, jakým ke kontrole dochází. V rámci správně nastavené kontroly by neměly náklady této kontroly převážet její prospěch, který ale lze stěží objektivně změřit.

Finanční kontrola ve veřejné správě zahrnuje systém řídicích a kontrolních mechanismů, které jsou propojené a zajišťují ochranu veřejných prostředků. Mechanismy řídí rizika spojená s plněním cílů veřejné správy. Pokud však nejsou správně propojené, mohou vznikat vážné nedostatky vedoucí k neúčelnému, nehospodárnému a neefektivnímu využití veřejných prostředků (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (dále jen: „**zákon o FK**“) vymezuje systém finanční kontroly ve veřejné správě. Podle ustanovení § 4 tohoto zákona udává čtyři hlavní cíle finanční kontroly. Prvním cílem je dodržování legislativy a dalších opatření během nakládání s veřejnými prostředky. Podle druhého cíle má docházet k ochraně veřejných prostředků před možnými riziky, nesrovnalostmi či dalšími nedostatky, které vznikají v návaznosti na trestnou činnost, porušování předpisů či nedodržování principů 3E, které budou popsány v další kapitole. Spolehlivá oznámení o hospodaření s veřejnými prostředky, která jsou podávána vedoucím orgánů veřejné správy

včas, jsou třetím cílem finanční kontroly. Posledním cílem je dodržování principů 3E pro zajištění řádného hospodaření, což znamená, že veškeré operace budou hospodárné, účelné a efektivní.

Výše zmíněné cíle je tedy nutné brát v potaz vždy, když finanční kontrola probíhá. Pouze v případě, kdy jsou všechny cíle při hospodaření naplňovány, může finanční kontrola potvrdit, že je s veřejnými prostředky nakládáno optimálně.

1.1 Mezinárodní standardy finanční kontroly

Finanční kontrola ve veřejné správě se řídí kromě výše zmíněného zákona o FK rovněž mezinárodními standardy. Tyto standardy zajišťují určitou harmonizaci při provádění finanční kontroly mezi státy, čímž má dojít ke sdílení dobré praxe mezi státy, ke zvýšení transparentnosti a efektivnosti či posílení důvěry ve veřejné instituce.

Ministerstvo financí České republiky (2023) udává, že pro stanovení systému finanční kontroly byly využity mezinárodní standardy INTOSAI, které publikuje Mezinárodní organizace nejvyšších kontrolních institucí. Zároveň tento systém stojí i na tzv. mezinárodních standardech COSO.

1.1.1 INTOSAI

International Organisation of Supreme Audit Institution (dále jen: „**INTOSAI**“), v překladu Mezinárodní organizace nejvyšších kontrolních institucí, je nezávislá, nepolitická a autonomní organizace, která vznikla v roce 1953 v Havaně. Cílem INTOSAI je poskytovat vzájemnou podporu členským státům, podporovat výměnu znalostí, zkušeností a myšlenek, či působit jako uznávaný hlas nejvyšších kontrolních institucí. INTOSAI dále také podporuje řádnou správu veřejných věcí, snaží se poskytovat auditorské standardy pro veřejný sektor ve vysoké kvalitě a chce podporovat nejvyšší kontrolní instituce v rozvoji jejich kapacit (INTOSAI, b.r.a).

INTOSAI se rovněž zabývá vydáváním odborných výroků, které jsou brány jako autoritativní a formální oznámení. Tzv. rámec odborných výroků INTOSAI obsahuje tři kategorie výroků. První kategorií jsou zásady INTOSAI, které se skládají z jednotlivých principů. Ty určují význam a úlohu nejvyšších kontrolních institucí, objasňují jejich roli a definují předpoklady, které jsou zásadní pro jejich řádné fungování a profesionální chování. Druhou kategorií jsou mezinárodní standardy nejvyšších kontrolních institucí (dále jen: „**ISSAI**“). Tyto standardy jsou určeny pro audit ve veřejném sektoru a mají za úkol zajistit

určitou kvalitu těchto auditů, posílit důvěryhodnost auditorských zpráv, zvýšit transparentnost auditu, specifikovat odpovědnost auditora vůči ostatním zúčastněným stranám apod. Poslední kategorií jsou pokyny INTOSAI, které mají podpořit jednotlivé auditory během aplikace výše zmíněných standardů ISSAI při vykonávání auditů (INTOSAI, b.r.b).

1.1.2 COSO

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (dále jen: „COSO“), v překladu Výbor sponzorujících organizací komise Treadway, bylo založeno v roce 1985 ve Spojených státech amerických. Organizace COSO je sponzorem Národní komise pro podvodné finanční výkaznictví, která slouží v soukromém sektoru a zkoumá faktory, které vedou k podvodnému finančnímu výkaznictví. COSO tuto Národní komisi podporuje a zároveň také vypracovává doporučení pro organizace veřejné správy, jejich auditory či další různé vzdělávací instituce a regulační orgány. Organizaci COSO společně založilo pět profesních sdružení, která sídlí ve Spojených státech amerických. Mezi ty patří Americký institut certifikovaných účetních, Americká účetní asociace, Institut interních auditorů, Institut manažerských účetních a Mezinárodní organizace finančních manažerů. Mezi hlavní témata, kterými se organizace COSO zabývá, patří řízení podnikových rizik, interní kontrola, prevence podvodů a správa a řízení (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, c2023).

COSO vytvořilo základní rámec týkající se integrovaného vnitřního kontrolního systému. Tento rámec se skládá z pěti složek. První složkou je monitoring, na základě kterého se hodnotí efektivita kontrolního systému, přičemž tuto kontrolu mohou vykonávat různé subjekty. Druhou složkou jsou informace a komunikace, kde je základem identifikování, zaznamenávání a pohyb informací, které jsou zásadní pro kontrolu. Kontrolní činnosti, mezi které spadá ochrana aktiv, oddělení pravomocí, zhodnocení výkonnosti či různá doporučení a ověření, tvoří třetí složku. Identifikace a analýza rizik jsou složkou čtvrtou, přičemž dochází k identifikaci rizik, stanovení pravděpodobnosti jejich vzniku a odhadu stupně dopadu, který by riziko přineslo. Do této složky také spadá rozhodování o tom, jak budou rizika řízena. Poslední složku tvoří kontrolní prostředí, tedy samotný management a jednotliví zaměstnanci, včetně jejich postoje ke kontrolám (Kralíček a Molín, 2014).

Standardy INTOSAI a COSO tedy napomohly k vytvoření kontrolního prostředí. Velkým pozitivem implementace těchto standardů je, že je využívají země po celém světě, čímž

dochází k neustálé aktualizaci těchto standardů, a to přispívá ke zvyšování efektivnosti vnitřních kontrolních prostředí.

1.2 Subsystemy finanční kontroly ve veřejné správě

Nyní budou popsány tři hlavní subsystemy veřejné kontroly, mezi které patří veřejnosprávní kontrola, finanční kontrola podle mezinárodních smluv a řídicí kontrola.

1.2.1 Veřejnosprávní kontrola

Veřejnosprávní kontrola je první subsystemem finanční kontroly. V rámci této kontroly je cílem kontrolovat skutečnosti, které jsou zásadní pro hospodaření s veřejnými prostředky, a to především při realizaci veřejných výdajů. Tato kontrola zároveň dohlíží na poskytování finanční podpory u kontrolovaných osob před poskytnutím, během využívání, ale i po využití této finanční podpory. Dále dochází i ke kontrole nastavení vnitřního kontrolního systému, a to z hlediska jeho přiměřenosti a účinnosti (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Vrcholnou institucí veřejnosprávní kontroly je ministerstvo financí. To plní dvě hlavní funkce. Působí jako centrální harmonizační jednotka, která systém finanční kontroly harmonizuje a sjednocuje, a zároveň výkon finanční kontroly skrz různé metodické pokyny organizuje a usměrňuje. Mimo tyto dvě funkce ale ministerstvo financí samo veřejnosprávní kontrolu vykonává, a to včetně již zmíněného zhodnocení účinnosti a přiměřenosti celého systému. Dohlíží například na organizační složky státu, státní organizace a státní fondy, ozbrojené síly a ozbrojené bezpečnostní služby, poskytovatele veřejné podpory či zpravodajské služby (Zákon o finanční kontrole, 2001). Ministerstvo financí mimo jiné zodpovídá za propojenost systému finanční kontroly na úrovni celého státu a za jeho správné nastavení. Dohlíží, jestli je tento systém v souladu s legislativou, a jestli je veřejná správa vykonávána v souladu s principy 3E. Aby bylo vše výše zmíněné naplněno, je mu svěřena zákonem o FK poměrně rozsáhlá kontrolní pravomoc (Kranecová et al., 2021, s. 71).

Územní samosprávné celky, tedy obce a kraje, dohlíží na hospodaření u jimi zřízených příspěvkových organizací v rámci samostatné působnosti. Dohlíží také na žadatele o veřejnou finanční podporu, kterou jim kraje a obce poskytují, a to včetně příjemců této podpory (Zákon o finanční kontrole, 2001). U svých příspěvkových organizací mají územní samosprávné celky pravomoc vykonávat veřejnosprávní kontrolu předběžnou, průběžnou a následnou, a to včetně ověření účinnosti a přiměřenosti systému kontroly (Ministerstvo financí České republiky, 2023). Výsledky veřejnosprávní kontroly by měly pomoci zjistit nedostatky, které budou

následně napraveny, a napomůže to k lepšímu hospodaření do budoucna, aby příspěvková organizace hospodařila řádně (Kranecová et al., 2021, s. 94).

Dobrovolné svazky obcí dohlíží na své příspěvkové organizace a na žadatele o veřejnou finanční podporu, kterou jim tyto svazky poskytují (Zákon o finanční kontrole, 2001).

Veřejnosprávní kontrolu dále vykonávají i správci kapitol státního rozpočtu, kteří dohlíží na hospodaření své a svých podřízených organizací. Řídící orgány a platební agentury mají na starosti veřejnosprávní kontrolu u kontrolovaných osob, které nakládají s finančními prostředky poskytnutými z rozpočtu Evropské Unie (Zákon o finanční kontrole, 2001).

Zákonem není dáno, jaká by měla být četnost veřejnosprávní kontroly. Tato kontrola by ale měla být realizována zejména na základě plánu, při jehož konstruování se má dodržovat soulad s hlavními cíli finanční kontroly, s principy 3E a s identifikovanými riziky podřízených organizací. Pokud by náklady každoroční veřejnosprávní kontroly převýšily její přínosy, není potřebné tuto kontrolu provádět každý rok (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Tato kontrola se tedy zaměřuje především na veřejné prostředky jako celek tak, aby byly využívány v souladu s legislativou a principy 3E. Provádějí ji vnější orgány nad svými podřízenými institucemi, přičemž mají samy dle potřeby možnost rozhodnout, jak často ji budou provádět.

1.2.2 Finanční kontrola podle mezinárodních smluv

Tento typ kontroly je uplatňován v případě, kdy Česká republika uzavře smlouvu s mezinárodní organizací, která nám poskytuje finanční prostředky. Dříve byla tato kontrola důležitá především před vstupem České republiky do Evropské unie, nyní může být prováděna například organizací NATO (Ministerstvo financí České republiky, 2023). Kontrolní orgány mezinárodní organizace, se kterou byla uzavřena smlouva, mohou pak dle podmínek definovaných ve smlouvě provádět kontrolu hospodaření s poskytnutými finančními prostředky (Zákon o finanční kontrole, 2001).

Orgány veřejné správy musí na vyžádání mezinárodní organizaci dodat potřebné podklady či splnit určité úkoly, aby si daná organizace mohla prověřit, že je s prostředky nakládáno v souladu s takovým účelem a podmínkami, které smlouva stanovuje (Kranecová et al., 2021, s. 186).

Pokud je to možné, orgány veřejné správy si mohou vyžádat od mezinárodní organizace zprávy o provedených finančních kontrolách. O provedených kontrolách, včetně jejich zjištění, musí orgány veřejné správy informovat Ministerstvo financí (Zákon o finanční kontrole, 2001).

Kontrola dle mezinárodních smluv slouží tedy výhradně mezinárodním organizacím, které jsou poskytovateli finančních prostředků. Mohou si tak ověřit, že je s poskytnutými prostředky hospodařeno řádně podle smluvených podmínek. Nicméně výsledky těchto kontrol mohou posloužit i samotným subjektům, které s prostředky hospodaří, aby v případě nějakých nedostatků mohly zlepšit své hospodaření.

1.2.3 Řídící kontrola

Definice řídicí kontroly je uvedena v § 3 odst. 4 písm. a) zákona o FK (2001). V tomto ustanovení je definována jako finanční kontrola, kterou zajišťují odpovědní vedoucí zaměstnanci v rámci vnitřního řízení orgánu veřejné správy, a to při přípravě operací před jejich schválením, v průběhu jejich uskutečňování i po jejich konečném vypořádání a vyúčtování, včetně následného ověření vybraných operací během vyhodnocení dosažených výsledků a správnosti hospodaření.

Povinností, kterou má vedoucí orgánu veřejné správy, je vytvořit vnitřní kontrolní systém. Tento systém by měl umožnit vykonávat veřejnou správu v souladu s principy 3E, měl by být schopný včas identifikovat, analyzovat a minimalizovat rizika související s výkonem veřejné správy, a také musí umožnit, aby bylo včas příslušné vedení informováno o zjištěných nedostacích a opatřeních potřebných k provedení nápravy (Zákon o finanční kontrole, 2001).

Řídící kontrola je tedy součástí vnitřního kontrolního systému orgánu veřejné správy. Lze ji definovat jako soubor řídicích a kontrolních aparátů, které mají minimalizovat či úplně odstranit rizika, která by mohla způsobit ohrožení výkonu veřejné správy, a zároveň mají zajistit nakládání s veřejnými prostředky v souladu s principy 3E. Tato kontrola se provádí u veškerých výdajových, ale i příjmových operací. Pokud je systém řídicí kontroly nastaven korektně, dochází k naplňování cílů finanční kontroly (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Na řídicí kontrole se podílí především příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní. Aby bylo jasné, jak se tyto osoby na kontrole podílejí, tak budou následně stručně popsány jejich kompetence v rámci řídicí kontroly.

Příkazcem operace je vedoucí daného orgánu či jím pověřený zaměstnanec, který má kompetence k nakládání s veřejnými prostředky (Zákon o finanční kontrole, 2001).

Stanovuje, zda je daná operace nezbytná, v souladu s legislativou, věcně správná, v souladu s principy 3E a v souladu s identifikovanými riziky (Krajský úřad Pardubického kraje, 2023).

Zaměstnanec, který má na starosti správu rozpočtu, je tzv. správce rozpočtu (Zákon o finanční kontrole, 2001). Správce rozpočtu sleduje zejména soulad operace s rozpočtovými pravidly, soulad s již odsouhlasenými programy a ověřuje, že daná operace byla zahrnuta do rozpočtu, přičemž nedošlo k jeho překročení (Krajský úřad Pardubického kraje, 2023).

Hlavní účetní je poté osoba zodpovědná za vedení účetnictví (Zákon o finanční kontrole, 2023). V rámci řídicí kontroly ověřuje schválení dané operace kompetentní osobou, výši a datum splatnosti daného nároku, korektní označení věřitele a dlužníka a provádí celkovou formální kontrolu (Krajský úřad Pardubického kraje, 2023).

Na příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní se vztahuje neslučitelnost rolí. Nikdy tedy jedna osoba nesmí vykonávat více funkcí najednou. Je to zejména z toho důvodu, aby schválení operace nenáleželo jediné osobě (Ministerstvo financí České republiky, 2023). Jedná se o tzv. kontrolu čtyř očí.

Řídicí kontrola se dělí na jednotlivé fáze. Mezi tyto fáze spadá předběžná, průběžná a následná kontrola. Nyní budou tyto jednotlivé fáze vysvětleny.

Předběžná řídicí kontrola

První fází řídicí kontroly je předběžná řídicí kontrola. Ta se dále dělí na kontrolu před vznikem nároku na příjem, po vzniku nároku na příjem, před vznikem závazku a po vzniku závazku.

Předběžnou řídicí kontrolu před vznikem nároku na příjem provádí pouze příkazce operace. Musí ji provést včas před tím, než bude rozhodnuto o legislativním aktu, kterým se nárok na příjem vytváří (Kranecová et al., 2021, s. 213). V rámci této kontroly příkazce operace zkoumá, zda je daná operace v souladu s legislativou, principy 3E a s úkoly a cíli daného orgánu veřejné správy. Příkazce operace také zjišťuje, jestli jsou zajištěna dostatečná opatření k vyloučení rizik, která by se mohla objevit během implementace operace, a zda je operace podložena podklady, které jsou kompletní a korektní (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Předběžná řídicí kontrola po vzniku nároku na příjem je v rukou příkazce operace a hlavní účetní. Ověření, že je dlužník, výše nároku a jeho datum splatnosti správné, má na starosti příkazce operace (Ministerstvo financí České republiky, 2023). Když příkazce

operace nalezne nějaký nedostatek na faktuře, nařídí zodpovědnému zaměstnanci, aby ji upravil. Pokud žádné nedostatky nenalezne, tak vydá tzv. pokyn k plnění veřejného příjmu a spolu s dalšími potřebnými dokumenty ho obdrží hlavní účetní k dalšímu posouzení (Kranecová et al., 2021, s. 215). Hlavní účetní dále kontroluje, zda jsou tyto informace správně uvedené i v pokynu pro plnění příjmů, zda je podpis příkazce operace na tomto pokynu shodný s jeho podpisovým vzorem, a případně další důležité informace, které souvisí s danou operací (Ministerstvo financí České republiky, 2023). Když by hlavní účetní objevil nějaké nedostatky, tak pošle fakturu zpět k předělání příkazci operace. Pokud bude vše v pořádku, dojde ke schválení operace a podpisu pokynu k plnění příjmů (Kranecová et al., 2021, s. 215).

Ještě větší důraz, než je kladen na předběžnou řídicí kontrolu u příjmových operací, je kladen na operace výdajové. Je to zejména kvůli tomu, že daný orgán veřejné správy není příjemcem finančních prostředků, ale je jejich poskytovatelem.

Předběžná kontrola před vznikem závazku se uplatňuje během přípravy výdajových operací a posuzuje se zejména soulad dané operace s legislativou, se schválenými rozpočty, programy či projekty, zda daná operace koresponduje s úkoly veřejné správy a tak dále (Zákon o finanční kontrole, 2001). Tato kontrola musí probíhat u veškerých výdajových operací, jejichž vznik má možnost orgán veřejné správy ovlivnit, přičemž musí taktéž probíhat v dostatečném předstihu (Kranecová et al., 2021, s. 217).

V rámci této fáze se angažuje příkazce operace a správce rozpočtu. Příkazce operace opět zkoumá, zda je operace nezbytná, jestli je v souladu s legislativou a schváleným rozpočtem, zda splňuje principy 3E a je podložena veškerou potřebnou dokumentací (Ministerstvo financí České republiky, 2023). Pokud příkazce operace nalezne nějaký nedostatek, tak operaci pozastaví a nedostatek vyřeší. Po odstranění nedostatku, či pokud žádné nedostatky nenalezne, podepíše doklad a předá operaci k následnému prověření správci rozpočtu (Krajský úřad Pardubického kraje, 2023). Ten zkoumá, zda byl tento příkazce operace kompetentní k posouzení dané operace, zda je splněn soulad s legislativou a se schváleným rozpočtem, a zda byla prověřena rozpočtová rizika týkající se dané operace (Ministerstvo financí České republiky, 2023). Pokud ani správce rozpočtu nenalezne žádné nedostatky, tak svým podpisem potvrdí, že je operace finančně krytá, a vzniká tak individuální či limitovaný příslib (Krajský úřad Pardubického kraje, 2023).

Příslib slouží jako potvrzení, že byla provedena předběžná řídicí kontrola ze strany příkazce operace a správce rozpočtu. Dokládá tedy, že je daný závazek zajištěn finančním

krytím, ale neznamená to, že jsou potřebné prostředky v rámci rozpočtu pro danou operaci rezervované (Ministerstvo financí České republiky, 2023). Individuální příslib se využije v momentě, kdy je známa výše daného závazku i jeho věřitel (Ministerstvo financí České republiky, 2018a). Limitovaný příslib se na druhou stranu využije u výdajové operace, u které není znám věřitel ani výše závazku. Zároveň se musí jednat o běžnou provozní potřebu, která je málo riziková. Limitovaný příslib je pak dán jako souhrnný limit pro určitou věc v rámci určitého období (Ministerstvo financí České republiky, 2018b).

Na předběžné kontrole po vzniku závazku se podílí příkazce operace spolu s hlavní účetní. Probíhá před tím, než dojde k jeho zaúčtování a zaplacení věřiteli (Krajský úřad Pardubického kraje, 2023). Příkazce operace zkoumá, zda je věřitel, splatnost a výše závazku správně určena, a zda je výše závazku shodná s výší uvedenou v příslibu, ať už individuálním či limitovaném. Hlavní účetní ověří skutečnosti stejné, jako příkazce operace, a navíc zkoumá, zda je podpis příkazce operace shodný s jeho podpisovým vzorem, a případně jiné skutečnosti související s výdajovou operací (Ministerstvo financí České republiky, 2023). Pokud hlavní účetní nenalezne žádné nedostatky, podepíše podklad pro likvidační záznam, který následně slouží jako pokyn pro úhradu dané platby (Krajský úřad Pardubického kraje, 2023).

Průběžná řídicí kontrola

Průběžná kontrola se uskutečňuje v době od zahájení až po ukončení operace. Částečně se prolíná s kontrolou předběžnou. Na rozdíl od předběžné kontroly ji ale není nutné provádět u všech operací, ale pouze na vybraném vzorku. Využívá se například u víceletých operací, které je nutno kontinuálně sledovat a hodnotit (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Realizují ji vedoucí pracovníci, popřípadě jiní pověřeni pracovníci, kteří přímo realizují operace v rámci hospodaření s veřejnými prostředky. Ověřuje se, zda se kontrolované osoby řídí zadanými podmínkami během realizace operací, zda v rámci této realizace jednají v souladu s novými riziky, a zda vedou dostatečnou evidenci o těchto operacích, včetně včasného podávání zpráv a hlášení (Zákon o finanční kontrole, 2001).

Pokud operace není realizována v souladu s principy 3E či legislativou a pověřený zaměstnanec to zjistí, musí zjištění nahlásit vedoucímu orgánu. Následně musí být přijata nápravná opatření k odstranění nedostatků (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Tato kontrola je tedy důležitá z hlediska dodržování stanovených podmínek a zajištění efektivního hospodaření s veřejnými prostředky. Pokud vznikne nesoulad s výše uvedenými

skutečnostmi, průběžná kontrola by to měla zjistit, a měla by být zavedena opatření vedoucí k nápravě.

Následná řídicí kontrola

Následná kontrola v mnoha ohledech koresponduje s kontrolou průběžnou. Taktéž ji vykonávají vedoucí či jiní pověřeni zaměstnanci a v případě zjištění nesouladu s legislativou či nedodržování principů 3E musí být přijata nápravná opatření k odstranění nedostatků (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Rozdílná je doba, kdy je následná kontrola uplatňována. Využívá se v momentě, kdy je daná operace ukončena a vyúčtována. Opět se provádí pouze na vybraném vzorku operací a zaměřuje se na to, zda byla během realizace celé operace dodržena zadaná pravidla, zda došlo k dosažení daných výsledků a bylo hospodařeno v souladu s principy 3E, jestli hospodaření probíhalo v souladu s případnými riziky, a zda byla vedena dostatečná evidence týkající se dané operace (Krajský úřad Pardubického kraje, 2023).

V rámci následné kontroly se tedy zpětně hodnotí celý proces realizace dané operace. Pokud jsou nalezeny nějaké nedostatky, měly by se brát v potaz do budoucna, aby se zamezilo neoptimálnímu nakládání s veřejnými prostředky.

Řídicí kontrola se tedy zaměřuje zejména na interní fungování daného orgánu veřejné správy. Provádí ji odpovědní zaměstnanci, nikoliv vnější subjekty jako u kontroly veřejnosprávní, a jejím cílem je zajistit efektivní fungování dané organizace.

1.3 Zákon o zadávání veřejných zakázek a jeho vliv na finanční kontrolu

Veřejné zakázky představují významnou část veřejných výdajů, a proto je jejich regulace důležitá nejen z hlediska dodržování principů 3E, ale i pro zajištění transparentnosti procesu a odpovědného nakládání s veřejnými prostředky. Proces zadávání veřejných zakázek je úzce spjat zejména s předběžnou řídicí kontrolou před vznikem závazku, která má zajistit, že tyto prostředky budou vynakládány v souladu s právními předpisy a rozpočtovými pravidly.

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (dále jen: „**zákon o ZVZ**“), definuje veřejné zakázky a stanovuje základní principy a postup, který musí být při zadávání veřejných zakázek dodržen. Podle ustanovení §2 zákona o ZVZ lze za zadání veřejné zakázky považovat uzavření úplatné smlouvy mezi smluvními stranami, kterými jsou zadavatel a dodavatel. Dodavatel pak musí na základě smlouvy vykonat stavební práce nebo poskytnout dodávky. Ustanovení §6 zákona o ZVZ uvádí, že je zadavatel při postupu dle tohoto zákona

povinen postupovat transparentně, přiměřeně, nediskriminačně a v souladu se zásadou rovného zacházení. Dále zákon vyžaduje, aby podle ustanovení §36 zadavatel zajistil, že jsou všechny podmínky zadávacího řízení stanoveny jednoznačně, srozumitelně a v souladu s právními předpisy. Zadávací podmínky nesmí bezdůvodně zvýhodňovat určité dodavatele nebo vytvářet překážky hospodářské soutěže, a musí být uvedeny v zadávací dokumentaci nebo výzvě. Tato ustanovení jsou klíčová pro efektivní předběžnou řídicí kontrolu.

Z rozsudku sp. zn. 62 Af 61/2010 – 332 Krajského soudu v Brně ze dne 26. 4. 2012 rovněž vyplývá, že kromě zásad uvedených v ustanovení §6 zákona o ZVZ a zajištění konkurenčního prostředí a hospodářské soutěže musí zadavatel zajistit i naplňování zásady hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti při nakládání s veřejnými prostředky. Zajištění konkurenčního prostředí a hospodářské soutěže při nakládání s veřejnými prostředky tak nesmí být v přímém rozporu se zásadami 3E, ale všechna tato kritéria musí být naplněna současně. Jedině tak je naplňován požadavek na efektivní hospodaření s veřejnými prostředky.

V rozsudku sp. zn. 8 A 140/2018 – 64 Městského soudu v Praze ze dne 16. 6. 2021 je zdůrazněno, že zadávání veřejných zakázek musí být v souladu s principy 3E. Ač jsou tyto principy ukotveny v zákoně o FK, ale v zákoně o ZVZ nejsou explicitně uvedeny, musí být zásady hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti naplňovány i během postupu zadávání veřejných zakázek. Pokud by tyto principy naplněny nebyly, jednalo by se o nezákonný postup.

Rozsudek sp. zn. 11 A 51/2022 – 45 Městského soudu v Praze ze dne 13. 7. 2023 ale poukazuje na problém, kdy může dojít při zadávání veřejných zakázek ke konfliktu mezi principy 3E a principy podle ustanovení §6 zákona o ZVZ. I když jsou principy 3E zásadní pro správné nakládání s veřejnými prostředky, nelze je upřednostnit před dalšími zásadami uvedenými v zákoně o ZVZ. Soud v tomto případě konstatoval, že nelze požadovat, aby zadavatel zvýhodnil účastníka výběrového řízení na základě nižší nabídkové ceny, pokud by tím došlo k porušení rovnosti účastníků. Zásada rovného zacházení tedy musí být zachována i v případě, kdy by jiný postup vedl k efektivnějšímu využití veřejných prostředků.

Na podobnou problematiku upozorňuje i rozsudek sp. zn. 31 Af 53/2020 – 84 Krajského soudu v Brně ze dne 19.10.2021. Ten potvrzuje, že hospodárnost je zejména cílem právní úpravy zadávání veřejných zakázek, nikoliv zásadou, která by mohla ovlivnit samotný průběh zadávacího řízení. Pravidla pro zadávání veřejných zakázek nelze upravovat s cílem dosažení hospodárnosti za cenu porušení jiných základních zásad, jako jsou transparentnost, rovné zacházení a zákaz diskriminace. Soudy tak potvrzují, že hospodárného nakládání s veřejnými

prostředky lze dosáhnout pouze důsledným dodržováním zákonných pravidel a zajištěním férové hospodářské soutěže mezi účastníky řízení. Jakékoliv obcházení zákona pod záminkou naplnění principů 3E je proto nepřipustné a odporuje nejen textu zákona, ale i jeho účelu.

Dalším velice důležitým bodem při zadávání veřejných zakázek, který navazuje na §36 zákona o ZVZ, je zadávací dokumentace. Toto tvrzení potvrzuje i rozsudek sp. zn. 62 Af 17/2010 – 61 Krajského soudu v Brně ze dne 6. 11. 2011. Podle tohoto rozsudku lze zadávací dokumentaci chápat jako souhrn konkrétních požadavků zadavatele pro danou zakázku. Tato dokumentace musí být dostatečně srozumitelná, jasná, konkrétní a jednoznačná. Pro uchazeče totiž slouží jako zásadní zdroj informací, na základě kterého sestavují své nabídky. Navíc pouze takto sepsaná zadávací dokumentace, s co nejpřesnějším, podrobným a jednoznačným vymezením předmětu zakázky, zajistí, že následné hodnocení zadavatelem bude transparentní. Rovněž lze následně objektivně přezkoumat, zda zadavatel hodnotil jednotlivé nabídky tak, jak měl, a že nedošlo k narušení hospodářské soutěže.

Z výše uvedeného vyplývá, že kvalitní zadávací dokumentace je klíčová i pro předběžnou řídicí kontrolu, protože umožňuje ověřit, zda jsou podmínky zakázky nastaveny v souladu s právními předpisy, zásadami transparentnosti a principy 3E. Naopak nesprávně sestavená zadávací dokumentace může vést k nejasnostem, dodatečným změnám či sporům, což může výrazně prodloužit celý zadávací proces a zbytečně zvýšit náklady zakázky, čímž by se zhoršila hospodárnost.

Lze tedy shrnout, že zákon o ZVZ je klíčovým právním předpisem, který doplňuje systém finanční kontroly a pomáhá zajistit, aby veřejné zakázky odpovídaly požadavkům na odpovědné hospodaření s veřejnými prostředky. Jeho dodržování je zásadní nejen pro zákonnost celého procesu, ale také pro minimalizaci rizik spojených s nevhodným či neefektivním nakládáním s veřejnými financemi. V kontextu předběžné řídicí kontroly hraje tento zákon důležitou roli při ověřování souladu výdajových operací s pravidly veřejného nakupování, čímž přispívá ke zvýšení transparentnosti a odpovědnosti ve veřejné správě.

Judikatura soudů potvrzuje, že principy 3E je nutné respektovat i při zadávání veřejných zakázek, přestože nejsou výslovně uvedeny v zákoně o ZVZ. Soudy ve svých rozhodnutích zdůrazňují, že zadavatelé musí při rozhodování o veřejných zakázkách dodržovat zákonná ustanovení, ale také zajistit, aby bylo s veřejnými prostředky nakládáno co nejefektivněji a nejúčelněji. Judikatura tak pomáhá formovat praktickou aplikaci zákona a přispívá k tomu, že proces zadávání veřejných zakázek zůstává v souladu s principy odpovědného hospodaření.

2 PRINCIPY 3E

V době, kdy se státy musejí vypořádat se zvýšeným tlakem na veřejné finance, zejména z důvodu demografického vývoje obyvatelstva a globalizace, je nutné, aby veřejné zdroje byly využívány co nejúčinněji a nejefektivněji. Zdroje ve veřejném sektoru jsou nejčastěji vytvářeny prostřednictvím daní, které narušují alokaci zdrojů, a tak narušují hospodářský růst. Proto je důležité, aby byly veřejné výdaje využívány ke zlepšení dlouhodobých perspektiv růstu a zohledňovaly hledisko rovnosti (Dierx, Ilzkovitz and Mandl, 2008).

Kvůli rozdílům mezi soukromým a veřejným sektorem nelze při hodnocení výkonnosti veřejné správy jednoduše aplikovat indikátory používané v soukromém sektoru, které se primárně zaměřují na ziskovost a návratnost investic. Zásadním rozdílem mezi sektory je dichotomie cílů. Zatímco hlavním cílem veřejné správy není dosažení zisku, ale především uspokojování veřejných zájmů, soukromý sektor se soustředí zejména na zisk. Mezi další významné rozdíly patří odlišnosti v právním prostředí a vliv politických rozhodnutí. Řádné finanční řízení neziskových organizací, které hospodaří s majetkem a finančními prostředky z veřejných rozpočtů, se zaměřuje na zajištění efektivnosti, účelnosti a hospodárnosti, přičemž je důležité zachovat i jejich konkurenceschopnost (Otrusinová a Pastuszková, 2012a).

Principy 3E, tedy hospodárnost, účelnost a efektivnost, jsou jedním z hlavních hodnotících kritérií pro výkonnost ve veřejné správě. Pomáhají zajistit, že dostupné zdroje jsou využívány co nejlepším možným způsobem. Rovněž umožňují veřejným institucím dosáhnout stanovených cílů s minimálními náklady, aniž by došlo k plýtvání nebo neúčelnému využití prostředků. Tím přispívají k lepšímu rozhodování, transparentnímu řízení financí a dlouhodobé udržitelnosti. Díky aplikaci těchto principů mohou veřejné orgány poskytovat kvalitní služby občanům, zvyšovat důvěru ve veřejnou správu a zajistit, že finanční prostředky jsou smysluplně investovány do rozvoje společnosti. Využívají se v mnoha oblastech, od hodnocení veřejných zakázek, přes správu majetku až po veřejné nakupování. Stěžejní jsou i při přípravě výdajových operací orgánů veřejné správy, což je hlavním tématem této diplomové práce. Proto budou dále jednotlivé principy detailně popsány a vysvětleny.

Ekonomická komise ECLAC – United Nations (2015) uvádí, že je ve veřejné správě pro posouzení produktivity využívání zdrojů nezbytné využívat jako měřítko hospodárnost, účelnost a efektivnost. Protože stát vynakládá své zdroje na poskytování veřejných služeb obyvatelstvu, na výstavbu infrastruktury a podobně, musí neustále hledat způsoby, jak rozdělovat veřejné prostředky tak, aby se zlepšil vztah mezi výdajovými vstupy, činnostmi,

výstupy a jejich výsledky. Protože ve veřejné správě nelze k oceňování vstupů a výstupů využívat klasické tržní ceny, musí se využít metody jiné. Tím mohou být právě principy 3E.

Odbor centrální harmonizační jednotky (2022) definuje principy 3E jakožto pravidla, která musí být naplňována během nakládání s veřejnými financemi. Aby bylo dosaženo nejlepšího možného výsledku při nakládání s veřejnými prostředky, musí být dodržena čtyři základní kritéria. Vždy musí být jasně stanovená potřeba, s čímž se pojí přesné stanovení požadavků pro dodržení kvality této potřeby. Dále také musí dojít na základě principů 3E k vyhodnocení několika různých alternativních možností, které zabezpečí naplnění definované potřeby. Důležité jsou rovněž kvalitní a postačující podklady, na základě kterých se rozhoduje o nakládání s veřejnými prostředky.

Jednotlivé principy jsou z právního hlediska definovány v zákoně o FK (2001).

2.1 Hospodárnost

Hospodárnost jakožto první z principů 3E lze v anglickém jazyce vyjádřit jako „economy“. Zákon o FK (2001) v ustanovení §2 písm. m) udává, že za hospodárnost se považuje, pokud se pro dosažení zadaných úkolů využije minimum veřejných finančních prostředků, aniž by byla ohrožena potřebná kvalita. Jde tedy o takové hospodaření, kdy se minimalizují náklady, ale dbá se na zachování odpovídající kvality (Burešová, 2023, s. 113). V určitém okamžiku by tedy měly být dostupné disponibilní vstupy v určitém požadovaném objemu, s co nejpříznivější cenou a v adekvátní kvalitě (Odbor centrální harmonizační jednotky, 2022).

Lze také dodat, že hospodárnost je měřítkem toho, jak plánovaný rozpočet odpovídá skutečným výdajům, přičemž slouží i k transparentnímu získávání nejlepších lidských zdrojů a nejlepšího hmotného i nehmotného majetku. Jde o to, jak jsou zavedeny řádné postupy zadávání veřejných zakázek a účetnictví pro přesuny finančních prostředků s prostorem pro odůvodněné úpravy v případě změn okolností. Finanční prostředky v rozpočtu jsou vynakládány hospodárně tehdy, když schválený rozpočet není překročen o více než 10 % (ECLAC – United Nations, 2015).

Otrusinová a Pastuszková (2012b) uvádějí, že hospodárnost je hodnotícím kritériem zejména pro vstupy, a je založena na principu „dělat věci levně“. Mezi vstupy lze zařadit transfery, daně, platby, lidskou práci či finanční nástroje. Dále však upozorňují, že při poskytování služeb externími subjekty úspory nákladů nezaručují vždy požadovanou kvalitu, a úspora nákladů může být v některých případech dokonce kontraproduktivní. Například při nákupu technologií nemusí být nejlevnější zařízení nebo vybavení zárukou zachování

požadované kvality. K posuzování jednotlivých případů je nezbytné přistupovat objektivně, přičemž lze využít jak statistické údaje, tak i empirické metody hodnocení, jako jsou reference, negativní zkušenosti jiných subjektů nebo jejich doporučení.

Hospodárnost je tedy zejména o vstupech a jejich nízké ceně, která ale nemá negativní vliv na optimální kvalitu daného výstupu.

Podle Páleníkové a Půčka (2022) lze hospodárnost posuzovat na základě nejnižší nabídkové ceny, pomocí nákladů životního cyklu (náklady pořizovací a provozní, náklady související s užíváním zboží či náklady na likvidaci) nebo pomocí ekonomické výhodnosti, kdy se porovnává nejvýhodnější poměr nabídkové ceny a kvality. Rovněž je nutné, aby byly vždy specifikovány požadavky na plnění zakázky, tedy jaká má být její výsledná kvalita.

Šoltes (2012) navíc dodává, že kromě principů 3E se s veřejným sektorem pojí také zásada formálnosti, která může být v některých případech v rozporu zejména s hospodárností. Tento konflikt nastává především tehdy, když musí být odmítnuta nabídka kvůli formálním nedostatkům nebo chybějícímu dokumentu, který není nezbytný pro řádné provedení díla, ale byl zadavatelem požadován. Ačkoli by tato nabídka mohla být na základě stanovených kritérií nejvýhodnější, musí být zamítnuta, aby byla dodržena zásada formálnosti v souladu s praxí kontrolních orgánů. Paradoxně tak může dojít k situaci, kdy rozhodnutí v souladu s touto zásadou odporuje principu hospodárnosti.

Na tento problém navazuje judikatura Ústavního soudu Slovinska, která navrhuje, že při střetu práv lze uplatnit test proporcionality, který porovnává důležitost jednotlivých principů. Obdobně by se v oblasti veřejných zakázek mohlo posuzovat, zda formální nedostatky nabídky ospravedlňují její vyloučení, nebo zda by jejich akceptace vedla k vyšší hospodárnosti a efektivnosti (Šoltes, 2012).

2.2 Efektivnost

Efektivnost vychází z anglického „efficiency“ a je to druhý z principů 3E. Efektivnost je podle zákona o FK (2001), konkrétně podle jeho §2 písm. n), chápána jakožto využití veřejných prostředků, při kterém se z daného objemu těchto prostředků získá co nejvíce možných výstupů v co nejvyšší kvalitě. Podle Burešové (2023, s. 113) se v rámci efektivnosti porovnává proces, který vede k dosažení výstupů, a také poměr vstupů k dosaženým výstupům. Jedná se o co nejlepší vztah mezi vstupy a výstupy, kdy dochází k snaze o maximalizaci přínosů, kterých má být docíleno (Odbor centrální harmonizační jednotky, 2022).

Ekonomická komise ECLAC – United Nations (2015) dodává, že efektivnost odráží nejlepší dosažitelný poměr mezi skutečně poskytnutou infrastrukturou či veřejnými službami a potenciálem, který by mohl být poskytnut. Efektivnost se tedy posuzuje kvalitativně podle toho, do jaké míry jsou specifikace dosaženy a dodány včas.

Efektivností se tedy rozumí situace, kdy vztah mezi vstupy a výstupy má být optimální a má vést k co největším přínosům daného výstupu.

Jako měřítko efektivnosti lze využít nákladovou efektivnost či produktivitu, ukazatel návratnosti nákladů, případně lze použít i kvalitativní charakteristiky, jako je časový faktor či znaky kvality. Při výpočtu nákladové efektivnosti se berou v potaz celkové náklady na daný projekt, které se následně vydělí počtem vyprodukovaných jednotek. Čím menší bude výsledné číslo, tím je nákladová efektivnost vyšší, jelikož se za dané náklady vyprodukuje víc jednotek produkce (Páleníková a Půček, 2022).

2.3 Účelnost

Posledním principem 3E je účelnost, která se v anglickém jazyce vyjadřuje jako „effectiveness“. Účelností se podle ustanovení §2 písm. o) zákona o FK rozumí nakládání s veřejnými prostředky tak, aby byla zajištěna vhodná míra dosažení cílů během naplňování zadaných úkolů. Lze ji také využít pro evaluaci výsledného efektu, který přinese požadovaný výsledek (Burešová, 2023, s. 113). Odbor centrální harmonizační jednotky (2022) udává, že účelné je, pokud výsledky daného úkolu odpovídají dané potřebě, která je jasně definována.

Podle ekonomické komise ECLAC – United Nations (2015) účelnost vyjadřuje nejlepší možný vztah mezi výdaji a přínosy, které jsou pro společnost vytvořeny v průběhu následujících 3-5 let. Při hodnocení účelnosti je rovněž důležité, aby daná operace podporovala rovnost ve společnosti, daná služba byla opravdu poskytnuta cílovým příjemcům, aby to přineslo přiměřenou spokojenost občanů, a zároveň se má dosáhnout cílů ekonomického rozvoje.

Vždy by tedy v rámci účelnosti mělo být směřováno při plnění určitých úkolů k definovanému cíli, nikoliv k jiné situaci, která nebyla stanovena jako záměr, kterého mělo být dosaženo.

Dierx, Ilzkovitz a Mandl (2008) říkají, že posoudit účelnost je mnohem obtížnější než posoudit efektivnost. Je to zejména kvůli tomu, že výsledek, který je často spojen s oblastí blahobytu nebo růstu, je částečně ovlivněn politickou volbou. Rozdíl mezi výstupem, který

je důležitý pro efektivnost, a výsledkem, na který dbá účelnost, se v praxi často stírá a tyto pojmy se vzájemně zaměňují, i když by se od sebe optimálně měly odlišovat. Z tohoto důvodu je obtížné účelnost operace vyhodnotit.

Hodnotit účelnost lze pomocí míry naplňování poslání (do jaké míry zboží nebo služba naplňuje dané poslání), na základě míry naplňování cílů (je to efektivní, pokud jsou cíle definované jako měřitelné ukazatele) nebo prostřednictvím porovnání plánovaných a skutečně dosažených parametrů v rámci strategie (Páleníková a Půček, 2022).

Vhodným příkladem je taktéž hodnocení účelnosti vynakládání zdrojů definovaných a identifikovaných v rámci konkrétních programů nebo projektů. Rovněž je možné hodnotit, zda byly splněny cíle konkrétních činností, nebo zda došlo k odchylkám od původního programu (Otrusinová a Pastuszková, 2012b). Tato forma hodnocení je vhodná, protože umožňuje nejen posoudit účelnost využívání veřejných prostředků, ale také ověřit, zda byly programy a projekty správně nastaveny, a zda vedly k dosažení stanovených cílů.

2.4 Aplikace principů 3E

Páleníková a Půček (2022) uvádějí, že data potřebná k prověření kritérií 3E lze získat několika způsoby. Základem ale je, že musí být k dispozici nejen komplexní dokumentace k dané operaci, ale rovněž i další poznatky, kontext, místní podmínky a související informace. Mezi konkrétní metody pro získávání informací lze zařadit rešerši existující literatury, tzv. „výzkum od stolu“, získávání na první pohled neviditelných dat prostřednictvím data miningu, různé formy pozorování či měření, šetření prostřednictvím dotazníků či rozhovorů nebo expertní odhady na základě úsudků odborníků.

Po získání dostatečného množství informací dochází k samotné aplikaci principů 3E. V praxi není možné, aby byl naplňován pouze některý z principů, ale vždy musí být naplněny všechny principy současně. Tímto bude dodržena zásada řádného hospodaření, což je jeden z cílů finanční kontroly (Kranecová et al., 2021, s. 38).

Maximálního možného přínosu při dosažení cílů dané organizace lze dosáhnout pouze tehdy, když jsou aplikovány všechny tři principy současně. I přes to, že je nelze objektivně změřit, by se měly jednotlivé organizace a orgány veřejné správy pokusit o jejich co nejvyšší naplnění, aby docházelo ke vzniku přidané hodnoty v největším možném rozsahu, přičemž tato hodnota by měla korespondovat s určitým záměrem organizace (Oddělení Harmonizace finančního řízení, 2016).

Z tohoto vyplývá, že se jednotlivé principy vzájemně podmiňují a ve všech případech je nutné zohlednit každý z nich. Pokud by nějaký princip naplněn nebyl, orgán veřejné správy nehospodaří tak výkonně, jak by mohl.

Situaci naplnění všech principů současně ilustruje níže uvedený obrázek, který znázorňuje průnik jednotlivých principů. Tento průnik zobrazuje ideální situaci, které má být dosaženo, aby došlo k řádnému hospodaření dané organizace veřejné správy.



Obrázek 1: Principy 3E jako celek

Zdroj: (Oddělení Harmonizace finančního řízení, 2016)

Během aplikace principů 3E při prověřování výdajových operací je žádoucí, aby odpovědní pracovníci používali kritické myšlení a vhodné argumenty. Rovněž je důležité, aby využívali kreativitu a tvůrčí myšlení, a zároveň je nutné, aby chápali kontext a využívali systémové myšlení (Páleníková a Půček, 2022).

Otrusinová a Pastuszková (2012a) se zaměřily na analýzu problémových oblastí v řízení výkonnosti v České republice. Výsledkem analýzy bylo několik zjištění. Například vedení některých veřejných organizací není ochotné přebírat odpovědnost za řízení vstupů a výstupů směrem ke stanoveným cílům. S tím se pojí i tendence přenášet tuto odpovědnost na nadřízené orgány. Dále individuální vnitřní kontrolní mechanismy v rámci organizací často vykazují známky formálnosti a dochází k nedostatečné aplikaci a implementaci systémů analýzy a řízení rizik, přičemž v této oblasti dochází k nedostatečnému pochopení ze strany managementu. V neposlední řadě chybí aktuální zpětná vazba.

Na základě těchto zjištění lze vyvodit, že tyto nedostatky v řízení výkonnosti poukazují na potřebu systémových změn, které by zajistily vyšší míru odpovědnosti, efektivnější kontrolní mechanismy a lepší zpětnou vazbu v rámci veřejné správy.

Pastuszková (2013) dále navrhuje rozšíření principů „3E“ na „6E“, a to o spravedlnost, životní prostředí a etiku. Spravedlnost znamená snahu dělat věci správně, zejména ve vztahu k okolí. Životní prostředí vyjadřuje odpovědný přístup k pracovnímu a životnímu prostředí a etika žádá důraz na zákonné a morální jednání managementu a zaměstnanců. Zejména etika hraje významnou roli v řízení subjektů národního hospodářství, a to nejen podniků, ale i institucí veřejné správy. Dobré etické klima zajišťuje pozitivní pracovní prostředí, v němž je možné snáze řešit problémy. Na finanční řízení ve veřejné správě proto nelze v žádném případě pohlížet pouze z ekonomického hlediska, ale je nutné zohlednit všechny aspekty, finanční i nefinanční kritéria.

Tímto rozšířením by se zajistilo, že finanční a nefinanční rozhodování ve veřejné správě bude zohledňovat nejen efektivitu a hospodárnost, ale také morální, sociální a ekologické aspekty, což vede k odpovědnějšímu a vyváženějšímu přístupu k veřejným zdrojům.

2.5 Principy 3E z pohledu Evropské unie

Evropská unie v rámci své finanční politiky klade důraz na dodržování principů 3E, což má zásadní vliv na efektivní správu rozpočtu celé Unie. Zahrnutí pravidel pro dodržování těchto principů na úrovni Evropské unie má nejen zajistit transparentnost a odpovědnost v nakládání s evropskými prostředky, ale také podporovat výkonnost a dosažení stanovených cílů. Tato nařízení a pravidla jsou východiskem pro aplikaci principů 3E i v národních a regionálních systémech finanční kontroly, a proto je důležité alespoň zmínit, jak jsou principy 3E z hlediska Evropské unie upraveny.

Požadavky na dodržování hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti při hospodaření se souhrnným rozpočtem EU jsou definovány v Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU, Euratom) 2018/1046 ze dne 18. července 2018, kterým se stanoví finanční pravidla pro souhrnný rozpočet Unie, mění nařízení (EU) č. 1296/2013, (EU) č. 1301/2013, (EU) č. 1303/2013, (EU) č. 1304/2013, (EU) č. 1309/2013, (EU) č. 1316/2013, (EU) č. 223/2014 a (EU) č. 283/2014 a rozhodnutí č. 541/2014/EU a zrušuje nařízení (EU, Euratom) č. 966/2012 (dále jen: „**Nařízení Evropského parlamentu a Rady 2018/1046**“).

V Nařízení Evropského parlamentu a Rady 2018/1046 je uvedeno, že principy 3E souvisí s výkonností. Ta je zásadní pro řádné hospodaření se souhrnným rozpočtem. Také by zde měla být vzájemná vazba mezi naplňováním definovaných cílů a výkonností.

Hospodárností se podle výše zmíněného Nařízení Evropského parlamentu a Rady 2018/1046 rozumí, že jsou zdroje disponibilní ve vyhovujícím čase, ideálním množství, za optimální peněžní částku a v adekvátní kvalitě. Efektivnost je definována jako vztah mezi využitými vstupy, realizovanými aktivitami a splněnými záměry, přičemž tento vztah by měl být co možná nejlepší. Účinnost je poté dána rozsahem, v rámci kterého bylo během plnění činností dosaženo definovaných záměrů.

Česká republika se tedy v rámci vymezení principů 3E a jejich naplňování pro řádné hospodaření shoduje s definicemi Evropské unie. Ač se definice Evropské unie týká hospodaření se souhrnným rozpočtem, tak lze takto definované principy využívat i pro ostatní výdajové operace, které se uskutečňují na nižších úrovních veřejné správy v České republice.

2.6 Principy 3E v interní směrnici Krajského úřadu Pardubického kraje

Krajský úřad, jakožto součást veřejné správy na regionální úrovni, má za úkol zajistit efektivní využívání veřejných prostředků a zajištění transparentnosti ve všech svých finančních operacích. Tento přístup podporuje správné řízení financí, což je nezbytné pro rozvoj a realizaci veřejných politik na krajské úrovni. Proto Krajský úřad Pardubického kraje využívá principy 3E při schvalování svých příjmových a výdajových operací.

Povinnost řídit se principy 3E je zakotvena v rámci interní směrnice Řídící finanční kontrola (2023). Tato směrnice udává čtyři zásady, které musí být dodrženy při určování principů 3E. První zásadou je, že principy 3E musí být stanoveny vždy před tím, než jsou jednotlivé finanční operace uskutečněny a stanovují je ti zaměstnanci, kteří je znají, a kteří zároveň navrhnou a schvalují finanční operace. Druhá zásada uvádí, že principy také musí být uplatňovány přiměřeně, a aniž by omezovaly postupy schvalování při krizových či mimořádných situacích, které by mohly nastat. Dále tyto principy mají být jednoznačné, aby umožnily hodnocení prováděných operací, a poslední zásada zmiňuje, že je zde možnost poukazovat na jiné platné právní normy, směrnice či jiné řídicí akty.

Během každé finanční operace by na základě výše uvedené směrnice Řídící finanční kontrola (2023) měli odpovědní zaměstnanci při stanovení principů 3E využívat jeden z níže uvedených dokumentů, aby bylo patrné, že tyto principy byly skutečně posouzeny.

Tyto dokumenty také musí být uchovány, aby byly dostupné pro zhodnocení auditní stopy či pro potenciální kontrolu. Mezi tyto dokumenty patří:

- aktuální cenová nabídka;
- doklady k vyúčtování operace;
- dotazník z předběžného průzkumu;
- investiční záměr;
- nabídka od 3 dodavatelů s odůvodněním výběru;
- nepotřebnost majetku;
- ostatní;
- písemný souhlas členy Rady Pardubického kraje/ředitele úřadu s odůvodněním postupu;
- plán investic;
- projektový záměr;
- průzkum trhu;
- rešerše a analýzy informací z veřejně dostupných zdrojů;
- strategický majetek pro potřeby kraje;
- studie proveditelnosti;
- zadávací dokumentace;
- záměr veřejné zakázky;
- znalost situace na trhu;
- žádost o dotaci;
- žádost o zápůjčku/souhlas samosprávy.

V návaznosti na tuto kategorizaci dokumentů bude v praktické části rovněž posouzeno, jak často se jednotlivé dokumenty pro hodnocení 3E na Krajském úřadu Pardubického kraje využívají, jaké se využívá nejčastěji, a jaké se naopak nepoužívají téměř vůbec.

3 KRAJ A KRAJSKÝ ÚŘAD

Kraje jsou významnou součástí veřejné správy, která umožňuje decentralizaci státní moci a přenesení rozhodovacích pravomocí na regionální úroveň. To zajišťuje efektivnější správu, protože lokální úředníci jsou lépe obeznámeni s potřebami a specifiky daného regionu. Kraje jsou také klíčovým aktérem regionálního rozvoje, protože spravují oblasti, jako je školství, zdravotnictví, doprava a sociální služby, a zároveň podporují růst prostřednictvím projektů financovaných z fondů Evropské unie. Pro zajištění těchto aktivit kraje využívají veřejné finanční prostředky, s čímž se pojí i nutnost kontrolovat, zda jsou tyto prostředky vynakládány v souladu s principy 3E.

A protože se tato práce v praktické části věnuje právě analýze předběžné řídicí kontroly u výdajových operací Krajského úřadu Pardubického kraje, tak je potřeba představit, v jakých oblastech kraje a krajské úřady s veřejnými prostředky hospodaří. Proto se tato kapitola zabývá popisem krajů, jejich základních znaků, orgánů a činností, a dále je zde rovněž uveden popis krajského úřadu, jeho struktury a kompetencí.

3.1 Kraj

Samotná existence krajů jakožto vyšších územních samosprávných celků, na které se člení Česká republika, je zakotvena v zákoně č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky (dále jen: „**Ústava**“). Ústava dále udává, že jednotlivé obce jakožto nižší samosprávné celky z územního hlediska spadají pod kraje. Kraje také mohou vznikat a zanikat pouze na základě ústavního zákona a jsou řízeny zastupitelstvem. Stát se také nesmí vměšovat do aktivit krajů, pokud se nejedná o ochranu zákona, a pokud se tak jedná, tak lze zasahovat pouze způsobem, jaký stanovuje legislativa.

Působnost krajů je vymezena v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) (dále jen: „**zákon o krajích**“). Na základě tohoto zákona je za kraj považováno takové území, které je tvořeno společenstvím občanů, a má zároveň právo na samosprávu, v rámci které provádí mnoho činností týkající se správy a fungování kraje. Kraj je také definován jako veřejnoprávní korporace, s čímž se pojí právo hospodařit s vlastním majetkem kraje a s jeho příjmy. Kraj má zároveň povinnost provádět operace týkající se právních vztahů na svou odpovědnost a pod svým jménem. Kromě samostatné působnosti, do které spadají zejména aktivity v zájmu kraje a jeho občanů, ale kraje na svém území vykonávají také působnost přenesenou. Tato přenesená působnost je nadále vymezena zákonem a kraje na ni získávají příspěvek ze státního rozpočtu, protože se jedná o výkon určitých úkonů státní správy.

Jak je již zmíněno výše, kraje hospodaří se svým majetkem. V rámci tohoto hospodaření má být s majetkem nakládáno v souladu se zájmy kraje a mají být naplňovány principy 3E. Majetek by se měl taktéž nadále udržovat a rozvíjet, přičemž je důležitá i ochrana před jeho poškozením či zničením. Ministerstvo financí každoročně hospodaření kraje zpětně za předcházející rok přezkoumává (Zákon o krajích, 2000).

3.2 Znaky krajů

Kraje, kterých je v České republice celkem čtrnáct, mají tři základní znaky. Mezi ty spadá právo na samosprávu, územní a osobní základ.

Právo na samosprávu, které je též nazýváno jako právní subjektivita, je, jak je již výše zmíněno, zakotveno v Ústavě. Samospráva má dvojí podobu, právní či politickou. Právní samospráva znamená, že kraje provádí veřejnou správu nezávisle na státu a jeho státní správě. Na druhou stranu politickou samosprávou je myšleno, že se na veřejné správě podílí i laická veřejnost, tedy lidé, kteří nejsou profesionálové. Samotná samospráva je poté chápána jako agenda, která je vymezena legislativou, a která je naplňována samosprávným subjektem odlišným od státu a na vlastní jméno. Stát do výkonu nezasahuje, pouze může vykonávat dozor. Kraje mohou na základě této právní subjektivity vstupovat do vztahů soukromého práva jakožto právnická osoba, ale vystupují i jako subjekt veřejnoprávních vztahů, a veškeré tyto aktivity provádí na vlastní odpovědnost (Hendrych, 2016, s. 96-98).

Územní základ krajů je definován v zákoně č. 347/1997 Sb., ústavní zákon o vytvoření vyšších územních samosprávních celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. Tento zákon vymezuje jednotlivá území krajů včetně jejich sídel, přičemž kraje jsou vždy vymezeny územím určitých okresů. Také je zde stanoveno, že hranice krajů lze měnit pouze na základě zákona. Hendrych (2016, s. 91) udává, že v rámci tohoto území kraj vykonává aktivity v rámci samostatné, ale i přenesené působnosti.

Osobní základ kraje tvoří občané kraje či cizinci s trvalým pobytem na území kraje, kteří se zapojují do veřejného dění a participují na správě daného kraje. Toto je naplňováno zejména účastí občanů ve volbách do krajského zastupitelstva či hlasováním v krajském referendu. Tento základ ale tvoří i osoby, které mají na území kraje ve vlastnictví nemovitost či osoby, na které dopadá pravomoc kraje. Občané kraje také disponují určitými právy. Mezi ta spadá například aktivní i pasivní volební právo ve volbách do krajských zastupitelstev, právo předkládat orgánům kraje různé podněty či náměty, právo hlasovat v krajském referendu

či právo účastnit se jednání zastupitelstva kraje a nahlížet do určitých spisů (Hendrych, 2016, s. 94-95).

3.3 Orgány kraje

Mezi orgány kraje patří zastupitelstvo, rada, hejtman, krajský úřad a zvláštní orgány kraje. Následně budou jednotlivé orgány stručně popsány a bude uvedeno, jakou agendu vykonávají.

Zastupitelstvo je významným orgánem kraje. Plní totiž úkoly spadající do přenesené i samostatné působnosti (Hendrych et al., 2016, s. 109). Někdo může zastupitelstvo považovat za orgán nadřazený ostatním, protože je orgánem voleným, a jeho členové, tzv. zastupitelé, disponují čtyřletým mandátem (Vlček, 2024). Počet zastupitelů je závislý na počtu obyvatel daného kraje. Zastupitelé mají funkci veřejnou a jejich mandát vzniká v důsledku zvolení ve volbách do krajských zastupitelstev. Mezi hlavní kompetence zastupitelstva v rámci samostatné působnosti spadá zejména zákonodárná iniciativa, vydávání obecně závazných vyhlášek, rozhodování o určitých majetkových záležitostech, zajišťování dopravní obslužnosti kraje, realizace veškerých územních strategií či koncepcí pro rozvoj, zakládání a rušení příspěvkových organizací či schvalování rozpočtu kraje a další. Zasedání zastupitelstva svolává a řídí hejtman a tato jednání jsou veřejná (Zákon o krajích, 2000).

Druhým orgánem, který je orgánem výkonným, je rada kraje. Rada disponuje kompetencemi zejména v oblasti samostatné působnosti a během svého počínání je odpovědná zastupitelstvu (Hendrych et al., 2016, s. 110). Rada je složena z hejtmana, náměstka či náměstků hejtmana a ostatních členů, kteří jsou vybíráni z řad členů zastupitelstva. Počet členů rady je opět závislý na počtu obyvatel kraje. Jednání rady opět svolává hejtman, ale tato jednání již nejsou veřejná. Rada také vždy během svého jednání informuje zastupitelstvo o svých aktivitách. Mezi její hlavní kompetence spadá zejména příprava návrhů na jednání zastupitelů a naplňování úkolů, které jí zadalo zastupitelstvo. Také má za úkol dohlížet na plnění rozpočtu, rozhoduje o počtu zaměstnanců v krajském úřadu a podává návrh na funkci ředitele tohoto úřadu, má pravomoc zakládat či rušit komise rady či zadává krajskému úřadu činnosti, které musí splnit. Obecně rada naplňuje záležitosti týkající se samostatné působnosti, které nespádají do působnosti zastupitelstva (Zákon o krajích, 2000).

Zástupce kraje navenek je hejtman. Hejtmana spolu s jeho náměstkou volí ze svých řad zastupitelé (Hendrych et al., 2016, s. 110). Mezi základní kompetence hejtmana patří podepisování předpisů vydaných krajem, zajišťování přezkoumání hospodaření kraje

či jmenování a případné odvolání ředitele krajského úřadu za předpokladu, že obdrží souhlas ministra vnitra. Hejtmán taktéž informuje obyvatele kraje o jeho aktivitách, a jak bylo zmíněno výše, svolává a řídí jednání zastupitelstva a rady. Náměstci hejtmána ho v době jeho nepřítomnosti zastupují a mohou jim být svěřeny určité úkoly (Zákon o krajích, 2000).

Dalším zásadním orgánem, který plní úkoly v samostatné i přenesené působnosti, je krajský úřad. Protože tento orgán je zásadní pro tuto práci, bude podrobněji popsán následně v samostatné podkapitole.

Zvláštní orgány kraje slouží zejména pro naplňování úkolů přenesené působnosti, přičemž tyto orgány jsou založeny hejtmánem na základě zvláštního zákona. Pouze osoba se zvláštní odbornou způsobilostí v přenesené působnosti může stát v čele těchto orgánů, kromě zákonem daných výjimek, kdy v čele působí hejtmán (Zákon o krajích, 2000).

3.4 Činnosti kraje

Kraje provádějí v rámci samostatné působnosti agendu týkající se široké škály různých oblastí. Mezi tyto oblasti spadá například doprava, zdravotnictví, sociální služby, regionální rozvoj, školství, životní prostředí, legislativa a správa, bezpečnost, kultura či kontrola hospodaření. Níže jsou stručně rozepsané aktivity kraje v jednotlivých oblastech podle Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy (2016).

V rámci dopravy kraje například zajišťují dostatečnou obslužnost svého území, což může být zprostředkováno skrz železniční linky či spoje regionální autobusové dopravy. Dále kraje spravují silnice II. a III. třídy či zřizují příspěvkové organizace, které se starají o údržbu těchto silnic.

Zejména zakládání a správa krajských nemocnic či zdravotnické záchranné služby patří mezi hlavní aktivity kraje v oblasti zdravotnictví. Kraje také kooperují s ostatními složkami Integrovaného záchranného systému.

Mezi sociální služby, které kraj poskytuje, spadá například provoz azylových center, domovů pro seniory či různých center poskytujících sociální služby. Tyto služby poskytují opět v rámci svých příspěvkových organizací, které pro tyto účely kraje zakládají. Kraj dále také vykonává sociálně-právní ochranu dětí.

Mezi aktivity spadající do regionálního rozvoje, kterým se kraje taktéž zabývají, spadá schvalování různých koncepcí, plánů či programů. Kraj také rozvíjí své investiční možnosti či poskytuje různé dotace v oblasti regionálního rozvoje.

Kraje zakládají a spravují zejména střední a vyšší odborné školy. Dále také mohou kraje zakládat příspěvkové organizace, mezi které spadají různé dětské domovy nebo poradny s pedagogicko-psychologickým zaměřením. Kraje jsou rovněž zprostředkovateli financí z rozpočtu státu, které přerozdělují školám v kraji na mzdy pro učitele a ředitele škol.

Ochrana životního prostředí na území kraje je další činností, která spadá pod agendu kraje. S tím se pojí i obstarávání odpadového hospodářství či tvorba plánů pro rozvoj kanalizací a vodovodů. Kraje poskytují i dotace v oblasti ochrany životního prostředí.

V rámci legislativy mají orgány kraje pravomoc v samostatné působnosti vydávat obecně závazné vyhlášky kraje a v rámci přenesené působnosti nařízení kraje. Kraj také dohlíží na výkon státní správy, kterou vykonávají v rámci přenesené působnosti obce ležící v jeho správním obvodu. V neposlední řadě kraje slouží jako odvolací orgán ve správních řízeních proti rozhodnutí, které vydala obec.

Bezpečnost je další z oblastí, kterou se kraje zabývají. Zřizují tak Bezpečností radu kraje či vypracovávají plány pro řešení krizových situací, které by se mohly odehrát na území kraje. Také koordinují práce se složkami Integrovaného záchranného systému.

Kraj může v rámci agendy v oblasti kultury zakládat knihovny, galerie či muzea, ale zabývá se i rozvojem a podporou cestovního ruchu. Kraje mohou poskytovat dotace na podporu kultury či příspěvky pro obnovu kulturního dědictví.

Dohled nad hospodařením obcí, popřípadě dobrovolných svazků obcí, které působí na území kraje, spadá také do agendy krajů. Kraje provádí i kontrolu hospodaření podle zákona o finanční kontrole a v rámci interních předpisů daného kraje.

Kraje také mimo výše zmíněné oblasti vedou různé evidence či registry v rámci svého správního obvodu, přičemž se řídí zákonem č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Kraje také poskytují podporu obcím, ať už poradenskou, metodickou či kontrolní (Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, 2016).

Z výše uvedených činností je patrné, že existence krajů je velice důležitá pro naplňování rozmanité agendy, kterou je vhodné realizovat na nižších úrovních veřejné správy. Pokud by tyto činnosti byly realizované z úrovně státní, nemuselo by docházet k tak efektivnímu řešení, které jsou schopné poskytnout kraje, protože stát nemusí znát určité potřeby různých lokalit. Kraje tedy mají větší přehled o potřebách dané lokality a mohou zabezpečit tyto činnosti efektivněji než stát.

3.5 Krajský úřad

Krajský úřad je jedním z orgánů kraje. Angažuje se v rámci plnění úkolů v přenesené i samostatné působnosti. Rada a zastupitelstvo kraje ukládají krajskému úřadu úkoly spadající pod samostatnou působnost, přenesenou působnost vykonává u těch úkolů, které nejsou zákonem uloženy ostatním orgánům kraje (Hendrych et al., 2016, s. 110).

Mezi úkony přenesené působnosti patří metodické a odborné poradenství obcím, dohlížení nad naplňováním přenesené působnosti obcemi, má na starosti jednání o přestupcích či spravuje informační systém poskytující informace o veřejné správě (Zákon o krajích, 2000).

Hlavní osobou v čele krajského úřadu je jeho ředitel, který je zároveň zaměstnancem kraje. Ředitel má mnoho kompetencí, mezi které spadá možnost podávat radě návrhy týkající se nařízení kraje, má na starosti tvorbu organizačního, pracovního, skartačního a spisového řádu či působí jako nadřízený ostatních zaměstnanců krajského úřadu, na které zároveň dohlíží. Také realizuje činnosti, které mu byly zadány v rámci přenesené působnosti zákonem či v rámci samostatné působnosti zastupitelstvem, radou a hejtmanem. Řediteli také náleží poradní hlas na jednání rady a může se účastnit jednání zastupitelstva. Na druhou stranu má ale zákaz působení v politických stranách a hnutích a neslučitelnost funkcí mu znemožňuje stát se v době, kdy je ve funkci ředitele, zastupitelem obce či kraje, senátorem či poslancem Parlamentu České republiky (Zákon o krajích, 2000).

Spolu s ředitelem na krajském úřadu vykonávají agendu další zaměstnanci. Jejich pracovní vztah je založen na základě zákoníku práce a zákona o úřednících územních samosprávných celků (Vlček, 2024).

Strukturálně se krajský úřad skládá z jednotlivých odborů a oddělení dle jejich určitého zaměření. Oddělení i odbory mají v čele svého vedoucího, kterého vybírá, jmenuje či případně odvolává rada. Ředitel úřadu jednotlivé vedoucí odborů a oddělení radě navrhuje (Vlček, 2024).

Například Krajský úřad Pardubického kraje, jehož výdajové operace budou v této práci analyzovány, se skládá ze čtrnácti odborů. Samostatně stojí ředitel úřadu, pod kterého mimo jiné spadá oddělení interního auditu a oddělení personálních věcí a vzdělávání. Dalšími odbory jsou kancelář hejtmana a kancelář ředitele úřadu, odbor organizační a právní a krajský živnostenský úřad, odbor finanční, odbor majetkový, stavebního řádu a investic, odbor rozvoje, odbor životního prostředí a zemědělství, odbor školství, odbor sociálních věcí, odbor zdravotnictví, odbor dopravy a silničního hospodářství, odbor krizového řízení a odbor kultury, sportu a cestovního ruchu (Krajský úřad Pardubického kraje, 2018).

4 VZTAH FINANČNÍ KONTROLY A INTERNÍHO AUDITU

Ač se finanční kontrola i interní audit zabývají určitým druhem kontroly, je důležité, aby tyto dvě činnosti byly rozlišovány, a zároveň musí být implementovány současně. Oba nástroje plní specifické a odlišné úkoly, a tím přispívají k celkové finanční, ale i provozní stabilitě organizace.

Z tohoto důvodu se tato kapitola zaměřuje na funkci interního auditu a jeho vztah k finanční kontrole. Nejprve je zde uvedeno, co je to audit jako takový. Následně je v kapitole definován interní audit včetně toho, kdo ho vykonává, jaké by měl obsahovat prvky, a jaké jsou jeho druhy. Nakonec je stručně popsán vztah interního auditu k finanční kontrole a vnitřnímu kontrolnímu systému tak, jak to z níže uvedených informací vyplývá.

4.1 Audit

Audit lze definovat jako vyhledávání důkazů, které vede k přiměřenému ujištění, že jsou finanční či jiné informace pravdivé a věrohodné. Provádí ho osoba nezávislá a odlišná od osoby, která tyto informace zpracovává a mohla by z nich mít prospěch. Součástí auditu je podávání zpráv o těchto informacích, čímž má dojít ke zvýšení jejich důvěryhodnosti a užitečnosti (Gray, Manson a Crawford, 2019, s. 24).

Auditor, který je kvalifikovaným odborníkem, vyjadřuje svůj názor na věrohodnost finančních a jiných operací, které probíhají v určité organizaci. Po provedení auditu vždy sepiše zprávu, ve které uvede svůj výrok ohledně zjištěných skutečností. Auditor také vždy musí být při výkonu auditu nezávislý (Komora auditorů České republiky, c2024). Nezávislost je totiž základní zásadou auditu. Auditoři musí být při výkonu auditu vždy objektivní a nezaujatí. V rámci své činnosti podávají nestranné výroky neovlivněné předsudky, zaujatostí či střetem zájmů. To pomáhá zvýšit důvěryhodnost zkoumaných dokumentů (Gray, Manson a Crawford, 2019, s. 108).

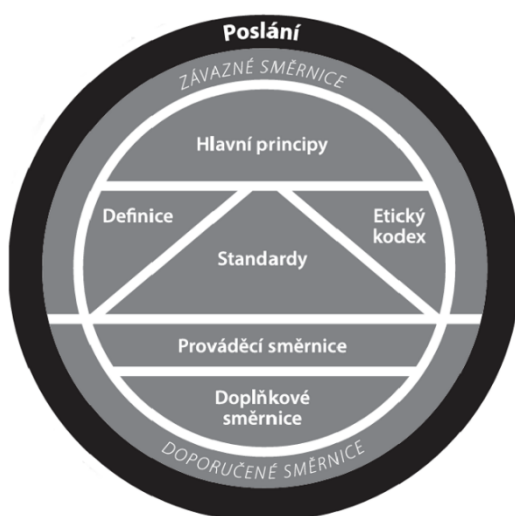
Audit lze rozdělit na interní a externí. Interní audit vykonávají zejména zaměstnanci dané organizace, kteří posuzují rizika všech kategorií a podávají vedení organizace ujištění, že jsou různé procesy v organizaci prováděny efektivně. V následující podkapitole bude interní audit popsán detailněji. Naproti tomu externí audit vykonávají subjekty externí, které rozumí dané auditované oblasti, a podávají tak nezávislý názor na posuzované informace. Interní a externí audit by měl optimálně spolupracovat pro získání komplexního pohledu na posuzované operace a rizika, s čímž se pojí i dobrá vzájemná komunikace mezi auditujícími subjekty (European Confederation of Institutes of Internal Auditing, b.r.).

4.2 Interní audit

Interní audit poskytuje v rámci vnitřního kontrolního systému nestranné a nezávislé přezkoumávání operací. Jde zejména o ověřování, zda je dodržována legislativa, zda jsou včas identifikována rizika a provedena opatření k jejich redukci, zda je vnitřní kontrolní systém účinný, či jestli jsou dodržována finanční a provozní kritéria. Interní audit taktéž poskytuje konzultační činnost (Zákon o finanční kontrole, 2001). Doporučení uvedená ve zprávách, které jsou výstupem provedeného interního auditu, jsou předkládána vedoucímu orgánu, jehož operace byly auditovány. Doporučení audit podává na základě svých zjištění ke zvýšení kvality a zdokonalení vnitřního kontrolního systému. Na základě těchto doporučení by měla být přijata opatření pro zlepšení hospodaření (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Interní audit většinou provádějí zaměstnanci daného orgánu, kteří pracují v rámci oddělení interního auditu. V současnosti se ale pro zajištění funkcí interního auditu využívá i tzv. outsourcing, kdy je interní audit plně v rukou externího subjektu, nebo tzv. co-sourcing, kdy se na realizaci interního auditu spolupodílejí zaměstnanci daného orgánu spolu s externím subjektem (Králíček a Molín, 2014, s. 49).

Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu (dále jen: „**IPPF**“), v originálním znění tzv. „International Professional Practices Framework“, který vydal Institut interních auditorů, definuje několik prvků interního auditu, kterými by měl vždy disponovat. Nyní budou tyto prvky stručně popsány tak, jak je definuje Český institut interních auditorů, z. s. (c2017) a níže se nachází obrázek, na kterém jsou jednotlivé prvky ilustrované.



Obrázek 2: Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu

Zdroj: (Český institut interních auditorů, z. s., c2017)

Poslání je prvním prvkem IPPF. Interní audit by měl tedy v rámci Poslání zajišťovat tzv. objektivně ujišťovací služby spolu s konzultační činností, přičemž vždy musí vycházet z analýzy rizik. Tímto napomáhá k neustálému zvyšování hodnoty organizace, a zároveň pomáhá porozumět jádru dané věci.

Mezi Hlavní principy interního auditu spadá především integrita, nezávislost a objektivita, náležitá profesní péče, proaktivnost a porozumění jádru věci, kvalita či kompetentnost. Interní audit také musí umět efektivně komunikovat, musí jednat v souladu se strategií, riziky a cíli organizace a musí dbát na zlepšování organizace a podporovat ji v tom.

Definice poté propojuje Poslání interního auditu a jeho Hlavní principy. Jde o objektivně ujišťovací a konzultační činnost, která je nezávislá. Zároveň tato činnost vede skrz systematické vyhodnocování a zdokonalování kontrolních a řídicích procesů či procesů řízení rizik a správy organizace k dosahování jejích cílů.

Etický kodex, který interní auditoři musí dodržovat, je dalším prvkem IPPF. Je důležité ho dodržovat zejména z hlediska důvěry, která je do interního auditu vkládána. V rámci Etického kodexu se uvádí čtyři zásady, které musí být zachovávány a respektovány. Jedná se o zásadu integrity, objektivity, důvěrnosti a kompetentnosti.

Velice důležitým prvkem IPPF jsou Standardy. Ty lze charakterizovat jako principy a závazné požadavky, které jsou kladeny na interní audit a jednotlivé auditory, přičemž slouží k vyhodnocování jejich výkonu. Standardy slouží především k harmonizaci funkce interního auditu v různých právních prostředích a mají čtyři hlavní cíle. Mezi ty patří dosahování harmonie se závaznými prvky IPPF, vylepšování organizačních postupů a procesů v organizaci, vytvoření kritérií pro vyhodnocování funkce interního auditu a vytvoření potřebného rámce, který bude podporovat různorodé služby interního auditu, které vytváří přidanou hodnotu pro danou organizaci. Standardy a Etický kodex spolu dohromady obsahují veškeré závazné prvky IPPF, tudíž pokud vznikne harmonie se Standardy a Etickým kodexem, znamená to, že dochází i k harmonii se všemi závaznými prvky IPPF.

Doporučené a Prováděcí směrnice poté slouží interním auditorům pro uplatňování Standardů v praxi. Tyto směrnice stanovují přístup k internímu auditu, jeho oblasti a metodiky. Nejde ovšem o podrobný popis jednotlivých postupů či procesů. Tento podrobný popis naopak obsahují Doplnkové směrnice. Ty pokrývají specifická témata a odvětví a podrobně popisují různé postupy, metody či řešení určitých otázek (Český institut interních auditorů, z. s., c2017).

Český institut interních auditorů, z. s. (c2013) rovněž uvádí tři základní podmínky, které musí být naplněny, aby interní audit fungoval maximálně efektivně. První podmínkou je postavení interního auditu v hierarchii společnosti, které mu umožňuje fungovat tak, aby byl dostatečně nezávislý a objektivní. Druhou podmínkou je rizikový přístup, na kterém musí být postaveno plánování činností interního auditu a jejich následný výkon. Poslední podmínkou je profesionalita na vysoké úrovni a kvalitní práce, kterou musí interní audit vykonávat.

Interní audit se dělí na tři hlavní druhy. Těmi jsou audit finanční, audit systému a audit výkonu.

Finanční audit se zaměřuje především na to, zda jsou finanční operace prováděny v souladu s cíli finanční kontroly. Přezkoumávají se zejména informace uvedené v účetních a finančních výkazech, a to jestli věrně zobrazují hospodaření s majetkem včetně jeho zdrojů financování. Ověřuje se hlavně nastavení procesu, jakým obíhají informace a procesy, ověřování jednotlivých položek již není tak časté.

Audit systému závisí na analýze rizik, na základě které se poté přezkoumává nastavení vnitřních postupů a jejich propojenost při hospodaření s veřejnými příjmy, výdaji a majetkem.

V rámci auditu výkonu dochází k ověření, že jsou uskutečněné příjmové, výdajové i majetkové operace prováděné v souladu s principy 3E. Nejedná se o součást následné řídicí kontroly, protože tou není interní audit ze zákona pověřen. Interní audit naopak zkoumá, zda je vnitřní kontrolní systém nastaven tak, aby organizace hospodařila v souladu s principy 3E, a přispívá k plnění stanovených cílů organizace (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Jak je tedy patrné, interní audit zkoumá, jestli je správně nastaven vnitřní kontrolní systém dané organizace. Sám nevykonává finanční kontrolu, pouze ověřuje, že je její systém nastaven účinně. Pokud bude interní audit pomáhat svými doporučeními ke zdokonalování vnitřního kontrolního systému, tak bude docházet k neustálému zvyšování kvality hospodaření organizace. Toho lze docílit i tím, že audit v rámci své činnosti může identifikovat rizika v nastavení systému a vedoucí orgánu může následně přijmout opatření k nápravě a rizika tím vyloučit. Pro správné fungování organizace je důležité, aby zároveň správně fungoval vnitřní kontrolní systém i interní audit, čímž se celkově posílí kontrola celé organizace.

5 METODOLOGIE

5.1 Cíl práce

Cílem této práce je provést analýzu předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku ve vybrané instituci. Touto institucí je Krajský úřad Pardubického kraje, který pro provedení této analýzy poskytl potřebné materiály, a zároveň výstupy této práce uplatní pro zlepšení provádění této kontroly.

Předběžná řídicí kontrola před vznikem závazku se na Krajském úřadu Pardubického kraje řídí směrnicí Řídicí finanční kontrola, která je platná a účinná od roku 2023. Tato směrnice stanovuje, že každá výdajová operace musí být před vznikem závazku ohodnocena z hlediska všech principů 3E, a zároveň je každé operaci přiřazena tzv. „kategorie pro hodnocení 3E“. Tyto kategorie jsou vypsány v podkapitole 2.6. Analýza se zaměří zejména na naplňování principů 3E během provádění předběžné řídicí kontroly u vybraného vzorku výdajových operací, které uskutečňují jednotlivé odbory. Dále dojde k posouzení, jaké kategorie pro hodnocení 3E odbory nejčastěji využívají a jaké nikoliv, aby mohla být následně upravena směrnice Řídicí finanční kontrola dle aktuálního reálného využívání.

5.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky navazují na hypotézu, která předpokládá, že **jednotlivé odbory při předběžné kontrole nevyhodnocují řádně hospodárnost, účelnost i efektivnost současně.**

První výzkumná otázka zní: **„Do jaké míry jsou principy 3E zohledňovány v předběžné řídicí kontrole výdajových operací na Krajském úřadu Pardubického kraje?“**

Druhá výzkumná otázka navazuje na první a ptá se: **„Jak lze optimalizovat provádění předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku na Krajském úřadu Pardubického kraje?“**

Odpovědi na tyto otázky umožní posoudit, zda je aktuální nastavení předběžné řídicí kontroly dostatečně efektivní, a zda jsou principy 3E důsledně uplatňovány na všech odborech krajského úřadu. Rovněž budou na základě analýzy navržena opatření, která pomohou optimalizovat tuto kontrolu v podmínkách tohoto úřadu.

5.3 Výběr vzorku

Vzorek vybraných výdajových operací se skládá celkem ze 121 dokumentů, které byly vybrány statistickou metodou, kterou je náhodný výběr. Z celkem čtrnácti odborů, které fungují na Krajském úřadu Pardubického kraje, jich bylo požádáno dvanáct o poskytnutí náhodně vybraných dokumentů, na kterých je zaznamenáno, jak proběhla předběžná řídicí kontrola před vznikem závazku u výdajových operací zejména v roce 2023. Dva odbory, které nemají svou kapitolu v rozpočtu, tudíž nemohou hospodařit s veřejnými finančními prostředky, byly z analýzy zcela vynechány. Z oslovených dvanácti odborů jich požadované materiály poskytlo devět. Tři odbory z opodstatněných důvodů požadované materiály neposkytly. Zbýlých devět odborů poskytlo každý 9-15 dokumentů, na kterých je zaznamenána předběžná řídicí kontrola před vznikem závazku.

5.4 Výzkumná metoda

Pro analýzu byla zvolena kvalitativní metoda obsahové analýzy dokumentů, protože umožňuje detailní zkoumání způsobu, jakým jsou jednotlivé principy 3E v rámci předběžné řídicí kontroly zdůvodněny. Tato metoda byla vybrána z důvodu její schopnosti identifikovat vzorce, opakující se prvky i případné mezery v dokumentaci.

Analýza dokumentů je doplněna anketním šetřením mezi odbory, které bylo zaměřeno na subjektivní vnímání využití principů 3E v praxi. Cílem ankety bylo zjistit, jak jednotlivé odbory hodnotí svou vlastní aplikaci těchto principů a jaké kategorie hodnocení nejčastěji používají.

5.5 Zpracování dat

Pro každou výdajovou operaci bude vytvořena shrnující tabulka, ve které budou z poskytnutých dokumentů vypsána jednotlivá zdůvodnění ohledně hodnocení principů 3E. I když ve všech poskytnutých dokumentech není vše doslovně zaznamenáno, dojde k rozboru a do tabulek bude doplněno co nejvíce informací, aby tabulky zahrnovaly veškeré zamýšlené informace a analýza měla co nejvyšší vypovídající hodnotu. Pokud bude u nějakého z principů 3E zapsané znaménko pomlčky („-“), znamená to, že daný odbor tento princip neodůvodnil. Za výčtem tabulek u každého odboru bude rozebráno, jak každý odbor 3E hodnotí, jestli lze něco vylepšit či jestli dochází k nějakým závažnějším nedostatkům.

Dále bude následovat graf, který shrnuje, do jaké kategorie pro hodnocení 3E jsou jednotlivé dokumenty odbory zařazovány. Dojde ke zhodnocení, jaké kategorie se využívají nejčastěji, a jaké by bylo případně možné vyřadit, protože je pracovníci nevyužívají.

Na základě ankety, kdy byly jednotlivé odbory osloveny, aby se vyjádřily k tomu, jak si myslí, že využívají jednotlivé kategorie pro zhodnocení 3E, jsou založeny další dva grafy. Na základě výsledků těchto grafů dojde k úpravě směrnice Řídící finanční kontrola podle toho, jaké kategorie jsou ve skutečnosti využívány, a jaké považují odbory za potřebné.

Jako poslední bude následovat shrnující tabulka, ve které jsou uvedena kritéria, podle kterých se odbory při vyhodnocování vybraných výdajových operací řídily.

Závěrem bude zhodnoceno, jak předběžná řídicí kontrola před vznikem závazku probíhá, co by se dalo změnit a případně vylepšit. Zároveň budou navržena doporučení vedoucí ke zlepšení provádění předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku, což bude mít pozitivní vliv na zlepšení hospodaření této instituce. V příloze bude na závěr uvedeno znění aktuální směrnice Řídící finanční kontrola a upravená směrnice podle výsledků této analýzy.

Jednotlivé odbory a dodavatelé jsou po domluvě s Krajským úřadem Pardubického kraje anonymizovány. Odbory byly náhodně seřazeny a byla jim přidělena čísla 1–12, aby byla zachována anonymita. Odbory č. 2, 3 a 5 podklady zdůvodňující 3E u předběžné řídicí kontroly neposkytly, ale vyjádřily se v anketě ohledně používání jednotlivých kategorií pro hodnocení 3E. Grafy shrnující tuto anketu proto budou dva. V prvním grafu jejich odpovědi uvedeny nebudou, ale v druhém grafu dojde k jejich započítání, jelikož je potřebné, aby se pro úpravu interní směrnice Řídící finanční kontrola vzal v potaz názor všech odborů.

Vzhledem k tomu, že budou veškeré relevantní informace týkající se ohodnocení principů 3E pro výdajové operace shrnuty v jednotlivých tabulkách, a podkladů o provedených kontrolách je velké množství, bude v příloze pro znázornění vždy uveden jeden podklad pro každý odbor. Veškeré ostatní podklady jsou k dispozici u autorky práce či je lze dohledat prostřednictvím Krajského úřadu Pardubického kraje.

6 ANALÝZA PŘEDBĚŽNÉ ŘÍDÍCÍ KONTROLY PŘED VZNIKEM ZÁVAZKU

V této kapitole budou analyzovány jednotlivé výdajové operace z vybraného vzorku, přičemž u každé operace bude posouzeno, jak je v ní zohledněna hospodárnost, účelnost a efektivnost. Analýza se zaměří na způsob, jakým jednotlivé odbory krajského úřadu zdůvodňují naplnění principů 3E, a identifikuje případné rozdíly v přístupu k této kontrole.

Nejprve bude každý odbor hodnocen samostatně. Dojde k identifikaci silných stránek jednotlivých odborů v přístupu k finanční kontrole, a zároveň budou nalezeny oblasti, ve kterých dochází k nedostatkům. Výstupem bude celkové zhodnocení přístupu krajského úřadu k aplikaci principů 3E a návrhy na možné zlepšení procesu předběžné řídicí kontroly.

Odbor č. 1

Výdajová operace č. 1.1: Úpravy mapové aplikace Přehled infrastrukturních projektů na území Pardubického kraje (2023)

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 1: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 1

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadání zakázky povede k možnosti zadat údaj o celkových nákladech stavby včetně DPH, což je podstatné pro vykazování údajů o skutečně uhrazených nákladech z rozpočtu Pardubického kraje.
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu v Příloze A

Výdajová operace č. 1.2: Supervize a podpora implementace změn v řízení příspěvkové organizace SÚS Pk

Kategorie: Písemný souhlas člena RPK / ředitele úřadu s odůvodněním postupu

Tabulka 2: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 2

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadání zakázky napomůže procesu změny řízení organizace.
Efektivnost	Vybraný dodavatel je schopný zpracovat zakázku bez časové prodlevy, bylo s ním již spolupracováno a má znalost této problematiky.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 1.3: Speciální bezpečnostní inspekce silnice II/355 Holetín – průtah

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 3: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 3

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadání zakázky povede k identifikaci nebezpečných míst, což napomůže ke snížení nehodovosti v daném úseku komunikace.
Efektivnost	Vybraný dodavatel jako jediný v požadovaném čase posudek zpracuje.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 1.4: Namluvení zastávek autobusové dopravy na základě jejich přejmenování ke dni 11. 6. 2023

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 4: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 4

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadání zakázky zajistí soulad názvů zastávek hlášených v autobusech s názvy zastávek uvedených v jízdních řádech.
Efektivnost	Vybraný dodavatel již dříve názvy zastávek namluvil a je schopný zakázku vyřídit v požadovaném termínu.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 1.5: Zpracování znaleckého posudku na stanovení ceny obvyklé (pozemek p.č. 1778/75 v k.ú. Pardubice – pro odstavy autobusů dopravců Pk)

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 5: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 5

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je v místě a čase obvyklá.
Účelnost	Zadání zakázky je nezbytnou podmínkou pro provedení odkupu předmětného pozemku.
Efektivnost	Vybraný dodavatel provede zakázku rychle, také s ním dříve proběhla spolupráce a disponuje znalostmi o této problematice.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 1.6: Právní služby – zpracování analýzy finančního dopadu změny indexace smluv v autobusové dopravě, stanovisko k prodlužování smluv v železniční dopravě

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 6: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 6

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je v místě a čase obvyklá a díky detailní znalosti smluvní dokumentace budou náklady pozitivně ovlivněny.
Účelnost	Zadání zakázky povede k vyhnutí se riziku nesprávného výpočtu finančních modelů dopravců a nesprávnému zpracování smluv s dopravci, což zamezí negativnímu dopadu na rozpočet kraje.
Efektivnost	S vybraným dodavatelem bylo již dříve spolupracováno a má znalost dané problematiky, což povede k rychlému zpracování.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 1.7: Zpracování analýzy přemístění autobusových nádraží ve vybraných městech Pk

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 7: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 7

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadání zakázky povede k ověření, zda lze snížit objem vyplácených prostředků za využití autobusových nádraží v soukromých vlastnictvích.
Efektivnost	Vybraný dodavatel zajišťuje téměř výhradní obsluhu soukromých autobusových nádraží, má bohaté zkušenosti a znalost této problematiky.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 1.8: Metodický seminář oddělení dopravy KrÚ Pk

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 8: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 8

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je v místě a čase obvyklá.
Účelnost	Zadání zakázky povede k prohloubení znalostí zaměstnanců Krajského úřadu Pardubického kraje i ORP v oblasti dopravy.
Efektivnost	Vybraný dodavatel má s proškolením zkušenosti a je schopný zajistit požadovaný termín.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 1.9: Právní služby – právní stanovisko ke způsobu prokázání kvalifikace při postoupení smlouvy na dceřinou společnost dopravce – oblast Přeloučsko

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 9: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 9

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je v místě a čase obvyklá a díky detailní znalosti smluvní dokumentace budou náklady pozitivně ovlivněny.
Účelnost	Zadání zakázky povede ke zpracování právních analýz a k redukci rizika přijetí nesprávného rozhodnutí v předmětné věci.
Efektivnost	S vybraným dodavatelem bylo již dříve spolupracováno a má znalost dané problematiky, což povede k rychlému zpracování.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 1.10: Metodické semináře dopravní výchovy pro pedagogy ZŠ a MŠ

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 10: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 10

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadání zakázky povede k prohloubení znalostí pedagogů o aktuálních informacích ve vzdělávání žáků v oblasti bezpečnosti silničního provozu.
Efektivnost	Vybraný dodavatel má s pořádáním seminářů zkušenosti a již se s ním dříve spolupracovalo.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 1.11: Právní služby – právní analýza, zpracování dodatků ke smlouvám s autobusovými dopravci (oddělení fakturace za vjezdy na autobusová nádraží)

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 11: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 11

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je v místě a čase obvyklá a díky detailní znalosti smluvní dokumentace budou náklady pozitivně ovlivněny.
Účelnost	Zadání zakázky
Efektivnost	S vybraným dodavatelem bylo již dříve spolupracováno a má znalost dané problematiky, což povede k rychlému zpracování.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 1.12: Zpracování manuálu standardů autobusových zastávek v Pardubickém kraji

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 12: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 12

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadání zakázky povede k nezrušení dopravního značení autobusových zastávek, jelikož bude nadále odpovídat platné legislativě.
Efektivnost	Vybraný dodavatel je v požadovaném čase a kvalitě schopný zakázku zrealizovat, zároveň se s ním již dříve spolupracovalo a má znalost dané problematiky.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 1.13: Studie prověření varianty tratě přes Předhradí a Proseč

Kategorie: Studie proveditelnosti

Tabulka 13: Principy 3E – odbor č. 1, výdajová operace č. 13

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Díky znalosti dané problematiky a čerpání z těchto informací dojde k výrazné úspoře nákladů.
Účelnost	Zadaná zakázka povede ke zvýšení turistické atraktivity daného území.
Efektivnost	Vybraný dodavatel má zkušenosti v této oblasti a již s ním bylo spolupracováno.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Celkové zhodnocení odboru č. 1

Odbor č. 1 téměř ve většině analyzovaných dokumentech zdůvodňujících 3E při předběžné řídicí kontrole využíval nepovinný „Podklad pro rozhodnutí příkazce operace“. Tato šablona, která se nyní na Krajském úřadu Pardubického kraje nemusí využívat povinně, umožňuje komplexní a přehledné zaznamenání všech relevantních informací týkajících se provedené předběžné řídicí kontroly „na jednom místě“. Tyto dokumenty jsou výrazně systematictější v porovnání s ostatními odbory, a to zejména v oblasti zdůvodnění výběru variant řešení veřejné zakázky či volby konkrétního postupu zadání zakázky apod. Vzhledem k přínosu této šablony by bylo vhodné jednotlivé odbory například formou semináře či školení o této možnosti využívání šablony znovu informovat a vyzdvihnout pozitiva jejího používání. Zavedení této šablony jako povinné však není vhodné, protože v určitých případech, například při zákonné povinnosti zajištění zakázky, nelze principy 3E do této šablony ideálně zdůvodnit.

Co se týče samotného hodnocení principů 3E, odbor č. 1 velice často zdůvodňoval účelnost, na což ostatní odbory mnohdy zapomínaly. Lze tedy konstatovat, že výběr dodavatele

byl primárně směřován k dosažení cílů dané zakázky. Na druhou stranu hospodárnost byla hodnocena minimálně, což může představovat riziko pro veřejné zakázky z hlediska efektivního využívání veřejných prostředků. V rámci efektivity bylo často potřeba rychlé jednání a rovněž se oslovovali dodavatelé, se kterými se již dříve spolupracovalo, a mají v dané oblasti potřebné znalosti. Namísto toho, aby bylo osloveno širší spektrum dodavatelů, se tedy odbor uchyloval téměř ve všech případech k oslovení dodavatele jednoho.

Oslovení jednoho dodavatele v určitých případech umožňuje vnitřní norma VN/6/2022 o zadávání veřejných zakázek (dále jen: „**směrnice o zadávání veřejných zakázek**“). U veřejných zakázek do 200 tisíc Kč bez DPH dle čl. 9 odst. 1 této směrnice lze oslovit pouze jednoho dodavatele v případě, že je k dispozici aktuální cenová nabídka nebo zná dotyčná osoba situaci na trhu. U zakázek od 200 tisíc Kč do 500 tisíc Kč bez DPH lze dle čl. 9 odst. 2 písm. e) lze ve výjimečných případech namísto vyzvání tří dodavatelů k předložení cenové nabídky vyzvat pouze jednoho dodavatele tak, jak je uvedeno v čl. 9 odst. 1 této směrnice. To samé platí pro zakázky od 500 tisíc Kč do 1 milionu Kč bez DPH dle čl. 9 odst. 3 písm. h).

Pokud se pro zadání zakázky osloví jen jeden dodavatel, nese to s sebou jistá pozitiva i negativa. Spolupráce s ověřeným dodavatelem zajišťuje stabilitu a minimalizuje se pravděpodobnost komplikací během realizace zakázky. Na druhou stranu oslovení širšího okruhu dodavatelů může přinést nové zajímavé a vyhovující spolupráce, alternativní dodavatelé mohou předložit nižší cenové nabídky či nabídnout služby, které by byly kvalitnější.

Rovněž je velice důležité, aby zakázky pohybující se ve větších částkách byly vyhodnoceny důkladně a ideálně se braly v potaz další alternativní varianty řešení zakázky. Nesmí se ale opomínat i na řádné vyhodnocení zakázek v nižší cenové relaci, protože jsou stále financovány z veřejných prostředků.

S tím se pojí i potřeba správně definovaného zadání zakázek, protože v případě nejasností může dojít ke zvýšení nákladů na úpravu smlouvy, na právní spory, na nekvalitní plnění, případně může být nutné opakovat celý zadávací proces, což s sebou nese i zvýšené administrativní a transakční náklady.

Výjimečnými případy byly výdajové operace č. 1 a 4. Výdajová operace č. 1 byla ohodnocena pouze z hlediska účelnosti, a to proto, že zhotovitel mapové aplikace vlastní licenční oprávnění. Nelze tedy uvažovat nad výběrem z více dodavatelů, ale je nezbytné požádat o cenovou nabídku vlastníka této licence. V tomto případě tedy výdajovou operaci z hlediska 3E nelze lépe zhodnotit.

U výdajové operace č. 4 při předběžné kontrole proběhlo zdůvodnění efektivnosti a účelnosti. V tomto případě je oslovení jednoho dodavatele oprávněné, jelikož je smysluplné oslovit dodavatele, který namluvil zastávky dříve, aby byl zachován jednotný hlasový projev.

Nedostatkem u kategorizace pro hodnocení 3E u výdajových operací č. 3 a 4 je, že je zde uvedena jako kategorie znalost situace na trhu. Ta ale není nijak podložena, protože není nikde zaznamenáno, jací jsou alternativní dodavatelé této zakázky, a jaké jsou jejich cenové nabídky. Pro úplnost a zvýšení transparentnosti by bylo vhodné doložit relevantní podklady o situaci na trhu, nebo zvolit jinou kategorii, která víc odpovídá zaznamenaným informacím.

Odbor č. 4

Výdajová operace č. 4.1: Realizace 11 kusů WIFI AP přípojek dle nabídky NAB2023037

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 14: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 1

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla doložena pouze cenová nabídka bez zdůvodnění 3E.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu v Příloze B

Výdajová operace č. 4.2: Servisní zásah

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 15: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 2

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je v místě a čase obvyklá.
Účelnost	Zadání zakázky povede k opravě nefunkční obrazovky SmartBoard.
Efektivnost	Vybraný dodavatel je autorem a dodavatelem řešení distribuce signálu mezi PC a obrazovkou SmartBoard, tudíž má znalost problematiky a již se s ním spolupracovalo.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 4.3: Apple MacBook Air 15

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 16: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 3

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je unifikovaná.
Účelnost	Zadání zakázky zajistí zastupitelnost kolegů pro přípravu certifikátů v prostředí MacOS/iOS.
Efektivnost	Dodavatel je vybrán zejména kvůli předchozím pozitivním zkušenostem a Krajský úřad má zde vedený zákaznický účet.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 4.4: Servis služebních vozidel vč. výměny, přezutí a uskladnění pneumatik (na zimní sezonu)

Kategorie: Průzkum trhu

Tabulka 17: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 4

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena jednotlivých dodavatelů se liší minimálně.
Účelnost	-
Efektivnost	Dodavatel byl vybrán především na základě rychlosti, flexibility a předchozí zkušenosti.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 4.5: Průběžné auditování smluv uveřejněných v ISRS

Kategorie: Písemný souhlas člena RPK / ředitele úřadu s odůvodněním postupu

Tabulka 18: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 5

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadání zakázky povede k minimalizování chybovosti uveřejňování v Informačním systému registru smluv a bude se tak předcházet rizikům neplatnosti závazkových vztahů.
Efektivnost	Vybraný dodavatel má širokou znalost této problematiky, již tuto činnost vykonával pro mnoho dalších organizací a členové realizačního týmu jsou certifikováni.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 4.6: Nákup osobního automobilu (typ sedan)

Kategorie: Záměr veřejné zakázky

Tabulka 19: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 6

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Zakázka je hodnocena dle ekonomické výhodnosti, tedy dle nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	Zadání zakázky zajistí dodávku nového osobního automobilu se zadanými parametry.
Efektivnost	Vybraný dodavatel zajistí dodávku automobilu, který splňuje všechny zadané parametry.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 4.7: Zhotovení stavby rekonstrukce střechy spisovny Pk, Průmyslová 450, Pardubice

Kategorie: Záměr veřejné zakázky

Tabulka 20: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 7

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Zakázka je hodnocena dle ekonomické výhodnosti, tedy dle nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	Zadání zakázky zajistí komplexní rekonstrukci střešního pláště na budově spisovny Pardubického kraje.
Efektivnost	Vybraný dodavatel je schopen i při velice nízké nabídkové ceně dodržet všechny stanovené parametry zakázky.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 4.8: Rekonstrukce Jednacího sálu Rady Pardubického kraje

Kategorie: Záměr veřejné zakázky

Tabulka 21: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 8

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Zakázka je hodnocena dle ekonomické výhodnosti, tedy dle nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	Zadání zakázky povede k výměně morálně i technicky zastaralého zařízení v části sálu Rady Pardubického kraje.
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 4.9: Pronájem 3 ks multifunkčních zařízení včetně jejich připojení do stávajícího tiskového systému a zajištění jejich servisu RS:(11.1.2023) - 6.679,20,-/měsíc

Kategorie: Záměr veřejné zakázky

Tabulka 22: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 9

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadání zakázky povede k poskytnutí tiskáren na podporu činnosti odborů, jejichž stávající zařízení již neodpovídají bezpečnostním standardům.
Efektivnost	Vybraný dodavatel byl osloven z důvodu časové tísně a z důvodu aktuální spolupráce na servisu zařízení stejného výrobce.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 4.10: M-byt – kancelářské židle LARA (10 ks)

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 23: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 10

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla doložena pouze cenová nabídka bez zdůvodnění 3E.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 4.11: Sinc – požárně bezpečnostní řešení budovy B KrÚ Pk

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 24: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 11

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla doložena pouze cenová nabídka bez zdůvodnění 3E.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 4.12: Kaliba Miroslav – projektové práce a inženýring úpravy restauračního klubu v budově KrÚ Pk

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 25: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 12

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla doložena pouze cenová nabídka bez zdůvodnění 3E.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 4.13: Roční podpora licencí zálohovacího řízení RS:(16.06.2023)

Kategorie: Nabídka od 6 dodavatelů s odůvodněním výběru

Tabulka 26: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 13

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Zakázka je hodnocena dle nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 4.14: 1 ks Firewall Fortinet FG-100F a software FC-10-F100F-950-02-12 - FortiGate-100F 1 Year Unified Threat – RS:(8.3.2023) - licence do 24.2.2024

Kategorie: Nabídka od 4 dodavatelů s odůvodněním výběru

Tabulka 27: Principy 3E – odbor č. 4, výdajová operace č. 14

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Zakázka je hodnocena dle nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	-
Efektivnost	Nabídka vybraného dodavatele splňuje technické požadavky a již s tímto dodavatelem bylo dříve ve stejné problematice spolupracováno, tudíž disponuje i znalostí.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Celkové zhodnocení odboru č. 4

Odbor č. 4 ve většině vybraných operací zdůvodňoval kritérium hospodárnosti. U pěti operací byl dodavatel vybrán výhradně na základě předložené nejnižší nabídkové ceny, což sice odpovídá principu hospodárnosti, avšak z pohledu efektivního řízení veřejných prostředků je nezbytné zohlednit i další parametry, zejména kvalitu výsledného produktu či služby. Nedostatkem u výdajových operací č. 1, 10, 11 a 12 je skutečnost, že dokumentace obsahuje pouze cenovou nabídku dodavatele bez jakékoliv další argumentace z hlediska principů 3E. Pro zajištění efektivní předběžné řídicí kontroly by bylo potřebné doložit, jaké další faktory kromě cenové nabídky daného dodavatele byly při výběru dodavatele zohledněny.

Naopak u výdajových operací č. 13 a 14 odbor postupoval metodicky vhodnějším způsobem a vyžádal si cenové nabídky od 3 či více dodavatelů. Tento způsob výběru dodavatele je asi nejefektivnější, protože lze porovnat nejen cenové nabídky, ale také další nabízené klíčové parametry od jednotlivých dodavatelů, které mohou ovlivnit celkovou kvalitu plnění zakázky.

Ve výdajových operacích č. 5 a 9 odbor využil výjimku ze zadávání veřejných zakázek dle čl. 9 odst. 2 písm. e) směrnice o zadávání veřejných zakázek a byl osloven jeden vybraný dodavatel. U výdajové operace č. 5 byl osloven dodavatel, který v roce 2022 provedl jednorázový audit smluv a narazil na určité nedostatky a chyby. V rámci těchto zjištění Krajský úřad Pardubického kraje reagoval a přijal nápravná opatření. Vzhledem k tomu, že vybraný dodavatel je seznámen se situací, která zde byla před přijetím nápravných opatření, tak lze předpokládat, že bude schopný na předchozí audit navázat a zhodnotit, zda byla přijatá opatření úspěšná, a případně nalézt další nedostatky. Lze tak konstatovat, že oslovení dodavatele, který je se situací seznámen a zároveň má v této oblasti bohaté zkušenosti, je efektivní řešení. U operace č. 9 byla výjimka využita zejména kvůli časové tísni, jelikož bylo nutné zajistit

potřebnou techniku co nejrychleji. Proto byl osloven dodavatel, který na Krajském úřadu provádí v současnosti servis na zařízeních od stejného výrobce. Lze tedy říci, že tato výjimka byla opodstatněná, ale pokud by se nejednalo o situaci, která byla časově napjatá, bylo by vhodné prověřit situaci na trhu nebo zvážit nabídku od více dodavatelů.

Ve čtyřech výdajových operacích byla jako kategorie pro hodnocení 3E uvedena znalost situace na trhu nebo průzkum trhu. Z toho ve dvou případech, u výdajových operací č. 3 a 4, bylo skutečně doloženo, jací další dodavatelé na daném trhu působí. V dalších dvou případech, u výdajových operací č. 1 a 2, ostatní dodavatelé uvedeni nebyli. Pro posouzení vhodnosti dodavatele by tedy bylo potřeba, aby při využití znalosti situace na trhu či průzkumu trhu bylo vždy doloženo, jaké další subjekty se na trhu nachází.

Odbor č. 6

Výdajová operace č. 6.1: Pohoštění na jednání výboru ZPk pro kulturu a památkovou péči

Kategorie: Ostatní: přímé zadání

Tabulka 28: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 1

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	-
Efektivnost	Dodavatel byl vybrán na základě žádosti radního Pardubického kraje.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu v Příloze C

Výdajová operace č. 6.2: Fotografická dokumentace z průběhu přestavby průmyslového brownfieldu na Gočárovu galerii

Kategorie: Ostatní: přímé zadání

Tabulka 29: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 2

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	-
Efektivnost	Dodavatel byl vybrán na základě přímého zadání.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 6.3: Natáčení časosběrných videí z průběhu transformace NKP Winternitzovy automatické mlýny

Kategorie: Ostatní: přímé zadání

Tabulka 30: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 3

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	-
Efektivnost	Dodavatel byl vybrán na základě přímého zadání.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 6.4: Pořízení dlouhodobého hmotného majetku – klavír

Kategorie: Ostatní: přímé zadání

Tabulka 31: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 4

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadáním zakázky dojde k plnohodnotnému využití a zvýšení prestiže nových prostor akustického sálu v Gočárově galerii.
Efektivnost	Klavír od vybraného dodavatele je unikátní a dodání je velmi rychlé.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 6.5: Pohoštění na 6. diskuzní fórum pro oblast kultury

Kategorie: Ostatní: přímé zadání

Tabulka 32: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 5

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadání zakázky povede k zajištění adekvátního pohoštění na diskuzním fóru.
Efektivnost	Vybraný dodavatel je schopný zajistit pohoštění v daném termínu.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 6.6: Zpracování technické dokumentace a průběžné odborné konzultace k projektu poskytování cloudového úložiště (Museion)

Kategorie: Ostatní: přímé zadání

Tabulka 33: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 6

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel je schopný zajistit dodávku rychle a dobře zná daný program.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 6.7: Objednáváme dle nabídky ze dne 14. 11. 2023 modré trumpety v počtu 500 ks s potiskem obrysem loga Pardubického kraje

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 34: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 7

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Výběr dodavatele dle nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 6.8: 40 ks knih Českomoravská stezka, 6 ks knih Severní stezka, 6 ks knih Centrální stezka, 6 ks knih Českomoravská stezka

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 35: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 8

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Výběr dodavatele dle nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	-
Efektivnost	Oslovení autora knih s žádostí o dodání knih s autorským podpisem.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 6.9: Správa domény a webových stránek 30x ParKem.cz dle požadavků Pardubického kraje na obsah, aktualizace, grafiku a obrazovou stránku, na dobu 1 roku

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 36: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 9

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla doložena pouze cenová nabídka bez zdůvodnění 3E.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 6.10: 50 ks stolních kalendářů na rok 2024 "Významné pardubické stavby" s logem Pardubického kraje

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 37: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 10

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel zaslal cenovou nabídku a poskytne slevu 20 %.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 6.11: Zajištění slavnostního ocenění sportovců a trenérů z Her X. zimní olympiády dětí a mládeže ČR 2023 v Lanovém parku Pardubice dne 5. 6. 2023

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 38: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 11

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla doložena pouze cenová nabídka bez zdůvodnění 3E.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 6.12: 300 kusů setů reprezentačního nástupního oblečení (vč. potisku znakem Pardubického kraje) pro výpravu Pardubického kraje na "Hry XI. letní olympiády dětí a mládeže ČR 2024"

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 39: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 12

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena odpovídá zjištěným cenám na relevantním trhu.
Účelnost	Zakázka povede k zajištění oblečení v potřebných velikostech a v barvách kraje pro reprezentanty Pardubického kraje na ODM 2024.
Efektivnost	Oblečení od vybraného dodavatele splňuje všechny požadavky, je velmi kvalitní a reprezentativní a dodavatel již oblečení poskytoval na ODM v předchozích letech.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 6.13: Vysílání v Czech-American TV "Propagace Pardubického kraje v zahraničí - 12. měsíční partnerský balíček 2023" - období 01.05.2023 - 30.04.2024 (DPH v režimu přenesené daňové povinnosti "reverse-charge" odvede objednavatel)

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 40: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 13

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je nižší než cena obvyklá.
Účelnost	Zadání zakázky povede k oslovení nových turistů nejen v USA.
Efektivnost	S vybraným dodavatelem probíhá dlouhodobě dobrá spolupráce a nabízí dobrý poměr ceny a výkonu.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 6.14: Provoz turistického portálu Východních Čech www.vychodni-cechy.info pro období roku 2023

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 41: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 14

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena jí nižší oproti předchozímu roku.
Účelnost	Zadání zakázky povede k zajištění provozu Turistického portálu Východních Čech.
Efektivnost	Vybraný dodavatel je zhotovitelem portálu a jeho služby jsou odborné a kvalitní.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 6.15: Smlouva o poskytování servisních služeb na rok 2023 – Museion

Kategorie: Písemný souhlas člena RPK / ředitele úřadu s odůvodněním postupu

Tabulka 42: Principy 3E – odbor č. 6, výdajová operace č. 15

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dojde k minimalizaci nákladů na zdroje, protože se v ČR této problematice nevěnuje žádný jiný dodavatel.
Účelnost	Zadáním zakázky bude zajištěno další fungování evidence sbírek muzijní povahy ve vlastnictví Pardubického kraje a jejich publikace na speciálním prezenčním webu.
Efektivnost	Vybraný dodavatel disponuje vysoce odbornými IT znalostmi ohledně fungování systému, jeho servisní podpora je již prověřená a je schopný zajistit s minimem zdrojů maximální výstup v adekvátní kvalitě.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Celkové zhodnocení odboru č. 6

Odbor č. 6 po vyžádání dokumentů o provedené předběžné řídicí kontrole v několika případech doložil pouze emailovou komunikaci se zvažovanými dodavateli, aniž by zde byla uvedena jakákoliv argumentace z hlediska zdůvodnění principů 3E. V dalších případech byly doloženy pouze záznamy o objednavce dané zakázky, rovněž bez jakéhokoliv zdůvodnění principů 3E. Z tohoto důvodu je nutné, aby při vyžádání dokumentace o předběžné řídicí kontrole odbory poskytl veškeré související materiály, protože lze jen konstatovat, jestli zdůvodnění principů 3E u daných operací bylo provedeno a pouze nebylo doloženo, nebo nebylo vůbec provedeno a zaznamenáno.

V šesti případech pro kategorizaci dokumentů pro zdůvodnění 3E odbor využil kategorii „ostatní“, kdy následně dodal „přímé zadání“. Vzhledem k tomu, že tento přístup je často využíván i dalšími odbory, by bylo vhodné zvážit úpravu směrnice Řídicí kontrola a kategorii „přímé zadání“ mezi ostatní kategorie přidat. Je ale důležité, aby i v rámci této kategorie bylo dostatečně 3E ohodnoceno, jelikož v některých vybraných dokumentech tohoto odboru 3E nebylo vůbec zdůvodněno.

Výjimka ze zadávání veřejných zakázek dle čl. 9 odst. 2 písm. e) směrnice o zadávání veřejných zakázek byla ve vybraných operacích odboru uplatněna dvakrát. První výjimka byla využita u výdajové operace č. 14, kdy se pro provoz turistického portálu Východních Čech oslovil dodavatel, který je zhotovitelem portálu. Jelikož dodavatel disponuje unikátními znalostmi a zkušenosti s provozem portálu, které žádný jiný dodavatel nemá, a zároveň klesla oproti předchozímu roku i cenová nabídka, lze usoudit, že je v tomto případě využití výjimky vhodným řešením. U výdajové operace č. 15 se jedná o zajištění servisních služeb evidenčního

systemu Museion a publikačního portálu www.klickesbirkam.cz. Dodavatel, který tento systém a publikační portál zhotovil, v předcházejících letech rovněž poskytoval servisní podporu. Jelikož je dodavatel držitelem autorských práv a ochranné známky a se servisními službami v této oblasti má největší zkušenosti, využití výjimky je odůvodněné a smysluplné.

Z hlediska hodnocení 3E byly pouze u výdajových operací č. 12, 13, 14 a 15 zdůvodněny všechny principy zároveň. Odbor by se tedy měl zaměřit na to, aby bylo hodnocení principů 3E v dokumentaci vždy řádně zaznamenáno a pro případnou kontrolu, například i v rámci interního auditu, transparentně doloženo.

Ohodnocení výdajové operace č. 15 je zpracované velmi kvalitně. Dokumentace obsahuje vyjádření člena Rady Pardubického kraje zodpovědného za danou oblast. V tomto vyjádření jsou popsány různé varianty, jakými lze zakázku zajistit, jaký postup odbor doporučuje a jednotlivě jsou popsány i principy 3E. Takto zdokumentovaný postup a zdůvodněné principy 3E zanechávají dostatečnou auditní stopu a potvrzují, že předběžná řídicí kontrola proběhla v souladu s pravidly řádně a transparentně.

Odbor č. 7

Výdajová operace č. 7.1: Smlouva o poskytování služeb autorského dozoru projektanta při realizaci stavby „SŠ chovu koní a jezdeckví Kladruby nad Labem – rekonstrukce DM“

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 43: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 1

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	-
Efektivnost	S vybraným dodavatelem bylo dříve spolupracováno v rámci zpracování projektové dokumentace.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu v Příloze D

Výdajová operace č. 7.2: Stavební práce na budově DM Gymnázia a SOŠ Přelouč, Jaselská 1507, 535 01 Přelouč spojených s odstraněním materiálů a zemin působících nežádoucí zápach v pokoji

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 44: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 2

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cenová nabídka byla velmi výhodná.
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel je schopný provést práce ve velmi krátkém termínu a nese odpovědnost za veškeré vady díla v záruční době v délce 5 let.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 7.3: Smlouva o dílo na zhotovení projektové dokumentace stavby „Střední průmyslová škola Chrudim – rekonstrukce havarijního stavu střechy“

Kategorie: Ostatní

Tabulka 45: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 3

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadání zakázky povede ke zpracování projektové dokumentace na rekonstrukci střechy Střední průmyslové školy Chrudim.
Efektivnost	Vybraný dodavatel byl osloven zejména kvůli potřebě rychlého jednání a kvůli znalosti situace na místě.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 7.4: Represivní a preventivní chemické ošetření střešní konstrukce na objektu Příhrádek 8 Pardubice

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 46: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 4

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel je schopný práce téměř okamžitě provést a má zkušenosti s pracemi na několika památkově chráněných stavbách realizovaných Pardubickým krajem.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 7.5: Smlouva o poskytování služeb koordinátora BOZP při realizaci stavby „NPK, a.s., Pardubická nemocnice – rekonstrukce stravovacího provozu“

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 47: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 5

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je pozitivně ovlivněna krátkou vzdáleností sídla vybraného dodavatele od stavby.
Účelnost	-
Efektivnost	S vybraným dodavatelem bylo dříve spolupracováno.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 7.6: Projekční vícepráce osvětlení jižního parteru GG po zbourané trafostanici v rámci inv. akce "Odstranění trafostanice u objektu Winternitzových automatických mlýnů, Pardubice"

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 48: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 6

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je v místě a čase obvyklá.
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel je seznámen se stavem na místě, jelikož byl zpracovatelem projektové dokumentace stavby a je schopný zajistit práce v krátkém časovém úseku.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 7.7: Smlouva o poskytnutí služeb – data z katastru

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 49: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 7

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel spolupracoval na vytvoření předchozího projektu, přičemž tento projekt je jeho nadstavba.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 7.8: Administrace VZ „Modernizace mostu ev. č. 322-014 Chvaletice, podruhé“ a „Modernizaci mostu ev. č. 317-005A Choceň, podruhé“

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 50: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 8

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	-
Efektivnost	S vybraným dodavatelem se dlouhodobě spolupracuje.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 7.9: Smlouva o vzniku oprávnění k uzavírání obchodů na trhu PXE pro konečné zákazníky – odběratel

Kategorie: Nabídka od 3 dodavatelů s odůvodněním výběru

Tabulka 51: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 9

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena od dodavatele je v rámci poplatků za burzovní poplatky nejnižší.
Účelnost	-
Efektivnost	Kvůli rostoucím cenám energií bylo potřeba vybrat dodavatel rychle.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 7.10: Zpracování aktualizace posouzení Parkovacího domu, NPK Pardubické nemocnice

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 52: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 10

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel zpracoval původní projekt, tudíž má znalost problematiky a spolupracovalo se s ním.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 7.11: Vypracování studie na „Nové dopravní napojení Nemocnice Pardubice, Kyjevská“

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 53: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 11

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Nabídková cena dodavatele byla nižší než sazba podle honorářového řádu.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 7.12: Zpracování projektu IGP zájmového území

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 54: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 12

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cenová nabídka dodavatele byla vyhodnocena jako adekvátní.
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel je projektant a autorský dozor předmětné stavby.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 7.13: Vyhotovení znaleckého posudku k.ú. Sezemice

Kategorie: Plán investic

Tabulka 55: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 13

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 7.14: Modernizace silnice II/Hrádek – Ústí nad Orlicí, sanace sesuvu km 25,000 - 25,100 DUSP

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 56: Principy 3E – odbor č. 7, výdajová operace č. 14

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel má dlouholeté zkušenosti s daným problémem a dříve řešil identický problém v rámci výstavby dálnice D8.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Celkové zhodnocení odboru č. 7

Odbor č. 7 ve velké míře vybíral dodavatele, se kterými již v minulosti spolupracoval nebo kteří se již nějakým způsobem na daném projektu podíleli. Tento přístup má své výhody, jelikož znalost problematiky může vést k časovým úsporám a tím i ke snížení nákladů. Ověřená spolupráce rovněž minimalizuje riziko, že by během realizace zakázky došlo k neočekávaným komplikacím. Na druhou stranu by odbor měl v případech, kdy je to možné, zvážit i jiné dodavatele, což by mohlo vést k inovaci procesů či zavedení nových a efektivnějších postupů.

V pěti případech, u výdajových operací č. 2, 3, 4, 6 a 9, bral odbor v potaz potřebu realizace zakázky v krátkém termínu, na což se hledělo při výběru dodavatele. Pokud by odbor na zpracování nespěchal, opět mohl uvažovat nad více dodavateli pro efektivnější řešení.

Tento odbor neměl ani u jedné vybrané operace řádně zdůvodněné všechny 3E principy zároveň. Některá zdůvodnění byla poměrně strohá a neposkytovala komplexní argumentaci ke všem principům. Odbor by se měl zaměřit na detailnější zpracování těchto zdůvodnění, aby byla zajištěna transparentnost procesu a auditní stopa.

U výdajové operace č. 7 byla jako kategorie pro hodnocení 3E zvolena znalost situace na trhu. Odbor ale nedoložil, jací další dodavatelé se na trhu nacházeli, ani zda byli jiní dodavatelé zvažováni. Opět by bylo vhodné tyto údaje zaznamenat a doložit pro zvýšení důvěryhodnosti a transparentnosti rozhodovacího procesu.

Výdajová operace č. 13, která se týká vyhotovení znaleckého posudku k.ú. Sezemice, nebyla z hlediska 3E nijak zhodnocena. Byla předložena pouze zpráva z Rady Pardubického kraje z roku 2018, kdy se vybraly projekty v rámci výzev operačního programu IROP 2014 - 2020. Tento dokument ale není relevantní pro doložení principů 3E dané operace.

Odbor č. 8

Výdajová operace č. 8.1: Obnova Winternitzových automatických mlýnů pro krajskou galerii - objednávka uložení kanalizačního potrubí DN 250

Kategorie: Písemný souhlas členy Rady Pardubického kraje/ředitele úřadu s odůvodněním postupu

Tabulka 57: Principy 3E – odbor č. 8, výdajová operace č. 1

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla předložena cenová nabídka a vybraný dodavatel má na místě potřebnou techniku, což pozitivně ovlivní výši nákladů.
Účelnost	Zakázka zajistí, že nebudou problémy s funkčností kanalizace.
Efektivnost	Vybraný dodavatel má zkušenosti s touto problematikou a je schopný práce zrealizovat v požadovaném termínu.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu v Příloze E

Výdajová operace č. 8.2: Objedávka na Interiérové řešení objektu Pardubického inovačního centra v areálu Ke Tvrzi, Pardubice

Kategorie: Písemný souhlas členy Rady Pardubického kraje/ředitele úřadu s odůvodněním postupu

Tabulka 58: Principy 3E – odbor č. 8, výdajová operace č. 2

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel předložil cenovou nabídku.
Účelnost	Zadání zakázky povede ke zpracování návrhu interiéru Pardubického inovačního centra.
Efektivnost	Vybraný dodavatel je schopný zajistit zakázku v krátkém termínu, dříve zpracoval architektonickou studii tohoto objektu a jsou s ním pozitivní předchozí zkušenosti.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 8.3: Modernizace silnice II/324 Staré Hradiště – Hrobice (průtah) - smlouva OR/23/23560 (4102803911) o realizaci překládky komunikačního vedení veřejné komunikační sítě elektronických komunikací

Kategorie: Projektový záměr

Tabulka 59: Principy 3E – odbor č. 8, výdajová operace č. 3

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadáním zakázky ke zmodernizování silnice dojde ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu na komunikaci, prodloužení její životnosti, zlepšení životního prostředí a snížení hlukové zátěže z dopravy.
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 8.4: Modernizace silnice II/368 Třeňavov – průtah – objednávka geometrických plánů datových chrániček včetně podkladů pro věčná břemena

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 60: Principy 3E – odbor č. 8, výdajová operace č. 4

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla doložena pouze cenová nabídka bez zdůvodnění 3E.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 8.5: Odborné služby Technického projektového manažera projektu IS DTM Pk

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 61: Principy 3E – odbor č. 8, výdajová operace č. 5

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel předložil cenovou nabídku.
Účelnost	-
Efektivnost	Dodavatel již působil jako technický dozor v předchozím roce.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 8.6: Objednáváme u vás zpracování aktualizace Posouzení budovy z hlediska výskytu obecně a zvláště chráněných druhů živočichů v rámci projektu „Realizace úspor energie – SŠ obchodu, řemesel a služeb Žamberk, objekt zámku“

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 62: Principy 3E – odbor č. 8, výdajová operace č. 6

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cenová nabídka od dodavatele je adekvátní a v místě a čase obvyklá.
Účelnost	-
Efektivnost	Dodavatel dříve posudky zpracovával a je seznámen s problematikou.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 8.7: Gymnázium Pardubice Dašická – výstavba FTV elektrárny – stavebně technický průzkum střešních konstrukcí

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 63: Principy 3E – odbor č. 8, výdajová operace č. 7

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla doložena pouze cenová nabídka bez zdůvodnění 3E.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 8.8: Objednáváme u Vás přípoř chřániček k chodníku v Třebařově dle Vař nabídky ze dne 15. 3. 2023 " Přípoř chřániček k chodníku poděl silnice II/368 v obci Třebařov " a projektové dokumentace

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 64: Principy 3E – odbor č. 8, výdajová operace č. 8

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla dolořena pouze cenová nabídka bez zdŮvodněnř 3E.
Ůčelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle internřho materiálu

Výdajová operace č. 8.9: Grafické práce

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 65: Principy 3E – odbor č. 8, výdajová operace č. 9

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla dolořena pouze cenová nabídka bez zdŮvodněnř 3E.
Ůčelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle internřho materiálu

Výdajová operace č. 8.10: Zpracování hmotové studie "LDN Rybitřvř – propojenř budovy A/B"

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 66: Principy 3E – odbor č. 8, výdajová operace č. 10

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla dolořena pouze cenová nabídka bez zdŮvodněnř 3E.
Ůčelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle internřho materiálu

Výdajová operace č. 8.11: Sř automobilnř Ůstř nad Orlicř – vzdělávacř a rekvalifikačnř centrum – objednávka měřenř koncentrace prachu a chemickřch látek, hluku a vibrací

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 67: Principy 3E – odbor č. 8, výdajová operace č. 11

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla dolořena pouze cenová nabídka bez zdŮvodněnř 3E.
Ůčelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle internřho materiálu

Výdajová operace č. 8.12: Objednáváme u Vás dodávku a montáž měřiče tepla pro pavilon S, OLÚ Jevíčko, dle Vaší nabídky ze dne 3. 11. 2022, pro projekt – Realizace úspor energie – OLÚ Jevíčko, pavilon S + koridor

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 68: Principy 3E – odbor č. 8, výdajová operace č. 12

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla doložena pouze cenová nabídka bez zdůvodnění 3E.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 8.13: Modernizace silnice II/362 Jedlová – hranice kraje – objednávka aktualizace diagnostiky

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 69: Principy 3E – odbor č. 8, výdajová operace č. 13

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla doložena pouze cenová nabídka bez zdůvodnění 3E.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Celkové zhodnocení odboru č. 8

U výdajových operací č. 1 a 2 byla využita výjimka dle směrnice o zadávání veřejných zakázek. U obou operací byl zejména kvůli časovému hledisku a znalosti dané problematiky osloven jeden dodavatel. U operace č. 1 bylo při výběru dodavatele nahlíženo i na zvýšení hospodárnosti, jelikož má dodavatel potřebnou techniku přímo v místě realizace zakázky. Díky tomu nedocházelo k dodatečným nákladům na přesun techniky, což vedlo k úspoře času i financí. Tento postup tak lze považovat za oprávněný.

Pro výdajovou operaci č. 3 byl jako kategorie pro hodnocení 3E zvolen projektový záměr. V tomto projektovém záměru byl poměrně detailně popsán účel dané operace, ale nikde nebyla zhodnocena hospodárnost. Byly zde sice uvedeny celkové náklady a způsob financování, ale z hlediska hospodárnosti jako takové žádný komentář uveden nebyl.

Odbor č. 8 by se tedy měl na řádné zdůvodňování principů 3E více zaměřit, provádět ho pečlivěji než doposud a měl by zajistit jeho řádné dokládání. Pokud existují další podpůrné materiály, tak by měly být na vyžádání předloženy. To je důležité nejen pro prokázání odpovědného hospodaření s veřejnými prostředky, ale také pro zajištění transparentnosti a auditní stopy, která může být klíčová při kontrole interním auditem.

Odbor č. 9

Výdajová operace č. 9.1: Objednávka zpracování článků a ostatních textů do časopisu "Časopis pro rodinu"

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 70: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 1

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel předložil cenovou nabídku.
Účelnost	Zadáním zakázky dojde ke zpracování článků a textů do časopisu vydávaného Pardubickým krajem „Časopis pro rodinu“.
Efektivnost	S dodavatelem se dříve na zpracování článků spolupracovalo.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu v Příloze F

Výdajová operace č. 9.2: Objednávka občerstvení pro metodické setkání OSPOD ORP v rámci projektu "Inovativní přístupy k podpoře ohrožených rodin s dětmi v Pk"

Kategorie: Ostatní: přímé zadání

Tabulka 71: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 2

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel byl vybrán na základě nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 9.3: Objednávka zajištění občerstvení na pracovní setkání sociálních podniků

Kategorie: Ostatní: přímé zadání

Tabulka 72: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 3

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je v místě a čase obvyklá.
Účelnost	Zadáním zakázky se zajistí občerstvení pro účastníky pracovního setkání na hradě Rychmburk.
Efektivnost	Občerstvení je zajištěno dodavatelem v místě z organizačních důvodů.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 9.4: Objednávka dopravy pro zahraniční služební cestu do Amsterdamu

Kategorie: Průzkum trhu

Tabulka 73: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 4

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel byl vybrán na základě nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 9.5: Objednávka oběda u příležitosti návštěvy ministra práce a sociálních věcí Mariana Jurečky dne 15. 5. 2023

Kategorie: Ostatní: přímé zadání

Tabulka 74: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 5

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je v místě a čase obvyklá.
Účelnost	Zakázkou se zajistí oběd u příležitosti návštěvy jednoho z ministrů.
Efektivnost	Zakázka bude zajištěna kvůli logické a časové návaznosti dodavatelem přímo v místě.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 9.6: Objednávka pronájmu kongresového centra a technického zařízení

Kategorie: Průzkum trhu

Tabulka 75: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 6

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel byl vybrán na základě nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	-
Efektivnost	V úvahu se při výběru dodavatele bralo i současné zajištění pronájmu sálu spolu s technikou a zajištění občerstvení.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 9.7: Objednávka zajištění webu Kraj pro rodinu do konce roku 2023

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 76: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 7

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je spíše nižší než v místě a čase obvyklá.
Účelnost	Zakázka povede ke komplexnímu zajištění webu Kraj pro rodinu.
Efektivnost	Vybraný dodavatel disponuje znalostí problematiky a již se s ním spolupracovalo.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 9.8: Objednávka překladu materiálů pro pracovnice OSPOD

Kategorie: Průzkum trhu

Tabulka 77: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 8

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Nabídkové ceny dvou dodavatelů byly shodné, ale u vybraného dodavatele byl již v ceně započítán i přepis z původního dokumentu.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 9.9: Objednávka realizace workshopů zaměřených na práci s metodikou

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 78: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 9

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je v místě a čase obvyklá.
Účelnost	Zadání zakázky povede k realizaci workshopů zaměřených na práci s metodikou Podpora vztahu dítěte v dětském domově s jeho biologickou rodinou.
Efektivnost	Zpracovatel tuto metodiku zpracoval a je jediný na trhu, kdo je schopný workshopy realizovat.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 9.10: Objednávka workshopu – Kurz mediace pro pracovníky OSPOD

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 79: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 10

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena za kurz na celý den je výhodná.
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel jako jediný v tomto období poskytoval daný kurz, jsou na něj kladné reference z předchozích let a je akreditovaný, kvalitní, specializovaný a odborný.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 9.11: Objednávka knihy Násilí v sociálních službách

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 80: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 11

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla zaslána cenová nabídka spolu s množstevní slevou.
Účelnost	-
Efektivnost	Dodavatel je jediný, kdo tuto publikaci prodává.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 9.12: Rozvoj služeb duševního zdraví v Pardubickém kraji – objednávka na ubytování a pronájem sálu včetně techniky pro 50 osob

Kategorie: Průzkum trhu

Tabulka 81: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 12

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je vyšší než předpokládaná.
Účelnost	Zadání zakázky povede ke zvyšování odborné způsobilosti veřejných opatrovníků v oblasti reformy péče o duševní zdraví.
Efektivnost	Vybraný dodavatel měl volnou kapacitu na oba termíny a nabídl všechny požadované služby.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 9.13: Objednávka reklamních předmětů

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 82: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 13

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je spíše nižší než v místě a čase obvyklá a zároveň je nižší než v roce 2022.
Účelnost	-
Efektivnost	S vybraným dodavatelem se již spolupracovalo, je spolehlivý, ochotně komunikuje a zboží je kvalitní.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 9.14: Objednávka dvou seminářů "Úvod do problematiky komplexního vývojového traumatu" a tří seminářů "Základní principy terapeutického rodičovství"

Kategorie: Průzkum trhu

Tabulka 83: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 14

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel byl vybrán na základě nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	Zadání zakázky zajistí uspořádání celkem 5 seminářů na témata „Úvod do problematiky komplexního vývojového traumatu" a "Základní principy terapeutického rodičovství".
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 9.15: Objednávka konzultační činnosti v rámci přípravy střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 84: Principy 3E – odbor č. 9, výdajová operace č. 15

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je v místě a čase obvyklá.
Účelnost	Zadání zakázky zajistí konzultační činnost v rámci přípravy střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb.
Efektivnost	Vybraný dodavatel má zkušenosti s přípravou střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb kraje a dříve se s ním spolupracovalo.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Celkové zhodnocení odboru č. 9

Odbor č. 9 využil ve třech operacích, konkrétně v operaci č. 2, 3 a 5, jako kategorii pro hodnocení 3E „ostatní: přímé zadání". Ve všech třech případech odbor alespoň částečně principy 3E odůvodnil. Jak je psáno výše u odboru č. 6, kvůli poměrně častému užívání této kategorie by bylo užitečné zařadit "přímé zadání" do kategorií pro hodnocení 3E, které jsou

uvedené ve směrnici Řídící kontrola. Samozřejmě je ale důležité, aby byly opravdu všechny principy řádně popsány.

U výdajových operací č. 1, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14 a 15, tedy celkem u jedenácti operací, byla jako kategorie pro hodnocení 3E uvedena znalost situace na trhu nebo průzkum trhu. Tento odbor pouze u operace č. 1 znalost situace na trhu nijak nepodložil a u operací č. 10 a 13 nedoložil konkrétní dodavatele na trhu, ale pouze zmínil, jaká je na trhu cenová relace oproti vybranému dodavateli. Ve všech ostatních případech byli další dodavatelé na trhu konkrétně vyjmenováni, což je v rámci zachování auditní stopy ideální postup.

Co se týče jednotlivých operací, tak odbor č. 9 u operací č. 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 13 a 14 vybral dodavatele zejména na základě hospodárnosti. Dodavatelé u výdajových operací č. 1, 7, 10, 13 a 15 byli osloveni zejména z důvodu předchozí pozitivní spolupráce a dodavatelé u operací č. 3, 5, 6 a 12 byli vybráni kvůli nejvhodnějšímu organizačnímu zajištění.

Celkově odbor ve většině případů doložil odůvodnění principů 3E, přičemž by se mohl ještě zaměřit na důslednější podložení znalosti na trhu u všech operací, kde ji uvádí.

Odbor č. 10

Výdajová operace č. 10.1: Zajištění pohoštění (občerstvení + catering) na akci Mladý talent Pk 2023 dne 6. 12. 2023. Max. cena 70 000 Kč včetně DPH

Kategorie: Písemný souhlas člena Rady Pardubického kraje/ředitele úřadu s odůvodněním postupu

Tabulka 85: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 1

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadání zakázky povede k zajištění občerstvení pro hosty slavnostního předávání cen Mladý talent Pardubického kraje 2023.
Efektivnost	Zajištění občerstvení žáky školy umožní uplatnit jejich dovednosti a zároveň tak bude prezentována škola.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu v Příloze G

Výdajová operace č. 10.2: Dodání dárkových a květinových aranžmá na akci Mladý talent Pk 2023 dne 6. 12. 2023. Max. cena 5 000 Kč včetně DPH

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 86: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 2

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel poskytuje dobrý poměr cena – výkon.
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel zakázku zajistí v daném termínu, ve kvalitním zpracování, se zárukou spolehlivosti.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 10.3: Zajištění akce "Kraje pro bezpečný internet – předávání cen a vyhodnocení krajského finále" dne 14. 4. 2023

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 87: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 3

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel nabízí příznivou cenu a poskytuje slevu na nákup.
Účelnost	-
Efektivnost	S vybraným dodavatelem se dlouhodobě spolupracuje, je spolehlivý, zajistí zakázku v daném termínu a kvalitě.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 10.4: Zajištění VII. odborné konference „Bezpečné klima ve školách Pardubického kraje“ dne 11. 10. 2023

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 88: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 4

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel nabízí příznivou cenu.
Účelnost	-
Efektivnost	S vybraným dodavatelem se dlouhodobě spolupracuje, je spolehlivý, zajistí zakázku v daném termínu a precizně zpracovává výrobky.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 10.5: Reklamní předměty pro soutěž Mladý Cyklista

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 89: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 5

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel nabízí příznivou cenu.
Účelnost	-
Efektivnost	S vybraným dodavatelem se dlouhodobě spolupracuje, je spolehlivý, zajistí zakázku v daném termínu a kvalitě.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 10.6: Zajištění odborného semináře dne „Kázeň a klima třídy“

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 90: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 6

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel nabízí příznivou cenu.
Účelnost	-
Efektivnost	S vybraným dodavatelem se dlouhodobě spolupracuje, je spolehlivý, lektor je odborný, zajistí zakázku v daném termínu a kvalitě.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 10.7: Dodání 6 060 ks publikací Atlas školství – střední školy – Pk

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 91: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 7

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel nabízí příznivou cenu, v místě a čase obvyklou.
Účelnost	-
Efektivnost	S dodavatelem se dlouhodobě spolupracuje, je spolehlivý, zajistí zakázku v daném termínu a kvalitě a je jedinečný. Rovněž je mezi tímto dodavatelem, Úřadem práce ČR a Pardubickým krajem dohodnuta spolupráce, která šetří Pardubickému kraji náklady.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 10.8: Zajištění odborného semináře „Poruchy příjmu potravy u žáků“

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 92: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 8

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel nabízí příznivou cenu.
Účelnost	-
Efektivnost	S vybraným dodavatelem se dlouhodobě spolupracuje, je spolehlivý, lektor je odborný, zajistí zakázku v daném termínu a kvalitě.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 10.9: Zajištění odborného semináře dne 1. 12. 2023 „Vliv online prostředí na žáky. Jak je pochopit a pracovat s nimi“

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 93: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 9

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel nabízí příznivou cenu.
Účelnost	-
Efektivnost	S dodavatelem se dlouhodobě spolupracuje, je spolehlivý, odborný, zajistí zakázku v daném termínu a kvalitě a zpracování je jedinečné.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 10.10: Dodání tištěných dárkových poukazů pro Mladé talenty Pk 2023

Kategorie: Nabídka od 3 dodavatelů s odůvodněním výběru

Tabulka 94: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 10

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Hlavním kritériem pro výběr dodavatele je ekonomická výhodnost (nabídková cena).
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel byl schopen realizovat zakázku v daném termínu, je flexibilní a jeho zboží splňuje technickou úroveň.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 10.11: Dodání 15 ks plaket ve velikosti 20 x 52 cm s logem Mezinárodní ceny vévody z Edinburgu

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 95: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 11

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Cena je v místě a čase obvyklá.
Účelnost	Zadání zakázky povede k ocenění studentů v rámci soutěže DofE.
Efektivnost	Dodavatel získal řadu ocenění a zadáním zakázky bude podpořen malý / střední podnik.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 10.12: Materiální zajištění soutěže projektu „Kraje pro bezpečný internet“. 8x Bluetooth reproduktor Sony SRS-XB100 černá 9 592 Kč, 6x Elektronická čtečka knih Pocketbook 629 Verse Bright 17 351 Kč, Doprava 156 Kč

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 96: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 12

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel nabízí příznivou cenu a poskytuje Pardubickému kraji slevu na nákup.
Účelnost	-
Efektivnost	S vybraným dodavatelem se dlouhodobě spolupracuje, je spolehlivý, zajistí zakázku v daném termínu a kvalitě.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 10.13: Zajištění výroby 3 ks plaket s potiskem (dle vzoru) a 8 ks nálepek s potiskem a laminací (dle vzoru) na slavnostní předávání Ceny radního Pardubického kraje - Gastrohvězda školních jídelen dne 8.1.2024

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 97: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 13

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel nabízí příznivou cenu.
Účelnost	-
Efektivnost	S vybraným dodavatelem se dlouhodobě spolupracuje, je spolehlivý, zajistí zakázku v daném termínu a kvalitě, výrobky precizně zpracovává a mají vysokou technologickou kvalitu.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 10.14: Alza vouchery 5 X 1000 Kč X 7 osob – 35 s tištěný voucher
Dárkový poukaz Alza.cz na nákup zboží v hodnotě 1000 Kč, cena celkem s DPH 35000 Kč,
na slavnostní předávání Ceny radního Pardubického kraje – Gastrohvězda školních jídelen
dne 8.1.2024

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 98: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 14

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel nabízí příznivou cenu.
Účelnost	-
Efektivnost	S vybraným dodavatelem se dlouhodobě spolupracuje, je spolehlivý, zajistí zakázku v daném termínu a kvalitě.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 10.15: Zajištění občerstvení na pracovní setkání vedoucích odboru

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 99: Principy 3E – odbor č. 10, výdajová operace č. 15

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel nabízí příznivou cenu.
Účelnost	-
Efektivnost	S vybraným dodavatelem se dlouhodobě spolupracuje, je spolehlivý, zajistí zakázku v daném termínu a kvalitě a dodavatelsko-odběratelský řetězec je krátký.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Celkové zhodnocení odboru č. 10

Odbor č. 10 u výdajových operací č. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14 a 15 pro hodnocení 3E využil kategorii znalost situace na trhu. Nicméně pouze u operace č. 12 odbor doložil další zvažované dodavatele, u ostatních operací informace o alternativních dodavatelích uvedeny nebyly. Pro zajištění dostatečné auditní stopy by bylo žádoucí, aby odbor u všech relevantních operací průkazně doložil i další zvažované dodavatele na trhu.

V rámci zdůvodnění hospodárnosti byla nejčastěji uváděna příznivá cenová nabídka vybraného dodavatele. Naopak účelnost jednotlivých operací nebyla vždy dostatečně okomentována.

U většiny operací odbor argumentoval spolehlivostí dodavatele, dlouhodobou spoluprací, flexibilitou a zajištěním odpovídající kvality zboží či služeb. Z toho vyplývá, že odbor č. 10 většinou spolupracuje s ověřenými dodavateli, což s sebou samozřejmě nese určitou míru jistoty při naplnění zakázky. Na druhou stranu při zvážení spolupráce s jinými dodavateli a zjištění, jakým způsobem jsou jiní dodavatelé schopni danou zakázku zpracovat, by mohly být nalezeny nové a výhodnější formy spolupráce. Pokud by byly doloženy

dokumenty ohledně ostatních dodavatelů na relevantním trhu, dalo by se konstatovat, jestli je spolupráce se stávajícími dodavateli opravdu nejvhodnější.

U operace č. 7 byla volba dodavatele odůvodněna na základě již existující trojstranné spolupráce dodavatele, Krajského úřadu Pardubického kraje a Úřadu práce České republiky. Jelikož Úřad práce sbírá a zpracovává data pro tisk a dodavatel realizuje tisk atlasů, zachování této spolupráce se jeví jako nejefektivnější řešení. Volba jiného dodavatele by znamenala zánik této spolupráce, což by pro Krajský úřad Pardubického kraje představovalo dodatečné náklady spojené s nutností zajistit si vlastní mechanismus sběru a zpracování dat. Vzhledem k tomu, že v tomto nemá Krajský úřad relevantní zkušenosti, toto řešení nelze považovat za hospodárné a efektivní.

Odbor č. 11

Výdajová operace č. 11.1: Smlouva o provozování Systému pro výměnu informací v rámci sítě zdravotnických zařízení uzavřená mezi Pardubickým krajem jako objednatelem a Nemocnicí Pardubického kraje, a.s., jako provozovatelem

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 100: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 1

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadání zakázky zajistí provozování informačního systému, který umožňuje pacientům vidět svou zdravotnickou dokumentaci ze všech připojených zdravotnických zařízení.
Efektivnost	Pouze vybraný dodavatel má v současnosti dostatečné bezpečnostní, procesní a organizační zázemí k práci s takto důvěrnými informacemi.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu v Příloze H

Výdajová operace č. 11.2: Zajištění notářských úkonů ke zvyšování základního kapitálu společnosti Nemocnice Pardubického kraje, a.s., peněžitým vkladem ve výši 372,533 mil. Kč

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 101: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 2

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel předložil cenovou nabídku.
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel zná společnost od jejího vzniku.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 11.3: Ubytování a stravování pro účastníky pracovního setkání ředitelů PO Pk, zástupců společnosti NPK, a.s., a zástupců KrÚ Pk v areálu Prostřední Lipka

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 102: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 3

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel předložil cenovou nabídku.
Účelnost	-
Efektivnost	Cenovou nabídku předložila příspěvková organizace Pardubického kraje sídlící v místě.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 11.4: Zhotovení dispoziční studie rekonstrukce památkově chráněného objektu pavilonu N v areálu Odborného léčebného ústavu Jevíčko v termínu do 31. 3. 2023

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 103: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 4

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel předložil cenovou nabídku.
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel byl zvolen kvůli rychlému zpracování zakázky z důvodu možnosti získání dotace.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 11.5: Zajištění akce (občerstvení) pro účastníky „Pracovního workshopu“ dne 20. 2. 2023 v Kulturním centru Fabrika (aula 3. NP) k plánovanému projektu NPK, a.s., Svitavská nemocnice – úprava parku před psychiatrií

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 104: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 5

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel předložil cenovou nabídku.
Účelnost	-
Efektivnost	Cenovou nabídku předložila příspěvková organizace Pardubického kraje, která byla předem zvolena odborem.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 11.6: Objednání školení na téma „Hospodaření příspěvkových organizací se zaměřením na hospodaření s fondy a ve vazbě na cash-flow“ dne 22. 6. 2023

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 105: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 6

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel předložil cenovou nabídku.
Účelnost	-
Efektivnost	Dodavatel je specialista na účetnictví příspěvkových organizací.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 11.7: Stravování pro účastníky pracovního setkání ředitelů PO Pk, zástupců společnosti NPK, a.s., a zástupců KrÚ Pk dne 21. 6. 2023

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 106: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 7

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel předložil cenovou nabídku.
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel sídlí v místě konání porady.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 11.8: Zajištění akce (občerstvení) pro účastníky „Pracovního workshopu“ v zasedací místnosti internátu (J. E. Purkyně 919, Litomyšl-Město) k plánovanému projektu NPK, a.s., Litomyšlská nemocnice – revitalizace parkových ploch

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 107: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 8

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel předložil cenovou nabídku.
Účelnost	-
Efektivnost	Dodavatele předem dohodl odbor rozvoje, jelikož je pořadatelem workshopu.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 11.9: Komentovaná prohlídka Automatických mlýnů včetně komentované prohlídky SFÉRY

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 108: Principy 3E – odbor č. 11, výdajová operace č. 9

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatel nabídl levnější vstupenky a slevu na prohlídku v Sile.
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel zajišťuje prohlídky areálu.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Celkové zhodnocení odboru č. 11

U výdajové operace č. 1 byl opakovaně a odůvodněně vybrán dodavatel, který má v současnosti jako jediný potřebnou technologii k zajištění zakázky. Proto nelze vzhledem k absenci alternativních dodavatelů uvažovat nad výběrem dodavatele jiného a neefektivnější je pokračovat ve spolupráci s dodavatelem stávajícím.

Odbor č. 11 u osmi z devíti operací, konkrétně u operací 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 a 9, využíval pro kategorizaci pro hodnocení 3E aktuální cenovou nabídku. Nicméně kromě operace č. 9

nebyla u ostatních operací hospodárnost dostatečně vyhodnocena, jelikož odbor pouze předložil cenové nabídky bez další analýzy. Rovněž ani u jedné operace nebyla explicitně zdůvodněna účelnost, což oslabuje komplexnost hodnocení v souladu s principy 3E.

Efektivnost byla ve většině případů částečně posouzena. U operace č. 2 byl dodavatel vybrán na základě předchozích zkušeností, zatímco zajištění zakázek u operací č. 3 a 5 měly na starosti příspěvkové organizace Pardubického kraje. U operace č. 4 měla při výběru hlavní roli rychlost zpracování zakázky a u operace č. 6 kvalita dodavatele. Pro výběr dodavatele u operací č. 7 a 8 byla rozhodující vzdálenost dodavatele od místa konání akce.

Pro zajištění odpovídajícího ohodnocení výdajových operací v souladu s principy 3E je nezbytné důsledně ohodnotit všechny 3 principy, a přitom brát v úvahu více kritérií. Důraz by měl být kladen zejména na komplexnější analýzu hospodárnost a jasné zdůvodnění účelnosti jednotlivých operací.

Odbor č. 12

Výdajová operace č. 12.1: Objednávka seminářů

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 109: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 1

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadáním zakázky se naplní zákonná povinnost zákona o myslivosti.
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu v Příloze I

Výdajová operace č. 12.2: Vesnice roku 2023

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 110: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 2

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Je velmi dobrý poměr cena / kvalita.
Účelnost	Zadáním zakázky budou vytvořeny brožury k prezentaci zúčastněných a oceněných obcí, diplomy a šeky jsou součástí darů pro vítězné obce.
Efektivnost	Vybraný dodavatel zajistí velmi dobrou kvalitu zboží ve srovnání s cenou.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 12.3: Zpracování pozemkové evidence pro stávající honitbu Litošice

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 111: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 3

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadáním zakázky dojde k vedení správního řízení ve věci rozdělení honitby Litošice.
Efektivnost	Vybraný dodavatel dodá data tzv. „na klíč“ a získá je jednodušším způsobem, a tedy v kratším termínu.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 12.4: Organizační zajištění porady

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 112: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 4

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadáním zakázky se organizačně zajistí porada pracovníků odboru.
Efektivnost	Vybraný dodavatel je schopen zajistit zakázku v daném termínu, má dostatečnou kapacitu a je v blízké vzdálenosti od krajského úřadu.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 12.5: Podklady pro projekt Interreg Česko – Polsko: Průzkum vodního ekosystému v oblasti Kladského prolomu

Kategorie: Znalost situace na trhu

Tabulka 113: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 5

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	-
Účelnost	Zadáním zakázky dojde k zajištění odborných podkladů pro projekt Interreg Česko-Polsko.
Efektivnost	Vybraný dodavatel spolupracuje s polskou stranou projektu a má nejvíce odborných dat z předmětného území, je to odborný poradce projektu.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 12.6: Managementové zásahy v PR Habrov – kompletní zajištění pastvy ovcí v počtu 6 ks, v době do 15. 10. 2023 ve dvou pastevních areálech

Kategorie: Ostatní: přímé zadání uživateli pozemků

Tabulka 114: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 6

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla doložena pouze cenová nabídka bez zdůvodnění 3E.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 12.7: Managementové zásahy PP Meandry Struhy – kosení luk lehkou mechanizací luk (červen až srpen) - celkem 5,6685 ha (malým traktorem do 2,5 t)

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 115: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 7

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla doložena pouze cenová nabídka bez zdůvodnění 3E.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 12.8: Zajištění grafických prací a vydání měsíčního kalendáře "Příroda Pardubického kraje 2024"

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 116: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 8

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Výběr dodavatele dle nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 12.9: Zpracování plánu péče pro EVL a PP U Pohránovského rybníka (64,97 ha) – vyhodnocení dosavadní péče a vypracování kompletního plánu péče, včetně všech náležitostí daných vyhláškou a novou osnovou plánů péče

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 117: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 9

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Výběr dodavatele dle nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 12.10: Managementová opatření ve prospěch zvláště chráněných druhů – zejm. pro významné druhy rostlin

Kategorie: Ostatní: přímé zadání uživateli pozemků

Tabulka 118: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 10

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Byla doložena pouze cenová nabídka bez zdůvodnění 3E.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 12.11: Objednáváme bavlněné tašky s vlastním potiskem pro propagaci ochrany přírody v Pardubickém kraji

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 119: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 11

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Výběr dodavatele dle nejnižší nabídkové ceny.
Účelnost	-
Efektivnost	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 12.12: Plán pro zvládání sucha a stavu nedostatku vody pro území Pardubického kraje

Kategorie: Nabídka od 4 dodavatelů s odůvodněním výběru

Tabulka 120: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 12

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Kritériem pro výběr dodavatele byl nejvýhodnější poměr nabídkové ceny a kvality. Ukazatel nabídkové ceny měl relativní váhu 70 % a jako nejvýhodnější byla považována nabídka s nejnižší hodnotou. Ukazatel kvality měl relativní váhu 30 %.
Účelnost	-
Efektivnost	V rámci ukazatele kvality byly hodnoceny zkušenosti členů realizačního týmu v rolích „vedoucí“ a „specialista na bilance a potřeby vody“.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Výdajová operace č. 12.13: Objednáváme výrobu 3 typů budek pro evropsky významné lokality a zvláště chráněná území Pardubického kraje: 1) rehkovník – celkem 20 ks; 2) koňadrovník – 30 ks; 3) modřinkovník – celkem 15 ks; Celkem 65 ks budek včetně dopravy do sídla zadavatele

Kategorie: Aktuální cenová nabídka

Tabulka 121: Principy 3E – odbor č. 12, výdajová operace č. 13

PRINCIPY 3E	ZDŮVODNĚNÍ 3E V POSKYTNUTÉM DOKUMENTU
Hospodárnost	Dodavatelé byli hodnoceni na základě srovnání cen.
Účelnost	-
Efektivnost	Vybraný dodavatel zároveň vyrábí kvalitní zboží, které vydrží déle než jednu sezónu.

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Celkové zhodnocení odboru č. 12

U operací č. 1, 2, 3, 4 a 5 byl částečně využit „podklad pro rozhodnutí příkazce operace“. Tyto dokumenty poměrně dobře popisovaly účelnost a efektivnost, avšak hodnocení hospodárnosti bylo opomíjeno. Výjimku tvoří operace č. 1, která je specifická a nelze u ní tuto šablonu efektivně využít.

Operace č. 1 vyplývá ze zákonné povinnosti krajských úřadů, které jsou povinny se spolupodílet na zajištění vzdělávání v myslivosti podle ustanovení § 59 odst. 2 písm. e) zákona č. 449/2001 Sb., o myslivosti. Vzhledem k tomu nelze principy 3E v tomto případě aplikovat v rámci „podkladu pro rozhodnutí příkazce operace“, jelikož myslivecký spolek semináře organizačně zajišťuje a krajský úřad se spolupodílí na financování.

U operací č. 3 a 5 byla jako kategorie pro hodnocení 3E zvolena znalost situace na trhu. U operace č. 3 byla pouze zmíněna existence dvou dodavatelů, avšak bez jejich konkrétního uvedení, zatímco u operace č. 5 další dodavatelé nebyli zmíněni vůbec. Tento přístup oslabuje auditní stopu a snižuje transparentnost výběrového procesu.

Pouze cenová nabídka bez zdůvodnění principů 3E byla předložena u operací č. 6, 7 a 10. Pouhé uvedení cenové nabídky nevypovídá o tom, jakým způsobem byly principy 3E zdůvodněny, a není tak zajištěna dostatečná transparentnost procesu. Proto je nezbytné, aby odbor doložil i samotné zdůvodnění 3E, jestliže ho má archivované.

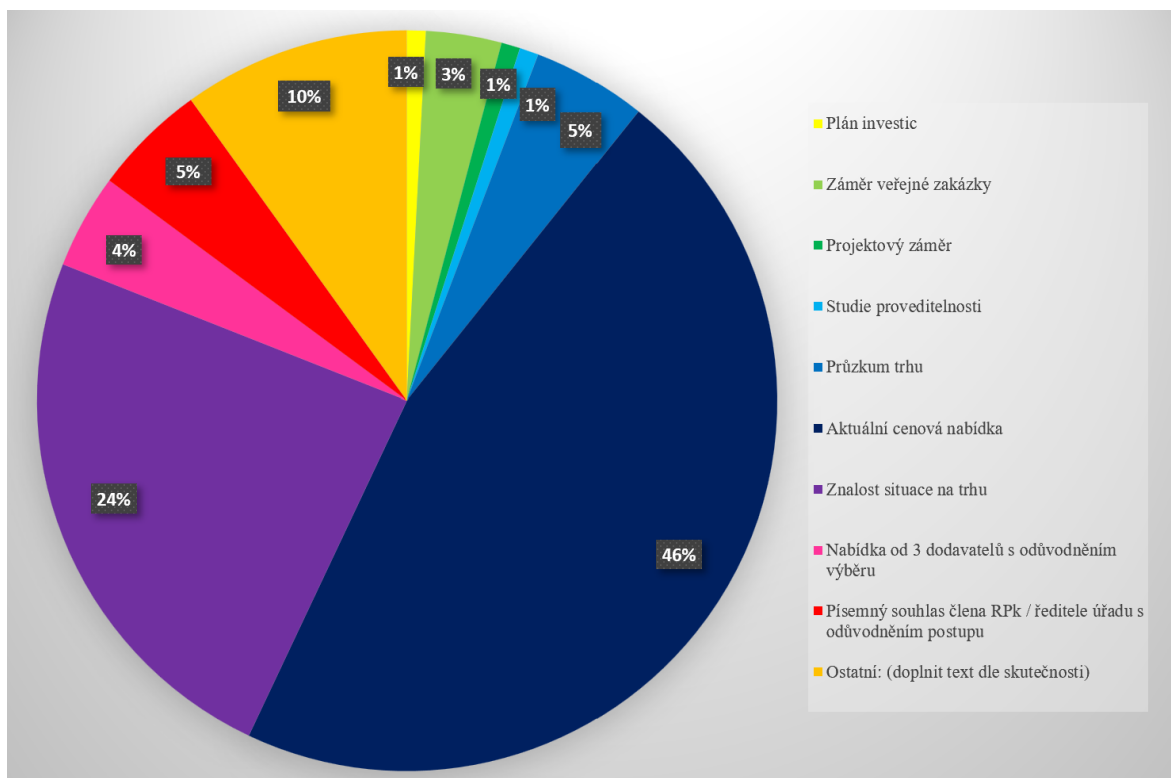
Naopak důraz na hospodárnost byl kladen u operací č. 8, 9 a 11, kde byl dodavatel vybrán na základě nejnižší nabídkové ceny. Nicméně principy 3E musí být vždy naplněny současně, a proto by bylo vhodné u těchto operací doložit rovněž odůvodnění účelnosti a efektivnosti. Celkově by měl odbor zajistit, aby hodnocení všech principů bylo dostatečně zdokumentováno, což by přispělo k větší transparentnosti výdajových operací.

7 SHRNU TÍ A VYHODNOCENÍ VŠECH ODBORŮ

Jelikož v předchozí kapitole byly analyzovány výdajové operace u jednotlivých odborů, nyní bude shrnuto, jaké kategorie jsou využívány pro hodnocení 3E, a jak se k tomuto využívání vyjádřily jednotlivé odbory. Dále jsou také shrnuta pozitiva a negativa, která jsou pro většinu odborů společná.

7.1 Využívání kategorií pro hodnocení 3E

Každá výdajová operace musí být při hodnocení principů 3E zařazena do kategorie pro hodnocení 3E. Tyto kategorie jsou uvedeny ve směrnici Řídící finanční kontrola, a rovněž jsou vypsány v podkapitole 2.6 této práce. Níže je uveden graf, který znázorňuje, do kterých kategorií jsou zařazeny výdajové operace z vybraného vzorku.



Obrázek 3: Podíl využívaných kategorií pro hodnocení 3E na celkovém počtu operací podle vybraného vzorku výdajových operací

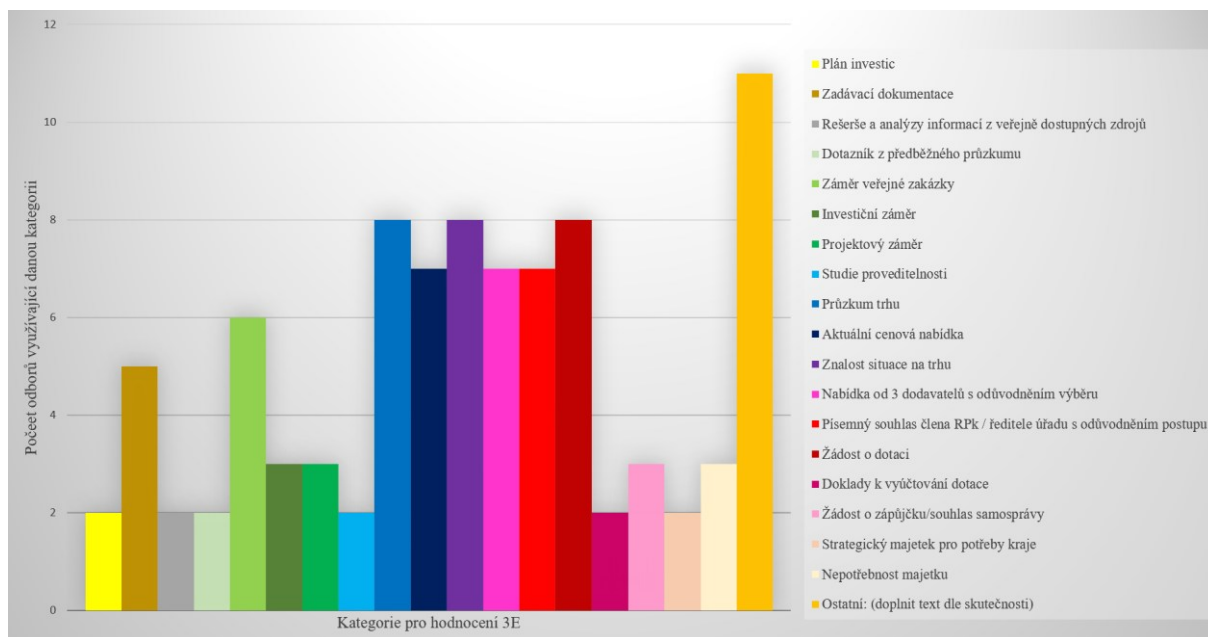
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Z tohoto grafu vyplývá, že nejvyužívanější kategorií je aktuální cenová nabídka, za kterou následuje znalost situace na trhu a dále kategorie ostatní. Na druhou stranu vybraný vzorek neobsahoval žádnou výdajovou operaci zařazenou do kategorie zadávací dokumentace, rešerše a analýzy informací z veřejně dostupných zdrojů, dotazník z předběžného průzkumu,

investiční záměr, žádost o dotaci, doklady k vyúčtování dotace, žádost o zápůjčku/souhlas samosprávy, strategický majetek pro potřeby kraje a nepotřebnost majetku.

Protože vybraný vzorek byl vybrán náhodně a existuje možnost, že některé výdajové operace zařazené do jiných kategorií vybrány nebyly, tak byly osloveny jednotlivé odbory, aby se vyjádřily k jednoduché anketě a odpověděly, jaké kategorie si myslí, že využívají nejčastěji. Na dále uvedených grafech jsou znázorněny výsledky této ankety.

Nejprve je znázorněn graf s výsledky, ve kterých nebyly zahrnuty odpovědi odborů, které neposkytly podklady pro výdajové operace této analýzy.

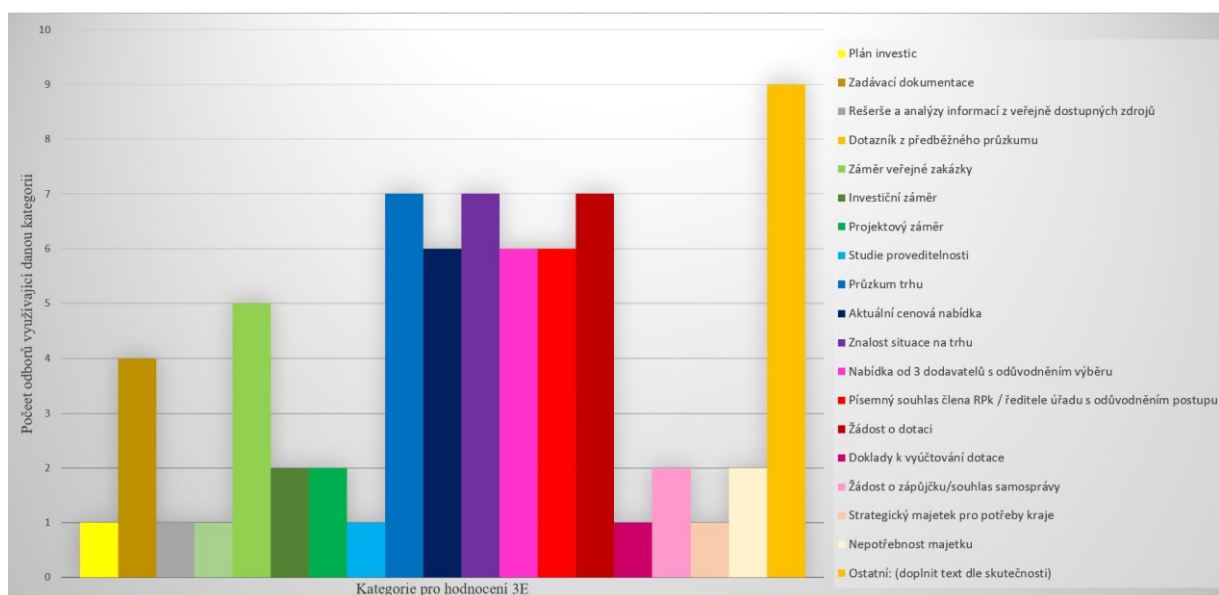


Obrázek 4: Využívání kategorií pro hodnocení 3E dle výsledků ankety od jednotlivých odborů – kromě odborů č. 2, 3 a 5

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Na základě této ankety je nejvyužívanější kategorie ostatní. Dále jsou velmi často využívané kategorie průzkum trhu, znalost situace na trhu a žádost o dotaci. Po těchto kategoriích následuje aktuální cenová nabídka, nabídka od 3 dodavatelů s odůvodněním výběru a písemný souhlas člena Rady Pardubického kraje nebo ředitele úřadu s odůvodněním postupu.

Na následujícím grafu jsou již uvedeny odpovědi od všech odborů.



Obrázek 5: Využívání kategorií pro hodnocení 3E dle výsledků ankety od všech odborů

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Do této ankety, jak je výše zmíněno, byly ale zapojeny i odbory, které neposkytly podklady pro hodnocení výdajových operací. Je to zejména z toho důvodu, že tato část analýzy slouží pro následnou úpravu směrnice Řídící finanční kontrola, a je důležité, aby se k využívání těchto kategorií vyjádřily všechny odbory.

Využívané kategorie jsou ale opět stejné, jako v předchozí anketě bez tří odborů. Pouze se změnila absolutní čísla ve využívání jednotlivých kategorií, ale struktura využívání kategorií zůstala stejná. Lze tedy konstatovat, že odbory vidí důležitost jednotlivých kategorií obdobně a nejvyužívanější je kategorie ostatní.

Z těchto výsledků je patrné, že jsou využívány všechny kategorie. Je to ale zejména z důvodu, že dva odbory se vyjádřily tak, že jsou „s aktuálními kategoriemi spokojeni“, což bylo pro potřeby práce zhodnoceno tak, že využívají kategorie všechny, což ale v reálu nemusí být úplně pravda.

Jeden odbor rovněž k anketě uvedl, že by uvítal vytvoření nové kategorie, a to s názvem „dle výjimky“, kterou by mohli využít pro specifické situace, kdy může nabídku například zajistit pouze jeden dodavatel nebo se operace musí uskutečnit na základě zákona.

Na základě výše uvedené analýzy došlo k menší úpravě směrnice Řídící finanční kontrola. Upravena byla ta část směrnice, která se týká předběžné řídicí kontroly před vznikem

závazku, a je v ní uveden výčet kategorií pro hodnocení 3E. Podle výsledků analýzy a ankety byly odstraněny kategorie, které se používají minimálně nebo se nepoužívají vůbec. Na základě žádosti jednoho odboru byla přidána kategorie „dle výjimky“, která se jeví jako smysluplná pro specifické operace. Dále byla pro časté využívání ve spojení s kategorií „ostatní“ přidána samostatně kategorie „přímé zadání“. Rovněž bylo k jednotlivým kategoriím pro lepší porozumění přidáno jednoduché vysvětlení, co si pod danou kategorií lze představit a pro co ji lze použít. Nakonec byl přidán bod, který doporučuje ukládat dokumenty o provedené předběžné kontrole do informačního systému, kde jsou kdykoliv k dispozici.

Část směrnice v aktuálním znění a upravená část směrnice jsou uvedené v Příloze J a Příloze K. V původní směrnici jsou červeně zvýrazněny pasáže, které lze odstranit. V upravené směrnici jsou žlutou barvou zvýrazněny nově přidané pasáže.

7.2 Kritéria využívaná při hodnocení výdajových operací

Při hodnocení výdajových operací by se mělo vzít v úvahu co nejvíce kritérií. Kromě ceny a kvality, které souvisí s hospodárností, se ideálně musí vzít v úvahu i účel, aby byla naplněna účelnost operace a další kritéria, která se pojí s efektivností. Těmi mohou být například nutnost vypracování zakázky v zadaném termínu, znalost dané problematiky či předchozí pozitivní zkušenost s dodavatelem. Všechna tato kritéria ovlivňují výslednou podobu zakázky a je důležité, aby se zadavatel nerozhodoval pouze podle jednoho kritéria, ale vzal v úvahu veškeré relevantní informace a na základě toho vybral ideálního dodavatele.

V následující tabulce je uvedeno, podle kolika kritérií byly hodnoceny výdajové operace. První sloupec uvádí počet kritérií použitých při hodnocení. Druhý sloupec obsahuje konkrétní kombinace těchto kritérií. Následující sloupce představují jednotlivé odbory, přičemž čísla v tabulce označují počet operací, které byly hodnoceny na základě dané kombinace kritérií. Poslední dva sloupce shrnují celkový počet operací pro jednotlivé kombinace kritérií a celkový počet operací odpovídající danému počtu kritérií.

Tabulka 122: Využití kritérií při hodnocení výdajových operací

POČET KRITEŘIÍ	KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ 3E	ODBORY												CELKEM	CELKEM PRO DANY POČET KRITEŘIÍ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Cena	-	-	-	5	-	5	1	8	4		3	6	32	44
	Jiné	-	-	-	-	3	1				1		5		
	Kvalita	-	-	-	-						1		1		
	Účel	1	-	-	-			1			1	1	4		
	Zkušenost	-	-	-	-		2						2		
2	Cena + jiné	-	-	-	-				2		2		4	27	
	Cena + kvalita	-	-	-	-						2		2		
	Cena + termín	-	-	-	-		1				1		2		
	Cena + účel	-	-	3	-				2	1			6		
	Cena + zkušenost	-	-	-	-		1						1		
	Termín + znalost	-	-	-	-	1							1		
	Termín + účel	1	-	-	-	2						2	5		
	Účel + zkušenost	-	-	1	-								1		
	Účel + znalost	1	-	-	-								1		
	Zkušenost + znalost	-	-	-	-		3				1		4		
3	Cena + kvalita + zkušenost	-	-	-	-				1				1	16	
	Cena + kvalita + účel	-	-	-	-						1		1		
	Cena + termín + kvalita	-	-	-	-		1			1			2		
	Cena + termín + zkušenost	-	-	1	-								1		
	Cena + zkušenost + znalost	1	-	-	-		1	2					4		
	Kvalita + termín + účel	-	-	-	-				1				1		
	Kvalita + účel + znalost	-	-	-	-						1		1		
	Termín + účel + zkušenost	1	-	-	-								1		
	Termín + účel + znalost	-	-	-	-		1						1		
	Termín + zkušenost + znalost	-	-	-	-		1						1		
4	Účel + zkušenost + znalost	1	-	-	1	-							2	25	
	Cena + kvalita + termín + zkušenost	-	-	-	-					10			10		
	Cena + kvalita + účel + zkušenost	-	-	-	-	2							2		
	Cena + kvalita + zkušenost + znalost	-	-	1	-				1				2		
	Cena + termín + účel + zkušenost	1	-	-	-								1		
	Cena + termín + účel + znalost	-	-	-	-			1					1		
	Cena + termín + zkušenost + znalost	-	-	-	-		1						1		
	Cena + účel + zkušenost + znalost	-	-	1	-				4				5		
Termín + účel + zkušenost + znalost	1	-	-	1	-		1					3			
5	Cena + kvalita + originalita + termín + zkušenost	-	-	-	-					2			2	9	
	Cena + kvalita + termín + účel + zkušenost	1	-	-	-								1		
	Cena + kvalita + účel + zkušenost + znalost	-	-	-	-	2							2		
	Cena + termín + účel + zkušenost + znalost	3	-	-	-								3		
	Kvalita + termín + účel + zkušenost + znalost	1	-	-	-								1		

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Z tabulky vyplývá, že nejčastěji byly výdajové operace hodnoceny na základě jednoho kritéria, přičemž nejpoužívanějším kritériem byla cena. Kombinace více kritérií se v hodnocení vyskytují méně často, ale i tak jsou patrné případy, kdy byly zohledněny dvě, tři nebo více podmínek současně. Nejkomplexnější hodnocení, zahrnující pět kritérií, bylo použito pouze v několika případech. To naznačuje, že většina operací je posuzována podle jednodušších rozhodovacích schémat, zatímco složitější hodnocení se uplatňuje jen výjimečně.

7.3 Nedostatky

Mezi nedostatky, které se objevovaly napříč všemi odbory, patří zejména nedostatečné zdůvodnění principů 3E. Ve většině případů nebyla plně zdůvodněna hospodárnost, účelnost a efektivnost současně. Odbory, které využívaly nepovinný „podklad pro příkazce operace“ alespoň částečně, měly většinou všechny principy poměrně dobře zhodnoceny. V případech,

kdy tento podklad využit nebyl, byla často opomíjena účelnost, či docházelo k ohodnocení pouze jednoho nebo dvou principů. Také je zde ale možnost, že zaměstnanci úřadu implicitně všechny tři principy zohledňují, ale explicitně už je nikam nezaznamenají, což může být následně problémem pro řádné zachování auditní stopy.

Dalším nedostatkem bylo, že některé odbory předkládaly pouze cenové nabídky bez dostatečné dokumentace o zdůvodnění 3E či pouze emailovou komunikaci s dodavatelem bez jakéhokoliv zdůvodnění principů 3E.

„Kategorie pro hodnocení 3E“, kterými byla znalost situace na trhu a průzkum trhu, často nebyly dostatečně podloženy. Aby mohla být využita tato kategorie, tak je potřeba doložit alespoň například seznam dalších dodavatelů na trhu, případně jejich cenové nabídky apod.

Většina odborů také často zůstává u osvědčených dodavatelů, čímž se ochuzují o možnosti nalezení nových dodavatelů, kteří mohou předložit lepší nabídky či mohou přinést nové inovace určitých procesů.

Na základě tabulky, která znázorňuje počet využívaných kritérií při hodnocení operací, také vyplývá, že se odbory příliš nezabývají komplexním ohodnocením operací z hlediska více kritérií, ale spíše se uchylují k využívání jednodušších kritérií, což by se pro správné hospodaření mělo zlepšit. Čím více kritérií se při rozhodování bere v úvahu, tím se zvyšuje pravděpodobnost, že bude vybrán vhodný dodavatel.

7.4 Doporučení

Obecně lze uvést, že u žádného odboru nebyly nalezeny závažné nedostatky. Zaměstnanci provádí předběžnou řídicí kontrolu tak, jak nejlépe mohou. Avšak jako vždy a ve všech oblastech je i zde prostor pro zlepšení.

Na základě zjištěných skutečností by bylo vhodné provést školení zaměstnanců ohledně samotné povinnosti a významu zdůvodňování principů 3E před vznikem každé výdajové operace, a rovněž vysvětlit, co přesně je zamýšleno samotnými principy, tedy hospodárností, účelností a efektivností. Do tohoto školení by se mohlo zapojit i informování o možnosti využívání „podkladu pro rozhodnutí příkazce operace“. Nebylo by vhodné, aby byl zaveden povinně, protože ho nelze využít ve všech případech, ale stačilo by zaměstnance proškolit o možnosti jeho využívání, protože poskytuje jasně a přehledně zdůvodněné principy 3E.

Dalším užitečným nástrojem pro zlepšení hodnocení principů 3E by mohl být benchmarking, tedy porovnání přístupů k předběžné řídicí kontrole s jinými krajskými úřady. Analýza nejlepších praktik by umožnila zjistit, jak ostatní kraje posuzují hospodárnost, účelnost

a efektivnost výdajových operací a jaká opatření se jim v praxi osvědčila. Na základě tohoto srovnání by bylo možné identifikovat kraje s nejlépe nastaveným systémem a oslovit je, aby sdílely své zkušenosti. Kraje s nejlepší praxí by pak mohly vyslat odborníky, kteří by pro zaměstnance připravili praktický workshop, kde by představili konkrétní metodiky a nástroje využívané v jejich úřadu. Taková forma sdílení dobré praxe by mohla zaměstnancům pomoci lépe pochopit a aplikovat principy 3E v rámci jejich vlastní práce.

Všechny operace musí mít řádně zdokumentovanou auditní stopu, aby bylo možné provádět účinné kontroly. Je tedy nutné, aby zaměstnanci opravdu veškeré hodnocení principů 3E zaznamenávali explicitně, protože pouze implicitní ohodnocení nelze prokázat. Odbory by také měly na vyžádání doložit veškerou související dokumentaci. S tímto problémem může pomoci informování zaměstnanců o možnosti nahrávat dokumenty, na kterých je předběžná řídicí kontrola před vznikem závazku zaznamenána, do systému GINIS (interního informačního systému Krajského úřadu), kde budou k dispozici k nahlédnutí oprávněným osobám.

U kategorií znalost situace na trhu či průzkumu trhu je, jak je výše zmíněno, potřebné vždy při vyžádání doložit veškeré související dokumenty o situaci na daném trhu, aby bylo dostatečně podloženo, že daný zaměstnanec opravdu danou situaci na trhu znal či průzkum trhu provedl. Opět je možné využít nahrání dokumentů v elektronické podobě do systému GINIS.

Jelikož probíhá poměrně častá spolupráce se stávajícími dodavateli, která přináší určitou míru jistoty při plnění dané zakázky, tak se ale odbory ochuzují o možnost nalezení nových dodavatelů, jejichž řešení mohou být často efektivnější, inovativnější a pro splnění zakázky vhodnější. Doporučením je tedy aktivně hledat a oslovovat nové dodavatele v případech, že by mohla vzniknout výhodnější spolupráce a danou zakázku nemůže zajistit pouze určitý dodavatel.

Rovněž lze doporučit přehodnocení přístupu k hodnocení výdajových operací. Vzhledem k tomu, že většina operací je posuzována podle jednoho kritéria, zejména ceny, by bylo vhodné zvážit širší využití vícekritériálního hodnocení. Zapojení dalších faktorů, jako je kvalita, zkušenost nebo účel výdaje, by mohlo přispět k objektivnějšímu a efektivnějšímu rozhodování. Zároveň by bylo užitečné analyzovat, v jakých případech je vhodné uplatnit složitější kombinace kritérií a nastavit jasná pravidla pro jejich využívání. To by mohlo vést k vyšší transparentnosti a lepšímu řízení veřejných výdajů.

K využívání širšího spektra kritérií při hodnocení principů 3E lze zaměstnance rovněž poučit v rámci školení či workshopu. V rámci těchto vzdělávacích aktivit by jim mohly být představeny konkrétní ukazatele, které pro tuto problematiku nabízí odborná literatura, a které

mohou využívat pro efektivnější a objektivnější kontrolu výdajových operací. V oblasti hospodárnosti lze pracovat s kritérii, jako je nejnižší nabídková cena, náklady životního cyklu nebo ekonomická výhodnost dané operace. Pro posouzení efektivnosti se může zohlednit nákladová efektivnost, produktivita, ukazatel návratnosti nákladů či kvalitativní charakteristiky výstupů. Účelnost výdajů pak může být hodnocena prostřednictvím ukazatelů, jako je míra naplňování poslání a cílů organizace, porovnání plánovaných a skutečně dosažených parametrů v rámci strategie, hodnocení účelnosti vynakládání zdrojů v rámci konkrétních programů a projektů či analýza případných odchylek od původního programu. Seznámení zaměstnanců s těmito ukazateli jim umožní lépe a důsledněji posuzovat výdajové operace, čímž se zvýší kvalita a efektivita předběžné řídicí kontroly.

V rámci aktualizace směrnice Řídicí finanční kontrola je doporučeno na základě výsledků analýzy přidat mezi kategorie pro hodnocení 3E přímé zadání, které se často využívá ve spojení s kategorií ostatní. Rovněž by bylo vhodné do směrnice přidat kategorii dle výjimky, o kterou požádal jeden odbor a ve spojení se specifickými operacemi by byla vhodnou kategorií. Také lze vyřadit nejméně využívané kategorie dle vyjádření odborů i na základě vybraného vzorku operací. Nejméně využívanými kategoriemi jsou plán investic, zadávací dokumentace, rešerše a analýzy informací z veřejně dostupných zdrojů, studie proveditelnosti, dotazník z předběžného průzkumu, doklady k vyúčtování dotace, strategický majetek pro potřeby kraje a žádost o zápůjčku/souhlas samosprávy. Tyto kategorie tedy mohou být ze směrnice odstraněny, protože nejsou využívány a jejich ponechání by mohlo vést k nejasnostem při jejich aplikaci.

Pro správné pochopení ze strany zaměstnanců by rovněž bylo vhodné jednotlivé kategorie ve směrnici stručně popsat, aby bylo jasně definováno, co se danou kategorií rozumí, a jaké jsou na ni kladeny požadavky. Zde je nastíněno, jak by popis jednotlivých kategorií mohl vypadat:

- aktuální cenová nabídka = odpovědná osoba obdržela od dodavatele cenovou nabídku, která musí být z hlediska 3E zdůvodněna
- dle výjimky = specifické případy, kdy zakázku může zajistit pouze jeden dodavatel nebo je její uskutečnění vyžadováno zákonem; i v těchto případech musí být provedeno zhodnocení 3E
- investiční či projektový záměr = výběr dodavatele na základě potřeby realizace projektu či investice, 3E může být zhodnoceno v rámci konkrétního projektu či investice

- nabídka od 3 dodavatelů s odůvodněním výběru = odpovědná osoba obdržela cenové nabídky od více dodavatelů, přičemž došlo při výběru dodavatele k ohodnocení nabídek z hlediska 3E
- ostatní: (doplnit text dle skutečnosti) = využije se v případě, kdy se jiné možnosti nehodí
- písemný souhlas člena RPK / ředitele úřadu s odůvodněním postupu = kompetentní osoba schválí danou operaci, přičemž před schválením došlo ke zhodnocení 3E
- průzkum trhu = odpovědná osoba prověřila aktuální situaci na trhu prostřednictvím internetu, osobně či telefonicky, přičemž tyto úkony musí být zaznamenány
- přímé zadání = daná operace byla přímo zadána kompetentní osobou, ale před zadáním musí být touto osobou zhodnoceny 3E
- záměr veřejné zakázky = výběr dodavatele na základě potřeby realizace veřejné zakázky, 3E může být zhodnoceno v rámci konkrétní veřejné zakázky
- znalost situace na trhu = odpovědná osoba zná situaci na trhu, kterou musí zaznamenat, aby bylo patrné, jak se při výběru dodavatele postupovalo
- žádost o dotaci = odpovědná osoba podala žádost o dotaci, přičemž v rámci žádosti bylo zhodnoceno 3E

V Příloze J a Příloze K je tato část směrnice přiložena a upravena podle těchto doporučení.

Závěrem lze konstatovat, že i když v současnosti nejsou ve výdajových operacích Krajského úřadu Pardubického kraje žádné závažné nedostatky, identifikované oblasti poskytují příležitosti pro optimalizaci procesů. Výše doporučená opatření mohou přispět k větší efektivitě, transparentnosti a správnosti rozhodovacích procesů. Implementace těchto změn povede k lepšímu řízení veřejných výdajů, zajištění hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti u každé výdajové operace a k větší stabilitě a efektivitě celkového systému řízení veřejných financí. Navržená opatření lze považovat za univerzální a jejich implementace může být přínosná nejen pro Krajský úřad Pardubického kraje, ale i pro další úřady potýkající se s obdobným problémem při hodnocení výdajových operací z hlediska principů 3E. Skrze vzájemnou spolupráci a sdílení dobré praxe mezi různými institucemi je rovněž možné dosáhnout zefektivnění veřejných financí jako celku. Tato spolupráce umožní přenášet osvědčené postupy a metodiky, které mohou vést k ještě lepšímu řízení veřejných výdajů na širší úrovni.

7.5 Vyhodnocení hypotézy a výzkumných otázek

Na základě analýzy lze potvrdit či vyvrátit hypotézu a odpovědět na výzkumné otázky.

Hypotéza vychází z tvrzení, že **jednotlivé odbory při předběžné kontrole nevyhodnocují řádně hospodárnost, účelnost i efektivnost současně**. Analýza prokázala, že u většiny případů došlo k neúplnému hodnocení principů, protože byl často hodnocen explicitně pouze princip jeden či dva. Dále je patrné, že v některých případech došlo pouze k předkládání cenových nabídek nebo e-mailových komunikací s dodavatelem bez dostatečné dokumentace a analýzy trhu, což o hodnocení principů 3E nic nevyovídá. Zjištění potvrzují, že operace vždy nejsou z hlediska principů 3E řádně zdůvodněny a hypotézu tak lze potvrdit.

Nicméně je třeba zmínit, že některé odbory si v hodnocení principů 3E vedly velmi dobře. Tyto odbory využívaly detailní podklady pro rozhodnutí příkazce operace, což vedlo k jasnějšímu a komplexnějšímu hodnocení všech tří principů. V některých případech byla předložena podrobná analýza trhu, a to včetně relevantních cenových nabídek, což umožnilo lépe posoudit hospodárnost, účelnost a efektivnost dané výdajové operace. Tyto příklady ukazují, že je možné dosáhnout kvalitního hodnocení a řádného zdůvodnění principů 3E, což může sloužit jako vzor pro další odbory.

Znění první výzkumné otázky je: **„Do jaké míry jsou principy 3E zohledňovány v předběžné řídicí kontrole výdajových operací na Krajském úřadu Pardubického kraje?“** Výsledky ukázaly, že jednotlivé odbory ve většině případů zohledňují jedno či dvě kritéria (hospodárnost, účelnost či efektivnost) při předběžné řídicí kontrole, avšak všechna kritéria zároveň jsou zdůvodněna spíše ve výjimečných případech. Taktéž existují rozdíly v jejich interpretaci a dokumentaci. Zejména účelnost a efektivnost nejsou vždy dostatečně a explicitně zdůvodněny, což může vést k nejednotnému uplatňování těchto principů.

Druhá výzkumná otázka zkoumá, **jak lze optimalizovat provádění předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku na Krajském úřadu Pardubického kraje**. Z analýzy vyplývá, že v rámci optimalizace tohoto procesu je nutné zpřesnit směrnici Řídicí finanční kontrola, jasněji definovat hodnotící kritéria a poskytovat lepší metodickou podporu pro zaměstnance, což může vést k lepšímu pochopení a aplikaci principů v praxi. Dále je třeba zajistit povinnost řádného dokumentování všech operací, zejména pomocí systému GINIS, který umožní efektivní uchovávání souvisejících dokumentů. Pro zvýšení efektivity a transparentnosti procesu by mělo být doporučeno širší využívání vícekritériálního hodnocení a aktivní hledání nových dodavatelů, čímž by se zlepšila inovativnost nabídek.

ZÁVĚR

Diplomová práce se v první kapitole věnovala finanční kontrole ve veřejné správě, jejím právním základům, mezinárodním standardům INTOSAI a COSO a jednotlivým subsystémům kontroly. Bylo zdůrazněno, že finanční kontrola je klíčovým nástrojem k zajištění odpovědného nakládání s veřejnými prostředky a plnění legislativních požadavků. Předběžná řídicí kontrola hraje významnou roli při posuzování výdajových operací a slouží k prevenci nevhodného, neúčelného a neefektivního vynakládání veřejných finančních prostředků.

Druhá kapitola se zaměřila na principy 3E, tedy hospodárnost, účelnost a efektivnost. Tyto principy slouží jako hodnotící kritéria pro veřejnou správu a jsou klíčové pro správné rozhodování o veřejných financích. Kapitola představila jejich definice, způsoby aplikace a ukazatele, které lze použít pro hodnocení těchto kritérií.

Třetí kapitola poskytla přehled o fungování krajů a krajských úřadů, jejich kompetencích a odpovědnosti při hospodaření s veřejnými financemi. Tyto informace byly klíčové pro porozumění tomu, v jakém prostředí je předběžná řídicí kontrola uplatňována a jaké subjekty v rámci krajského úřadu ji vykonávají.

Čtvrtá kapitola se zabývala vztahem finanční kontroly a interního auditu, přičemž zdůraznila, že efektivní fungování těchto dvou oblastí přispívá k lepší transparentnosti a správnému řízení veřejných prostředků. Interní audit hraje důležitou roli při hodnocení účinnosti kontrolních mechanismů a může pomoci identifikovat slabá místa v aplikaci předběžné řídicí kontroly.

Praktická část práce se zaměřila na analýzu předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku v podmínkách Krajského úřadu Pardubického kraje. Hlavním cílem bylo posoudit, jakým způsobem je tato kontrola prováděna a do jaké míry jsou při schvalování výdajových operací uplatňovány principy 3E. Na základě provedené analýzy byly identifikovány jak silné stránky, tak i problematické aspekty současného systému, na jejichž základě byla formulována doporučení pro zlepšení hospodaření organizace.

Z výsledků analýzy vyplývá, že předběžná řídicí kontrola je na Krajském úřadu Pardubického kraje zavedena systematicky a odpovídá požadavkům legislativy. Významným pozitivem je poměrně vysoká úroveň účelnosti prováděných výdajů, což znamená, že finanční prostředky jsou ve většině případů vynakládány na aktivity odpovídající strategickým cílům kraje. Nicméně je nutné, aby účelnost výdajů byla vždy explicitně vyjadřována v podkladech,

což by zlepšilo transparentnost a přehlednost tohoto procesu. Analýza však prokázala, že mezi jednotlivými odbory existují poměrně velké rozdíly v přístupu k hodnocení výdajových operací podle principů 3E. Zatímco některé odbory se důsledně zabývají ohodnocením všech principů současně, jiné se zaměřují pouze na jeden či dva z nich a ostatní opomíjejí. Tento rozdílný přístup může vést k tomu, že některé operace nejsou optimalizovány z hlediska poměru nákladů a přínosů. Samozřejmě je možné, že některé principy zaměstnanci hodnotí pouze implicitně, bez zdokumentování, ale protože to nelze prokázat při případné kontrole, je žádoucí vše zaznamenávat explicitně, aby byla zachována požadovaná auditní stopa.

Výsledky tedy potvrdily hypotézu, že všechny odbory nehodnotí důsledně a řádně všechny principy 3E. V podkapitole 7.5 bylo rovněž odpovězeno na výzkumné otázky. Na první otázku bylo odpovězeno tak, že principy 3E jsou v předběžné řídicí kontrole zohledňovány jen částečně. Většina odborů zdůvodňuje pouze jedno či dvě kritéria nebo není dokumentace této kontroly dostatečně transparentní či komplexní. Odpověď na druhou otázku týkající se optimalizace procesu předběžné kontroly naznačuje, že klíčová je důsledná dokumentace operací, podpora aktivního vyhledávání nových dodavatelů a širší využívání vícekritériálního hodnocení. K optimalizaci procesu by přispělo i zpřesnění směrnice Řídicí finanční kontrola a lepší metodická podpora zaměstnanců.

Dalším zjištěním je, že hodnocení hospodárnosti je často založeno pouze na nejnižší nabídkové ceně. Ačkoliv by odbory měly ideálně brát v úvahu nejen cenu, ale minimálně i kvalitu, ohodnocení hospodárnosti není v mnoha případech dostatečně detailní. Použití metod, jako je analýza nákladů životního cyklu nebo benchmarkingové srovnání, by mohlo přispět ke zlepšení této oblasti.

Je rovněž důležité zmínit, že i soudy ve svých rozsudcích opakovaně zdůrazňují, že principy 3E musí být naplňovány při zadávání veřejných zakázek, a to i přesto, že explicitní vymezení těchto principů není obsaženo přímo v zákoně o ZVZ. Tato judikatura se tedy stává důležitým vodítkem pro správné uplatňování těchto principů v praxi, a to nejen na úrovni krajských úřadů, ale i dalších institucí veřejné správy.

Na základě identifikovaných nedostatků lze formulovat několik klíčových doporučení. Vzhledem k rozdílům mezi jednotlivými odbory by bylo vhodné vytvořit detailnější metodiku, která by stanovovala jednotný postup při hodnocení hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti. Tato metodika by měla obsahovat konkrétní kritéria pro posouzení každého principu 3E a definovat, jaké metody lze při tomto hodnocení použít. Pro hodnocení operací by bylo

vhodné využívat kvantitativní metody, jako je analýza nákladů životního cyklu, porovnání nákladovosti obdobných operací v jiných krajích či určení procenta naplněnosti cílů. Zavedení těchto metod by mohlo přispět k přesnějšímu vyhodnocení efektivnosti výdajových operací. Pro zajištění kvalitního hodnocení by bylo vhodné organizovat pravidelná školení zaměřená na aplikaci principů 3E v praxi. Školení by mohla zahrnovat konkrétní příklady z jiných krajských úřadů a praktické workshopy na téma hodnocení výdajových operací. Interní audit by mohl hrát významnější roli v procesu kontroly výdajových operací. Mohl by se zaměřit nejen na formální stránku procesů, ale také na kvalitu hodnocení efektivnosti a hospodárnosti. Výsledky auditů by mohly sloužit jako podklad pro další zlepšování kontrolního systému. Bylo by vhodné, aby odbory detailněji zdůvodňovaly svá rozhodnutí ohledně výdajových operací, a aby tato zdůvodnění byla součástí dokumentace k jednotlivým operacím. Ideální situace by nastala, kdyby byly veškeré podklady o provedené předběžné kontrole nahrávány do informačního systému Krajského úřadu Pardubického kraje přímo do složky dané operace, kde by byla vždy k dispozici kompletní dokumentace. Zpřístupnění těchto informací by mohlo přispět ke zvýšení transparentnosti a zároveň usnadnit následné kontroly.

Diplomová práce odhalila, že předběžná řídicí kontrola hraje klíčovou roli při zajištění odpovědného nakládání s veřejnými prostředky, a že její implementace na Krajském úřadu Pardubického kraje je v mnoha ohledech funkční a odpovídá legislativním požadavkům. Zároveň se však ukázalo, že existuje prostor pro zlepšení, zejména pokud jde o jednotné uplatňování principů 3E a důslednější hodnocení výdajových operací z hlediska všech principů 3E zároveň. Navrhovaná opatření, jako je zpřesnění metodiky hodnocení, důslednější dokumentace operací a širší využívání vícekritériálního hodnocení, mají reálný potenciál zvýšit efektivitu, transparentnost a jednotnost rozhodovacích procesů. Jejich zavedení by vedlo k lepšímu řízení finančních operací a zajistilo by, že veřejné prostředky budou vynakládány s maximálním přínosem pro kraj a jeho obyvatele. Přijetí těchto opatření by rovněž posílilo důvěru veřejnosti v hospodaření s veřejnými financemi, neboť by občané získali větší jistotu, že je s jejich prostředky nakládáno transparentně, odpovědně a v souladu s principy dobré správy. Zefektivnění předběžné řídicí kontroly na Krajském úřadu Pardubického kraje by tak ještě více podpořilo vnímání úřadu jako důvěryhodného a odpovědného správce veřejných prostředků.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BUREŠOVÁ, Kateřina, 2023. *Základní principy zadávání veřejných zakázek*. Praha: Wolters Kluwer. 188 s. ISBN 978-80-7676-560-3.
- [2] *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* [online], c2023. USA: COSO [cit. 22. 7. 2024]. Dostupné z: <https://www.coso.org/>
- [3] ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ, Z.S., c2013. Jak maximalizovat užitek z funkce interního auditu. In: *Český institut interních auditorů* [online]. Praha: Český institut interních auditorů, c2013 [cit. 2024-08-26]. Dostupné z: https://www.interniaudit.cz/files/uploads/clenska-sekce/dokumenty/clenska-literatura/Jak_maximalizovat_uzitek_z_funkce_interniho_auditu.pdf
- [4] ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ, Z.S., c2017. Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. In: *Český institut interních auditorů* [online]. Praha: Český institut interních auditorů, c2017 [cit. 2024-08-26]. Dostupné z: https://www.interniaudit.cz/files/uploads/clenska-sekce/dokumenty/clenska-literatura/Blok_final_IPPF2017.pdf
- [5] DIERX, Adriaan, Fabienne ILZKOVITZ and Ulrike MANDL, 2008. The Effectiveness and Efficiency of Public Spending. In: *European Commission* [online]. Brussels: European Commission, February 2008 [cit. 2024-10-26]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication11902_en.pdf
- [6] ECLAC – UNITED NATIONS, 2015. Methods Of Measuring The Economy, Efficiency And Effectiveness Of Public Expenditure. In: *ECLAC – United Nations* [online]. Santiago de Chile: ECLAC – United Nations, august 2015 [cit. 2024-10-26]. Dostupné z: https://www.cepal.org/sites/default/files/project/files/annex_7_methods_of_measuring_economy_efficiency_and_effectiveness.pdf
- [7] EUROPEAN CONFEDERATION OF INSTITUTES OF INTERNAL AUDITING, b.r. Improving Cooperation between Internal and External Audit. In: *European Confederation of Institutes of Internal Auditing* [online]. Brussels: European Confederation of Institutes of Internal Auditing, b.r. [cit. 2024-08-26]. Dostupné z: <https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2019/02/ECIIA-Internal-vs-External-Audit-WEB.pdf>

- [8] GRAY, Iain, Stuart MANSON a Louise CRAWFORD, 2019. *The audit process: principles, practice and cases*. Andover: Cengage. 870 s. ISBN 978-1-4737-6018-9.
- [9] HANIKOVÁ, Jana, 2022. *Směrnice o zadávání veřejných zakázek VN/6/2022*. Pardubice: Krajský úřad Pardubického kraje. Interní materiály Krajského úřadu Pardubického kraje.
- [10] HENDRYCH, Dušan et al., 2016. *Správní právo: obecná část*. 9. vydání. Praha: C.H. Beck, Academia iurus (C.H. Beck). 570 s. ISBN 978-80-7400-624-1.
- [11] INTOSAI, b.r.a. About us. In: *INTOSAI* [online]. Vienna: INTOSAI, b.r. [cit. 2024-07-23]. Dostupné z: <https://www.intosai.org/about-us.html>
- [12] INTOSAI, b.r.b. INTOSAI Framework of Professional Pronouncements (IFPP). In: *INTOSAI* [online]. Vienna: INTOSAI, b.r. [cit. 2024-07-23]. Dostupné z: <https://www.intosai.org/focus-areas/audit-standards.html>
- [13] JELÍNEK, Martin, 2023. *Směrnice Řídící finanční kontrola VN/19/2023*. Pardubice: Krajský úřad Pardubického kraje. Interní materiály Krajského úřadu Pardubického kraje.
- [14] KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY, c2024. Poslání a smysl auditu. In: *Komora auditorů České republiky* [online]. Praha: Komora auditorů České republiky, c2024 [cit. 2024-08-09]. Dostupné z: <https://www.kacr.cz/poslani-a-smysl-auditu>
- [15] KRAJSKÝ ÚŘAD PARDUBICKÉHO KRAJE, 2018. Organizační členění Krajského úřadu Pardubického kraje. In: *Pardubický kraj* [online]. Pardubice: Krajský úřad Pardubického kraje, 2018 [cit. 2024-07-17]. Dostupné z: <https://www.pardubickykraj.cz/organizacni-cleneni>
- [16] KRAJSKÝ ÚŘAD PARDUBICKÉHO KRAJE, 2023. *Interní materiály instituce*.
- [17] KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN, 2014. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer. 232 s. ISBN 978-80-7478-557-3.
- [18] KRANECOVÁ, Jana et al., 2021. *Komentář k zákonu o finanční kontrole ve veřejné správě*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 304 s. ISBN 978-80-7380-810-5.
- [19] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2018a. Co je to individuální příslib? In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 18. dubna 2018 [cit. 2024-08-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a->

[regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/casto-kladene-dotazy/co-je-to-individualni-prislib-31594](#)

[20] MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2018b. Co je to limitovaný příslib a za jakých podmínek se použije? In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 18. dubna 2018 [cit. 2024-08-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/casto-kladene-dotazy/co-je-to-limitovany-prislib-a-za-jakych-31595>

[21] MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2023. Základní informace: Systém finanční kontroly v České republice. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 30. srpna 2023 [cit. 2024-06-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/financni-kontrola/zakladni-informace#6>

[22] NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU, Euratom) 2018/1046 ze dne 18. července 2018, kterým se stanoví finanční pravidla pro souhrnný rozpočet Unie, mění nařízení (EU) č. 1296/2013, (EU) č. 1301/2013, (EU) č. 1303/2013, (EU) č. 1304/2013, (EU) č. 1309/2013, (EU) č. 1316/2013, (EU) č. 223/2014 a (EU) č. 283/2014 a rozhodnutí č. 541/2014/EU a zrušuje nařízení (EU, Euratom) č. 966/2012, 2018. In: *EUR-Lex* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie, 2018 [cit. 2024-07-02]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32018R1046>

[23] ODBOR CENTRÁLNÍ HARMONIZAČNÍ JEDNOTKA, 2022. Metodický pokyn CHJ č. 23 – Metodická příručka: Povinnost aplikace principů 3E při hospodaření územních samosprávných celků. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 26. září 2022 [cit. 2024-07-02]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2022/metodicky-pokyn-chj-c-23--metodicka-prir-48876>

[24] ODBOR STRATEGICKÉHO ROZVOJE A KOORDINACE VEŘEJNÉ SPRÁVY, 2016. Jaké jsou činnosti krajů? In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2016 [cit. 2024-07-13]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/letak-cinnosti-kraju.aspx>


- [25] ODDĚLENÍ HARMONIZACE FINANČNÍHO ŘÍZENÍ, 2016. Metodický pokyn CHJ č. 3 – Metodika veřejného nakupování. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 19. července 2016 [cit. 2024-07-03]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2016/metodicky-pokyn-chj-c-3--metodika-verejn-25582>
- [26] OTRUSINOVA, Milana a Eliska PASTUSZKOVA, 2012a. Concept of 3 E's and Public Administration Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SYSTEMS APPLICATIONS, ENGINEERING & DEVELOPMENT* [online]. 6(2), s. 171-178 [cit. 2025-02-18]. ISSN 2074-1308. Dostupné z: <https://www.naun.org/main/UPress/saed/16-119.pdf>
- [27] OTRUSINOVA, Milana a Eliska PASTUSZKOVA, 2012b. Performance Management Options in Public Administration in the Czech Republic in Terms of the Principles of "3E's". *WSEAS ON-LINE E-LIBRARY* [online]. Czech Republic: Tomas Bata University in Zlin, s. 57-62 [cit. 2025-02-18]. ISBN: 978-1-61804-066-4. Dostupné z: <http://wseas.us/e-library/conferences/2012/CambridgeUSA/BUSINESS/BUSINESS-08.pdf>
- [28] PASTUSZKOVA, Eliska, 2013. Does Public Administration Reach Performance in the Sphere of Subsidies Relations? The Case of the Czech Republic. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MATHEMATICAL MODELS AND METHODS IN APPLIED SCIENCES* [online]. 7(4), s. 396-403 [cit. 2025-02-18]. ISSN 1998-0140. Dostupné z: <https://www.naun.org/main/NAUN/ijmmas/2001-124.pdf>
- [29] PÁLENÍKOVÁ, Markéta a Milan Jan PŮČEK, 2022. Hospodárnost, efektivnost, účelnost (jako nástroj pro zlepšení a kontroly veřejných financí). In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2022 [cit. 2025-02-07]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2022-09-27_Priloha-c-1-k-Analyze-vnitrnich-kontrolnich-systemu-Hospodarnost-efektivnost-ucelnost.pdf
- [30] Rozsudek Krajského soudu v Brně 31 Af 53/2020 – 84 ze dne 19. 10. 2021
- [31] Rozsudek Krajského soudu v Brně 62 Af 17/2010 – 61 ze dne 6. 11. 2011
- [32] Rozsudek Krajského soudu v Brně 62 Af 61/2010 – 332 ze dne 26. 4. 2012
- [33] Rozsudek Městského soudu v Praze 8 A 140/2018 – 64 ze dne 16. 6. 2021
- [34] Rozsudek Městského soudu v Praze 11 A 51/2022 – 45 ze dne 13. 7. 2023

- [35] ŠOLTES, Igor, 2012. FORMALITY VS. 3 E PRINCIPLES IN PUBLIC PROCUREMENT. *FIFTH INTERNATIONAL PUBLIC PROCUREMENT CONFERENCE* [online]. USA, s. 2181-2188 [cit. 2025-02-18]. Dostupné z: <https://www.ippa.org/images/PROCEEDINGS/IPPC5/Part8/PAPER8-3.pdf>
- [36] VLČEK, Lukáš, 2024. 17. Kraje v České republice. In: *Svaz měst a obcí České republiky* [online]. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2024 [cit. 2024-07-15]. Dostupné z: <https://www.priruckazastupitele.cz/17-kraje-v-ceske-republice/>
- [37] Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2024-07-13]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/40450/1/2/ustavni-zakon-c-1-1993-sb-ustava-ceske-republiky/ustavni-zakon-c-1-1993-sb-ustava-ceske-republiky>
- [38] Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2025-02-24]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/86384/1/2/zakon-c-134-2016-sb-o-zadavani-verejnych-zakazek/zakon-c-134-2016-sb-o-zadavani-verejnych-zakazek>
- [39] Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení). In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2024-07-09]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/49297/1/2/zakon-c-129-2000-sb-o-krajich-krajske-zrizeni/zakon-c-129-2000-sb-o-krajich-krajske-zrizeni>
- [40] Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2024-07-09]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/51644/1/2>
- [41] Zákon č. 347/1997 Sb., Ústavní zákon o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2024-07-13]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/45807/1/2/ustavni-zakon-c-347-1997-sb-o-vytvoreni-vyssich-uzemnich-samospravnych-celku-a-o-zmene-ustavniho-zakona-ceske-narodni-rady-c-1-1993-sb-ustava-ceske-republiky/ustavni-zakon-c-347-1997-sb-o-vytvoreni-vyssich-uzemnich-samospravnych-celku-a-o-zmene-ustavniho-zakona-ceske-narodni-rady-c-1-1993-sb-ustava-ceske-republiky>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 1	110
Příloha B: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 4	111
Příloha C: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 6	112
Příloha D: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 7	113
Příloha E: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 8	114
Příloha F: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 9	115
Příloha G: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 10	116
Příloha H: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 11	117
Příloha I: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 12	118
Příloha J: Směrnice Řídící finanční kontrola se zvýrazněnými pasážemi, které lze odstranit	119
Příloha K: Směrnice Řídící finanční kontrola se zvýrazněnými pasážemi, které je vhodné přidat	120

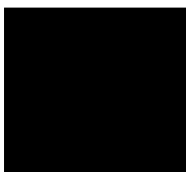
Příloha A: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 1

Podklad pro rozhodnutí příkazce operace		
	Odesílatel	[REDACTED]
	Dokument	Podklad pro postup dle principů 3E a dle čl. 9, VN/6/2022 o zadávání veřejných zakázek
	Evidováno	4. prosince 2023
Název	Úprava mapové aplikace Dopravní stavby Pardubického kraje	
Potřeba, účel	Úprava mapové aplikace Dopravní stavby o položku obsahující údaje nákladech stavby včetně DPH (prvotní zpracování aplikace pouze s možností zadat údaj o nákladech bez DPH)	
Přepokládaná hodnota veřejné zakázky v Kč bez DPH	12 000,- Kč bez DPH (14 520,- Kč včetně DPH)	
Režim zakázky dle VN/6/2022	do 200 tis. Kč bez DPH - zadání dle čl. 9, odst. (1) směrnice VN/6/2022	
Identifikace dotčených subjektů (odbor, oddělení, dodavatel aj.)	[REDACTED]	
Popis cílového stavu a způsobů řešení	Existující řešení:	
	Varianta 0	Ponechání stávajícího stavu - neobjednání úpravy mapové aplikace Dopravní stavby Pardubického kraje bude znamenat, že u jednotlivých silničních staveb nebude možné zadat údaj o celkových nákladech stavby včetně DPH. Prvotní zpracování aplikace umožňuje zadat pouze celkové náklady stavby bez DPH. Vzhledem k tomu, že Pardubický kraj není plátcem DPH je pro vykazování údajů o skutečně uhrazených nákladech z rozpočtu Pk podstatné mít možnost zadat celkové náklady stavby včetně DPH.
	Varianta 1	Zajištění služby vlastními zaměstnanci - vzhledem k licenčním oprávněním mapové aplikace není možno jakkoli zasahovat či upravovat mapovou aplikaci, vždy je nutno využít zhotovitele produktu.
	Varianta 2	Zadání zakázky na úpravu mapové aplikace Dopravní stavby Pardubického kraje - bude zadána zakázka dle čl. 9 směrnice VN/6/2022 o zadávání veřejných zakázek - objednáni úpravy mapové aplikace Dopravní stavby Pardubického kraje bude znamenat, že u jednotlivých silničních staveb bude možné zadat údaj o celkových nákladech stavby včetně DPH. Vzhledem k tomu, že Pardubický kraj není plátcem DPH je pro vykazování údajů o skutečně uhrazených nákladech z rozpočtu Pk podstatné mít možnost zadat celkové náklady stavby včetně DPH.
Varianta 3	---	
Návrh varianty řešení	Navrhují variantu 2 dle odůvodnění níže.	
Odůvodnění návrhu varianty řešení	Výhody této varianty převyšují její rizika.	
Možné postupy zadání veřejné zakázky v souladu s VN/6/2022 (Pro navrženou variantu řešení, odvíjí se od předpokládané hodnoty veřejné zakázky)	Postup 1	Postup dle čl. 9 odst. (1) směrnice - vyzvat jednoho dodavatele k předložení nabídky nebo zadat přímou objednávku plnění dodavatel.
	Postup 2	
	Postup 3	
Návrh postupu zadání veřejné zakázky		
Odůvodnění návrhu postupu zadání veřejné zakázky (včetně informací o situaci na trhu, průzkumu trhu, případného návrhu dodavatelů k oslovení a odůvodnění tohoto výběru)	Pro úpravu mapové aplikace Dopravní stavby Pardubického kraje je vzhledem k licenčním oprávněním umožněno pouze zadání zakázky zhotoviteli mapové aplikace společnosti [REDACTED], která vlastní veškerá licenční oprávnění. Vzhledem k uvedenému navrhuji postup č. 1. Cenová nabídka společnosti [REDACTED] ze dne 21. 12. 2023 činí 12 000,- Kč bez DPH (14 520,- Kč vč. DPH).	
Finanční zajištění	paragraf 2212 / položka 5168 / ORJ 1300 / ORG 1321000000	
Vypracoval (jméno, podpis)	[REDACTED]	
Vyjádření vedoucího oddělení / podpis	S navrženou variantou řešení a postupem zadání veřejné zakázky souhlasím / nesouhlasím .	
Stanovisko vedoucího odboru / podpis	S navrženou variantou řešení a postupem zadání veřejné zakázky souhlasím / nesouhlasím .	
Vyjádření příslušného člena rady / podpis (uplatní se v případě výjimky dle VN/6/2022)	S navrženou variantou řešení a postupem zadání veřejné zakázky souhlasím / nesouhlasím.	

Zdroj: interní materiály Krajského úřadu Pardubického kraje

Příloha B: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 4

DODAVATEL:



Fyzická osoba zapsaná v živnostenském rejstříku

Datum vystavení: 06.11.2023

Platí do: 22.11.2023

Cenová nabídka NAB2023037

ODBĚRATEL:

Pardubický kraj

Komenského náměstí 125

53002 Pardubice

Česká republika

IČ: 70892822

DIC: CZ70892822

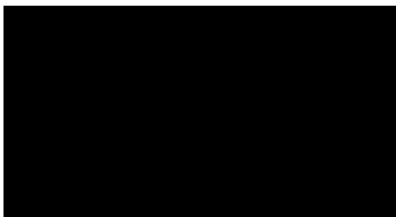
Nabídka pro přípojky WIFI AP

Název položky a popis	Množství	Jednotka	Cena položky	Celkem
UTP Kabel Cat5e. LSOH	170	m	12,00 Kč	2 040,00 Kč
instalace kabelu	170	m	23,00 Kč	3 910,00 Kč
Elektroinstalační lišta 20x20	70	m	38,00 Kč	2 660,00 Kč
instalace nových lišt	70	m	80,00 Kč	5 600,00 Kč
práce na stávajících lištách odvíkování, zavíkování	25	jed.	90,00 Kč	2 250,00 Kč
Konektor RJ45 + punčoška	22	ks	11,00 Kč	242,00 Kč
práce konektor RJ45	22	ks	55,00 Kč	1 210,00 Kč
Keystone RJ45 Cat5e.	11	ks	85,00 Kč	935,00 Kč
práce na Keystonech	11	ks	90,00 Kč	990,00 Kč
montáž patice WIFI	11	ks	150,00 Kč	1 650,00 Kč
měření přípojek	1	jed.	900,00 Kč	900,00 Kč
otvor do SDK podhledu + začištění	2	ks	1 500,00 Kč	3 000,00 Kč
revizní dvířka do SDK 200x200mm	2	ks	750,00 Kč	1 500,00 Kč
práce s podhledovými svítlidly apod. demontáž, montáž	1	jed.	2 000,00 Kč	2 000,00 Kč
zapravení a začištění lišt tmelem	1	jed.	2 900,00 Kč	2 900,00 Kč
práce pomocné přesuny nábytku, úklid apod.	1	jed.	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč
práce o vikendu	4	jed.	5 000,00 Kč	20 000,00 Kč
doprava	1	jed.	1 300,00 Kč	1 300,00 Kč

Zdroj: interní materiály Krajského úřadu Pardubického kraje

Příloha C: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 6

Od:
Odesláno:
Komu:
Kopie:
Předmět:
Přílohy:



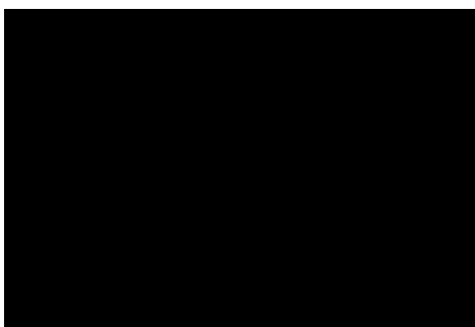
Ahoj, prosím o vystavení objednávky (dle přílohy):

Pohoštění na jednání výboru ZPk pro kulturu a památkovou péči dne 07.12.2023 od 12:30 hodin (oběd, nápoje, káva, dezert) v ceně do 700 Kč/osobu. Počet osob 18. Celkem 12 600 Kč.

Dodavatel:

Po podepsání odeslat na e-mail:

Díky L.



*Na žádost [redacted] jednání výboru ZPK
v Café Gočár (WAM).*



Zdroj: interní materiály Krajského úřadu Pardubického kraje


Příloha D: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 7

SML () - Smlouva o poskytování služeb autorského dozoru projektanta při realizaci stavby „SS chovu koní a jezdeckví Kladruby nad Labem - rekonstrukce DM“

3E - Aktuální cenová nabídka - společnost () byla zpracovatelem PD akce (viz ()), proto s ní byla uzavřena též smlouva na poskytování služeb AD

Zdroj: interní materiály Krajského úřadu Pardubického kraje

Příloha E: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 8

Vyjádření člena Rady Pardubického kraje zodpovědného za investice a majetek		
	Odesílatel	[REDACTED]
	Dokument	Výjimka v zadání zakázky – Obnova Winternitzových automatických mlýnů pro krajskou galerii – splašková kanalizace
	Evidováno	23. 11. 2022
<p><u>Komentář k vyjádření:</u></p> <p>Pardubický kraj realizoval od roku 05/2020 až do 08/2022 stavbu „Obnova Winternitzových automatických mlýnů pro krajskou galerii“, která je podpořena prostředky EU prostřednictvím IROP. Cena stavby je 361,2 mil. včetně DPH.</p> <p>Součástí stavby je připojení budovy Winternitzových automatických mlýnů (dále jen WAM) na splaškovou kanalizaci. Dle Rozhodnutí – schválení stavebního záměru vydaného Magistrátem města Pardubic – stavebním úřadem dne 1. 8. 2019 je využita stávající stoka vnitřní areálové kanalizace DN 500. Podmínkou Rozhodnutí – schválení stavebního záměru bylo, že v dalším stupni PD bude pro navrženou možnost využití stávající stoky vnitřní kanalizace DN500 pro napojení objektu mlýnů ověřen její stav např. formou pasportu - vyčištění a prohlídka techn. kamerou se záznamem spádu (protokoly a záznam), geodet. zaměření dle Směrnice VAK, situace, rovněž bude navržen podrobný způsob sanace kanalizačního potrubí; odkanalizování objektu a přilehlých prostor bude provedeno jako důsledně oddílné.</p> <p>V dalším stupni projektové dokumentace zpracované [REDACTED] bylo pouze soupisem prací řešeno vyčištění potrubí od sedimentů, což bylo dodavatelem stavby provedeno. Kamerovým průzkumem v průběhu realizace stavby bylo zjištěno, že v potrubí jsou kompaktní tvrdé útvary, přípojky jsou nezapravené, v některých místech je patrná degradace betonu a napojení do kanalizačního řádu v ulici Na Ležánkách je provedeno menším průměrem potrubí cca 400.</p> <p>Dalším problémem je, že kanalizace, na kterou je budova napojena jde v pozemcích jiných majitelů, kteří jsou na ni napojeni a dále to, že nebylo zjištěno, kdo je jejím vlastníkem. Přes veškerá jednání s těmito vlastníky pozemků Pinecreek Invest, a.s., Bělohorská 688/165, Břevnov, 16900 Praha 6, INELSEV Group a.s., Husitská 1716/1, 43401 Most a Automatické mlýny s.r.o., Čechovo nábřeží 518, Bílé Předměstí, 53003 Pardubice a Nadace Automatické mlýny, Mezi Mosty 436, Bílé Předměstí, 53003 Pardubice o podílení se na sanaci této kanalizace nebylo dosaženo žádné dohody. Vzhledem k výše uvedenému lze očekávat v budoucnu problémy s funkčností této kanalizace z hlediska toho, že vede v pozemcích jiných majitelů a není znám vlastník kanalizace.</p> <p>Dle vyjádření projektanta je napojení na tuto kanalizaci bezproblémové i přes tyto vady je kanalizace schopná fungovat, pokud stavbou [REDACTED] nebyla poškozena.</p> <p>V současné době probíhá kolaudační řízení stavby, v rámci něhož Vodovody a kanalizace Pardubice, a.s. vydaly nesouhlasné stanovisko z důvodu nesplnění podmínky ze stavebního řízení.</p> <p>Na jednání dne 9. 11. 2022 za účasti projektanta WAM, TDI WAM, dodavatele stavby WAM, zástupce OKSCR, OR a OMSŘI i pana [REDACTED] bylo konstatováno, že by bylo vhodné umístit kanalizační potrubí DN 250 s počátkem v šachtě PK (realizovanou v rámci stavby WAM) a zakončené šachtou na pozemku [REDACTED] směrem do ulice Mezi Mosty s možností budoucího napojení do kanalizačního řádu v této komunikaci. Pan [REDACTED] s tímto předběžně souhlasil. Vzhledem k tomu, že v současné době probíhají zemní práce a realizace sítí v rámci staveb pana [REDACTED] je časově vhodné tento záměr realizovat tak, aby se v budoucnu nemuselo zasahovat do nově zrealizovaných staveb. Pro pana [REDACTED] realizuje výstavbu společnost [REDACTED] která dala cenovou nabídku na realizaci tohoto záměru ve výši 490 395,67 Kč bez DPH (593 378,76 Kč včetně DPH).</p> <p>Z výše uvedených důvodů jak z časových, tak i z hlediska možných problémů s kanalizací, kterou zřejmě nikdo nevládní a je v pozemcích jiných vlastníků, je nyní vhodné realizovat tento záměr. Pro realizaci tohoto záměru je i předpoklad stavby parkovacího domu a tím i nutnost sanace kanalizačního řádu v ulici Mezi Mosty.</p> <p>Z výše uvedených důvodů pokládáme zadání těchto prací za přínosné z hlediska budoucí realizovatelnosti řešení napojení krajské budovy na splaškovou kanalizaci a také hospodárnosti budoucího napojení WAM do této ulice. Rovněž navrhuje zadání této stavby na objednávku přímo společnosti [REDACTED], která má s takovými realizacemi zkušenosti a má na místě</p>		
<p>potřebnou techniku.</p> <p>Pro zajištění tohoto záměru je Pardubický kraj schopen využít výjimku z povinnosti pořídit toto plnění v režimu zákona o zadávání veřejných zakázek pro veřejnou zakázku malého rozsahu. Postup zadání je upraven vnitřní směrnici VN/6/2022, která v čl. 9 odst. 2 písm. e) umožňuje pro specifická plnění v hodnotě do 500 000 Kč bez DPH přímou objednávku, pokud s tímto postupem vyjádří souhlas příslušný odvětvový radní.</p>		

Zdroj: interní materiály Krajského úřadu Pardubického kraje

Příloha F: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 9

Objednávka zpracování článků a ostatních textů do časopisu vydávaného Pardubickým krajem „Časopis pro rodinu“

3E: Znalost situace na trhu

Předmětem objednávky je zpracování článků a ostatních textů do časopisu vydávaného Pardubickým krajem „Časopis pro rodinu“. Dodavatel byl osloven na základě předchozí výborné spolupráce a zkušenosti se zpracováním článků a textů do výše uvedeného časopisu z minulých let. Dodavatel díky svým zkušenostem naplňuje požadavek na znalost problematiky neziskových organizací, Pardubického kraje a prarodinné politiky, která je důležitá pro kvalitní zpracování textů. Dodavatel předložil cenovou nabídku s cenou 25 000 Kč.

Zdroj: interní materiály Krajského úřadu Pardubického kraje

Příloha G: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 10

Vážený pane radní,

v souvislosti s realizací slavnostního předávání cen Mladý talent Pardubického kraje 2023 dne 6. 12. 2023, jehož součástí je občerstvení pro hosty (předpokládáme cca 200 osob), navrhujeme poplatit výrobu občerstvení, jeho dodání a cateringové služby u ředitele **Střední odborné školy a Středního odborného učiliště, Polička, Čs. armády 485**.

Zajištění výroby občerstvení a catering realizovaný žáky školy umožní uplatnit dovednosti žáků oborů řezník-uzenář, kuchař-číšník, pekař, cukrář a prezentovat jejich výrobky, stejně tak i prezentaci školy a dovedností žáků oboru gastronomie na slavnostní akci.

Výše uvedená škola byla vytipována i proto, že v předchozích ročnících předávání cen Mladý talent Pk svůj um prokazovali žáci Střední odborné školy a SOU obchodu a služeb Chrudim, Čáslavská 205 (v r. 2019, 2021 a 2022) a žáci Labské střední odborné školy a SOU Pardubice, s. r. o. (2020).

Dovoluji si Vás požádat o písemný souhlas výše uvedeného postupu. Písemný souhlas člena Rady Pk dokládá skutečnost, že došlo k posouzení operací předběžné finanční kontroly z hlediska principů 3E.

Principy 3E: Písemný souhlas člena Rady Pk s odůvodněním postupu	
Odůvodnění návrhu:	Výroba občerstvení, jeho dodání a catering pro hosty slavnostního předávání cen Mladý talent Pk 2023 dne 6. 12. 2023 byla poptána u Střední odborné školy a Středního odborného učiliště, Polička, Čs. Armády 485 . Zdůvodnění v příloze interní sdělení.
Finanční zajištění	rozpočet odboru [REDAKCE]
Vypracoval (jméno, podpis)	[REDAKCE] Dne: 13. 10. 2023

Zdroj: interní materiály Krajského úřadu Pardubického kraje

Příloha H: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 11

Znalost situace na trhu - prvotní smlouva viz zdůvodnění v e-mailech. Každý rok se uzavírá nová smlouva týkající se stejné záležitosti.

Smlouva o provozování

Pardubický kraj je od roku 2019 investorem Systému pro výměnu informací v rámci sítě zdravotnických zařízení (dále jen „Systém“), který financuje prostřednictvím dotačního titulu z fondů Evropské unie prostřednictvím Integrovaného regionálního operačního programu (dále jen „IROP“) v rámci specifického cíle 3.2. „Zvyšování efektivity a transparentnosti veřejné správy prostřednictvím rozvoje využití a kvality systémů IKT“, a který byl realizován na základě výzvy č. 26 Integrovaného regionálního operačního programu s názvem „eGovernment I.“, a to na základě projektu připraveného objednatelům s názvem „eHealth - Sdílení zdravotnické dokumentace mezi poskytovateli ZS“ s registračním číslem CZ.06.3.05/0.0/0.0/16_034/0004820. Účelem Systému je zvýšení kvality výměny informací mezi poskytovateli zdravotních služeb, a tím i zvýšení kvality služeb poskytovaných pacientům.

Informační systém Portál pacienta, vzniklý v rámci projektu, umožňuje autentizovanému pacientovi vidět svou zdravotnickou dokumentaci ze všech připojených zdravotnických zařízení. Právě vzhledem k povaze prezentace zdravotnické dokumentace byla za provozovatele a správce tohoto informačního systému určena společnost [REDAKCE]

Ostatní zdravotnická zařízení Pk, včetně krajského úřadu, nemají v současnosti takové bezpečnostní, procesní a organizační zázemí, aby mohla ve velkém pracovat s takto důvěrnými informacemi.


Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem navrhuje pro rok 2022 vybrat jako jediného možného dodavatele služeb v této zakázce malého rozsahu společnost [REDAKCE]

[REDAKCE] Obdobným způsobem byla situace řešena i pro rok 2021.

Vzhledem k pravidelné a trvalé povaze zakázky je zadavatel (Pk) povinen sčítat hodnotu služeb za následujících 12 měsíců a dle toho zvolit režim veřejné zakázky. Hodnota uvedená ve smlouvě činí za roční trvání částku 991 736,00 Kč bez DPH a splňuje limit pro zařazení mezi veřejné zakázky malého rozsahu. Zadavatel tak nemusí řešit otázku případné vertikální spolupráce, tzv. in house zadávání.

Zdroj: interní materiály Krajského úřadu Pardubického kraje

Příloha I: Podklad pro výdajovou operaci č. 1 odboru č. 12

Podklad pro rozhodnutí příkazce operace	
	Dokument Podklad pro postup dle principů 3E a dle čl. 9, VN/6/2022 o zadávání veřejných zakázek
Název	Organizační zajištění seminářů
Potřeba, účel	Zákon o myslivosti č. 449/2001 Sb., § 59, odst. 2, písm. e) a f)
Odůvodnění postupu pro výběr dodavatele	V návaznosti na zákon o myslivosti č. 449/2001 Sb., § 59, odst. 2, písm. e) a f) se kraj v přenesené působnosti podílí na vzdělávání v myslivosti a zároveň spolupracuje s okresními mysliveckými spolky. Tato zákonná povinnost je v praxi naplňována tak, že okresní myslivecký spolek se podílí mj. na organizačním zajištění seminářů a Pardubický kraj se podílí mj. na financování.
Stanovisko vedoucího odboru / podpis	S navrženou variantou řešení a postupem zadání veřejné zakázky souhlasím / nesouhlasím .
Poznámky	

Zdroj: interní materiály Krajského úřadu Pardubického kraje

Příloha J: Směrnice Řídící finanční kontrola se zvýrazněnými pasážemi, které lze odstranit

Čl. 6 Kritéria „3E“

(1) Kritéria „3E“ stanoví dle typů finančních (příjmových a výdajových) a majetkových operací a jejich výše vedoucí zaměstnanci v případech, kdy tato kritéria nejsou stanovena právními předpisy, technickými nebo jinými normami. Jejich parametry stanoví na základě objektivně zjištěných skutečností.

(2) Hlavní zásady pro stanovení kritérií „3E“:

- a) musí být stanovena před uskutečňovanými operacemi a zaměstnanci, kteří navrhují a schvalují finanční operace, musí být s nimi prokazatelně seznámeni,
- b) musí být stanovena v přiměřeném rozsahu, nesmí omezovat schvalovací postupy při mimořádných, krizových situacích,
- c) musí být jednoznačně stanovena, aby bylo možné finanční operace podle nich hodnotit,
- d) mohou odkazovat na další platné řídící akty, směrnice, právní normy.

(3) Pro konzultace ohledně stanovení kritérií 3E bylo zřízeno metodické pracoviště, které posoudí předložené argumenty a navrhne případné úpravy. Nastane-li potřeba konzultace je nutné podklady poslat minimálně 5 pracovních dní před jejich předložením k rozhodnutí, aby bylo možné prostudovat podklady a poskytnout metodickou pomoc. Obracet se lze na pověřené zaměstnance krajského úřadu – vedoucí oddělení účetnictví, referent oddělení veřejných zakázek a právník oddělení legislativní a právní podpory.

(4) Pro doložení skutečnosti, že došlo k posouzení operací z hlediska 3E lze využít níže uvedené dokumenty:

Plán investic

Zadávací dokumentace

Rešerše a analýzy informací z veřejně dostupných zdrojů

Dotazník z předběžného průzkumu

Záměr veřejné zakázky

Investiční záměr

Projektový záměr

Studie proveditelnosti

Průzkum trhu

Aktuální cenová nabídka

Znalost situace na trhu

Nabídka od 3 dodavatelů s odůvodněním výběru

Písemný souhlas člena RPK / ředitele úřadu s odůvodněním postupu

Žádost o dotaci

Doklady k vyúčtování dotace

Žádost o zápůjčku/souhlas samosprávy

Strategický majetek pro potřeby kraje

Nepotřebnost majetku

Ostatní: (doplnit text dle skutečnosti)

(5) Výše uvedené dokumenty musí být přístupné případné kontrole k nahlédnutí a posouzení auditní stopy.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Jelínek, 2023)

Příloha K: Směrnice Řídící finanční kontrola se zvýrazněnými pasážemi, které je vhodné přidat

Čl. 6 Kritéria „3E“

(1) Kritéria „3E“ stanoví dle typů finančních (příjmových a výdajových) a majetkových operací a jejich výše vedoucí zaměstnanci v případech, kdy tato kritéria nejsou stanovena právními předpisy, technickými nebo jinými normami. Jejich parametry stanoví na základě objektivně zjištěných skutečností.

(2) Hlavní zásady pro stanovení kritérií „3E“:

- a) musí být stanovena před uskutečňovanými operacemi a zaměstnanci, kteří navrhují a schvalují finanční operace, musí být s nimi prokazatelně seznámeni,
- b) musí být stanovena v přiměřeném rozsahu, nesmí omezovat schvalovací postupy při mimořádných, krizových situacích,
- c) musí být jednoznačně stanovena, aby bylo možné finanční operace podle nich hodnotit,
- d) mohou odkazovat na další platné řídicí akty, směrnice, právní normy.

(3) Pro konzultace ohledně stanovení kritérií 3E bylo zřízeno metodické pracoviště, které posoudí předložené argumenty a navrhne případné úpravy. Nastane-li potřeba konzultace je nutné podklady poslat minimálně 5 pracovních dní před jejich předložením k rozhodnutí, aby bylo možné prostudovat podklady a poskytnout metodickou pomoc. Obracet se lze na pověřené zaměstnance krajského úřadu – vedoucí oddělení účetnictví, referent oddělení veřejných zakázek a právník oddělení legislativní a právní podpory.

(4) Pro doložení skutečnosti, že došlo k posouzení operací z hlediska 3E lze využít níže uvedené dokumenty:

Záměr veřejné zakázky - výběr dodavatele na základě potřeby realizace veřejné zakázky, 3E může být zhodnoceno v rámci konkrétní veřejné zakázky

Investiční či projektový záměr – výběr dodavatele na základě potřeby realizace projektu či investice, 3E může být zhodnoceno v rámci konkrétního projektu či investice

Průzkum trhu – odpovědná osoba prověřila aktuální situaci na trhu prostřednictvím internetu, osobně či telefonicky, přičemž tyto úkony musí být zaznamenány

Aktuální cenová nabídka – odpovědná osoba obdržela od dodavatele cenovou nabídku, která musí být z hlediska 3E zdůvodněna

Znalost situace na trhu – odpovědná osoba zná situaci na trhu, kterou musí zaznamenat, aby bylo patrné, jak se při výběru dodavatele postupovalo

Nabídka od 3 dodavatelů s odůvodněním výběru – odpovědná osoba obdržela cenové nabídky od více dodavatelů, přičemž došlo při výběru dodavatele k ohodnocení nabídek z hlediska 3E

Písemný souhlas člena RPK / ředitele úřadu s odůvodněním postupu – kompetentní osoba schválí danou operaci, přičemž před schválením došlo ke zhodnocení 3E

Žádost o dotaci - odpovědná osoba podala žádost o dotaci, přičemž v rámci žádosti bylo zhodnoceno 3E

Přímé zadání – daná operace byla přímo zadána kompetentní osobou, ale před zadáním musí být touto osobou zhodnoceny 3E

Dle výjimky – specifické případy, kdy zakázku může zajistit pouze jeden dodavatel nebo je její uskutečnění vyžadováno zákonem; i v těchto případech musí být provedeno zhodnocení 3E

Ostatní: (doplnit text dle skutečnosti) – využije se v případě, kdy se výše uvedené možnosti nehodí

(5) Výše uvedené dokumenty musí být přístupné případné kontrole k nahlédnutí a posouzení auditní stopy. Doporučuje se vkládat tyto dokumenty do modulu SML v systému GINIS, aby příkazce operace a správce rozpočtu mohli posoudit, zda byly principy 3E řádně zhodnoceny, a zda byl vhodně zvolen jeden z dokumentů uvedených v čl. 6 odst. (4).

Zdroj: vlastní zpracování dle (Jelínek, 2023)