



STRATEGIE NÁKUPU

aneb jak dobře nakoupit to, co potřebuji

Projektová kancelář Kraje Vysočina,
příspěvková organizace

Program

1. **Souvisí veřejný výdaj s vizí, strategií a cíli?** Nákup je navázán na veřejnou službu organizace a její poslání....
2. **Co vlastně chci koupit a kdo o tom rozhodne?** Předmět nákupu, jeho hodnota...
3. **Známé i méně známé způsoby provedení nákupu.** Základní typy nákupu, jak na formu smluvního vztahu, různé techniky nákupu....
4. **Co když to nevyjde?** Rizika....
5. **Legislativní povinnosti spjaté s výdajem....**
6. **Tak už máme co jsme chtěli a co dál?** Kontrola a její fáze...

1. Souvisí veřejný výdaj s vizí, strategií a cíli?

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Vize, hodnoty, strategické cíle, strategie, jak toho dosáhnou v souladu s principy 3E

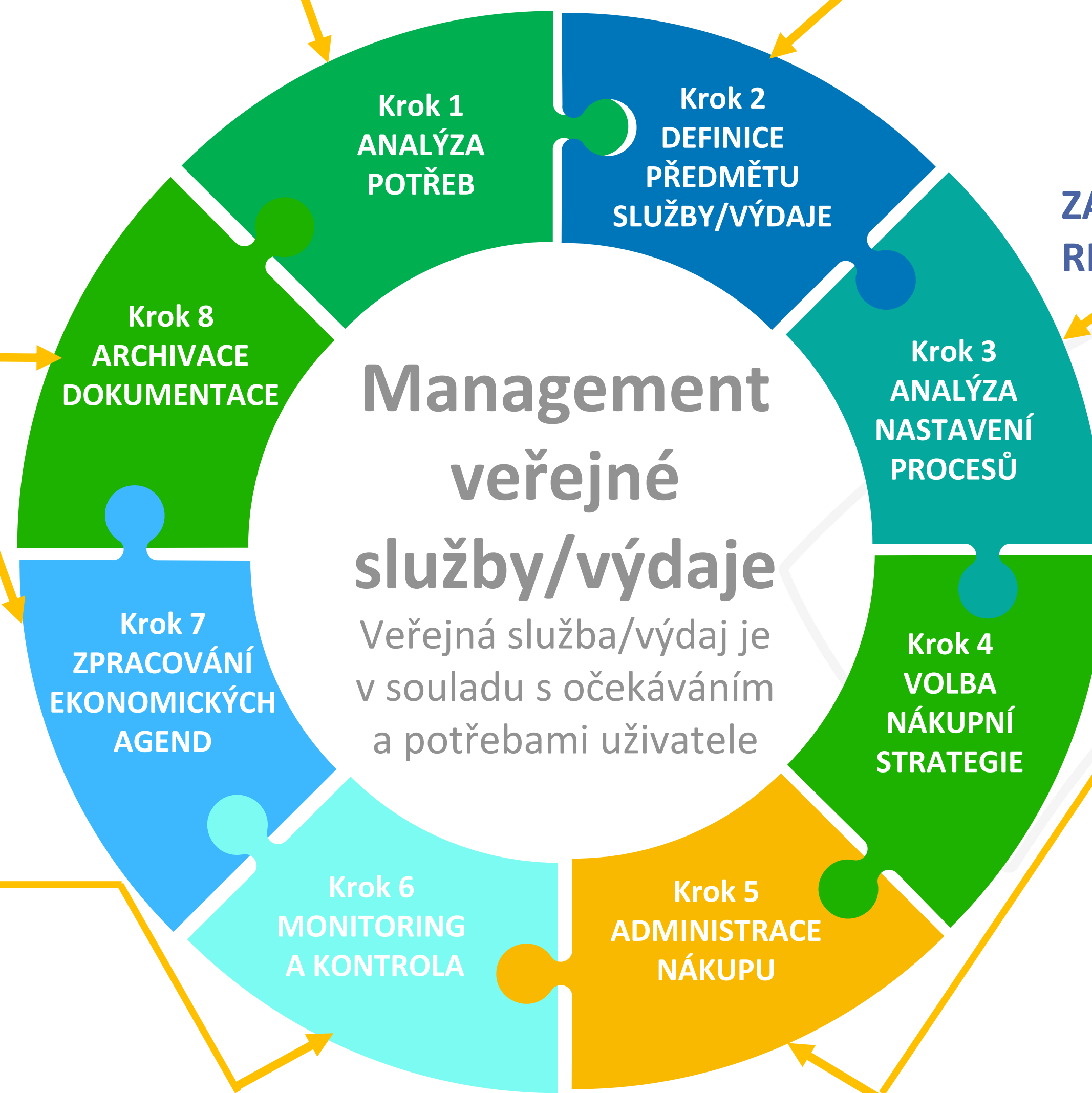


EKONOMICKÁ ANALÝZA

Variantní řešení, kalkulace úplných nákladů, definování úrovně kvality a způsobu ověření, porovnání nákladů s jinými organizacemi

ZPRACOVÁNÍ EKONOMICKÝCH AGEND A EVIDENCE DOKUMENTACE

MONITORING A KONTROLA NAPLNĚNÍ CÍLŮ/POTŘEB



ZAVEDENÝ A FUNKČNÍ SYSTÉM ŘÍZENÍ RIZIK A VŘKS V ORGANIZACI

ZAVEDENÝ A FUNKČNÍ SYSTÉM FINANČNÍ KONTROLY

Finanční a řídicí kontrola, nastavení smluvních podmínek, volba techniky nákupu (e-aukce, společné nakupování)

POSLÁNÍ

Vyjadřuje podstatu organizace, říká, proč organizace existuje, co je jejím úkolem a pro koho pracuje.

Příspěvkové organizace kraje mají ve své zřizovací listině článek „*vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti organizace*“. Jedná se o výčet veřejných služeb, které má organizace zajišťovat – jde o vymezení poslání organizace, tedy toho, co má dělat.

VIZE

Představuje dlouhodobý výhled činnosti organizace. Vize by měla informovat o tom, kam chceme směřovat, kam chceme dospět, čeho chceme dosáhnout. Je dosažitelným snem o tom, co chce organizace veřejného sektoru dělat. Je konkrétnější a obvykle i časově vymezená. Může být definovaná například dosažením určitého kvantifikovaného cíle (*stát se plně transformovanou organizací do roku 2025*). Dobře definovaná vize se vyznačuje tím, že organizaci dává jasné zaměření. To pak vede k vytvoření DOBRÉ STRATEGIE, jak cíle dosáhnout.

CÍLE ORGANIZACE

Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a na základě stanovené vize může organizace přistoupit k definici cílů. Cíle představují žádoucí stavy, kterých chce organizace dosáhnout. Jelikož jsou zdroje (finanční, materiálové i personální) na uskutečňování cílů omezené, je třeba zaměřit se na prioritní (problémové) oblasti. Prioritní oblasti jsou ty oblasti, které mají největší dopad na organizaci nebo jsou „motorem“ organizace, a dále ty oblasti, ve kterých se vyskytují nejzávažnější problémy.

STRATEGIE

Strategie je dlouhodobý plán vytvořený k dosažení cíle nebo více cílů. V organizacích by měla existovat jedna hlavní strategie (někdy označována jako korporátní strategie, firemní, obchodní či globální), která určuje celkové směřování organizace jako celku. Velké organizace dle svých potřeb dále pracují s hierarchií dalších podřízených strategií, jako jsou například personální, finanční, marketingová strategie, nebo strategie kvality.

Procesy, pravidla
VŘKS

POSLÁNÍ VIZE STRATEGIE

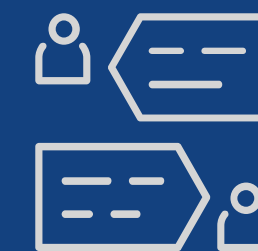
RIZIKA



ŘÍZENÍ ORGANIZACE



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH
ZDROJŮ



EKONOMIKA



KLIENT

STRATEGICKÉ CÍLE

PRODUKTY

IMPLEMENTACE STRATEGIE = AKČNÍ PLÁN

Akční plán je plán jednotlivých kroků, které musí být vykonány, aby bylo dosaženo vytčeného cíle. Vychází z cílů, priorit a opatření nastavených ve Strategii.

Akční plán je ze své podstaty **živý a stále aktualizovaný** dokument, může vypadat různě. Aby splnil svůj účel, musí obsahovat veškeré náležitosti, které jsou důležité pro rozdělení práce a dosažení vytčeného cíle.

DŮLEŽITÉ je, aby finanční nároky vyplývající z akčního plánu s dopadem na rozpočet organizace, byly zahrnuty do návrhu rozpočtu na další rok, případně rozpočtového výhledu. Při tvorbě akčního plánu se přihlíží k tomu, které záměry je možné z věcného, časového a finančního hlediska realizovat.

2. Co vlastně chci koupit a kdo o tom rozhodne?

- 3E,
- definice předmětu nákupu,
- nástroje spolupráce s možnými dodavateli,
- proces informace a komunikace.

Předtím než budu nakupovat... Rozhodování o realizaci výdaje.. Aneb vím co chci a jak to zajistit?

Znám svoji potřebu ? stanovím si **CÍL** jak ji naplnit (požadavky na cíl)



pravděpodobně existuje několik variant/scénářů ...

není nejlepším přístupem „fixovat se“ na jedno řešení (první co napadne, zažité z minula ... vždy se to tak dělalo....)

Jak mezi nimi vybrat? Metody hodnocení veřejných projektů (3E)

Musím vybírat? Zákonná povinnost – finanční kontrola, VŘKS, ex post kontrola ale také **MOTIVACE** (uspokojování potřeb v potřebném rozsahu, kvalitě..., dosahování cílů a naplňování hodnot....)

„Manažer organizace odpovídá za následné prověření, nakolik byly splněny alokační cíle a efektivně využity zdroje“

„Manažer organizace odpovídá za racionálně ekonomické nakládání se zdroji“

Otázka stanovení cíle naprosto klíčová - umožňuje definovat varianty, z kterých následně vybíráme

Životní cyklus veřejného výdaje



Špatně popíši – nedostanu co chci a potřebuji, nebudu schopen porovnat nabídky.

Obrázek 1 Životní cyklus veřejného výdaje

Smysl 3E, aneb proč se tím mám vůbec zabývat?

- Smysluplně využití veřejné prostředky. Pomáhá mi řádně hospodařit a „šetřit“.
- Nástroj, jak za prostředky, které mám v rozpočtu k dispozici uspokojit co nejvíce potřeb a co nejlépe (v potřebné kvalitě).
- Pomáhá s výběrem způsobu, jak realizovat svoje potřeby (jak má vypadat nákup, budu outsourcovat, nebo si raději zařídím sám? Koupím, nebo raději pronajmu? Apod...)
- Předmětem výkonnostního auditu – kontrola věcné správnosti (zákon o finanční kontrole a součást VŘKS)
- Formálně procesní kontrola – nevypovídá o racionalitě užití zdrojů



*Je pozoruhodné, jak lidé stále fascinují
ledyž někdo vyhazuje jejich peníze do vzduchu.*

Rozdíl mezi formální a věcnou kontrolou

Příklad:

Organizace pořizuje telefony pro své zaměstnance. Telefony mají sloužit k volání a přístupu k mailům. Celkem pořizuje 20 telefonů a plánuje je měnit každý rok. Pověřený pracovník nakoupil po tom, co proběhla řádně objednávka, která byla schválena 20 iPhoneů, přičemž cena jednoho byla 40.000 Kč. Faktura obsahovala veškeré náležitosti, stejně tak kupní smlouva. Veškeré doklady obsahovaly všechny potřebné náležitosti v souladu s legislativními požadavky (zákon o účetnictví).

Výsledek z hlediska finanční kontroly proběhlo vše v naprostém pořádku.

Výkonnostní audit monitoruje jak kvantitativní, tak kvalitativní stránku (kvalitativní standardy). Podstatou je **sledování, jak účelně byly vynaloženy zdroje**

Kvalitativní a kvantitativní stránka

Sledovaná stránka	Forma sledování	Metoda
Kvantitativní stránka		
Hospodárnost	Náklady na vstupech	CMA (metoda minimalizace nákladů)
Nákladová efektivnost	Náklady na jednotku	CEA (cost effectiveness analysis)
Účelnost	Stupeň naplnění cíle	Procento splnění cíle, užitek měřený na škále, CUA
Kvalitativní stránka		
Plnění působnosti	Soulad se zákonem, s předpisem	Obsahová analýza, strukturně funkční analýza
Kvalita dané veřejné služby	Uživatelské vlastnosti (dostupnost služby, spokojenost uživatele)	Explorační metody

Typy a druhy ukazatelů ve výkonnostním auditu

Typ ukazatele (způsob a místo měření)	Druh ukazatele	Metoda, způsob zjištění
Přímé ukazatele		
Měření na vstupech	Hospodárnost	Analýza minimalizace nákladů (CMA) v případě nákladů (maximalizace příjmů)
Měření na výstupech	Nákladová efektivnost	CEA
	Produktivita	Výstup/vstup
	Rozsah činnosti	Zjištění počtu činností (explorace)
Výsledky	Splněná účelnost	Měření splnění cílů, měření užitku na stupnicích, vážení užitečných vlastností
Nepřímé ukazatele		
Stínové ceny	Hodnota obětované alternativní akce	Kalkulace, resp. Odhad společenských nákladů a společenských přínosů.

Hospodárnosť

= najjednoduchší priamy ukazateľ. **Jedná sa o minimalizáciu nákladů na zdroje s ohľadom na splnení (dodržení) príslušné kvality (standardu). Kritériem voľby je tak minimálna cena za predpokladu, že je dosaženo očakávané uspokojení.**

Otázky, na ktoré je vhodné si odpovedať:

Nemá „najlepší cena“ negatívny vliv na kvalitu výstupu?

Do aké miery jsou využívány disponibilní zdroje? (Finanční, věcné, lidské?) Překračují? Mám velkou rezervu a nemůžu tak s nimi dosáhnout na vyšší kvalitu výstupu? Apod.

Do aké miery jsou zdroje získávány za nejlepší ceny? (Personální, věcné?)

Příklad úklidové služby

Příklad:

Varianta – zajištění úklidu	Roční náklady na provoz	Náklady na změnu (zajištění externě, transakční náklady – smlouva, odstupné)
Varianta 0 Ponechání původního stavu – zaměstnaná osoba na úklid	240.000 Kč	0
Varianta 1 (na 1 rok)	165.000 Kč	45.000 Kč
Varianta 1 (na 2 roky)	300.000 Kč	45.000 Kč
Varianta 2	200.000 Kč	45.000 Kč

Vítězná je varianta 1 (na 2 roky) za předpokladu zajištění stejné kvality poskytované služby (potřebné ošetřit – smluvní podmínky)

Kritérium hospodárnosti uže znam enatim axim alizaci- v případě příjmu.

Příklad:

Organizace zvažuje, zda v rámci své doplňkové činnosti bude provozovat nadále kavárnu + cukrárnu (vybavení už má), nebo poskytovat vzdělávací kurzy pro širokou veřejnost.

Varianta	Předpokládané výnosy	Náklady (neuvažujeme pořizovací náklady) mzdové prostředky zaměstnance na 1 rok, režijní náklady)
Kavárna + cukrárna	500.000,-	400.000,-
Kurzy	450.000,-	200.000,-

Výsledek: Je zřejmé, že se rozhodne pro kurzy (pokud uvažujeme pouze stránku finanční, co to organizaci přinese).

Kritérium efektivity

Podstatou je sledování produktivity výstupu z realizovaných vstupů (výdajů).

Otázky, které je vhodné si pokládat:

Byly přesně definovány cíle s ohledem na očekávání?

Byl daný projekt (záměr, operace) vypracován ve variantách?

Byla vybrána vhodná varianta? Nebo existuje ta, která je ekonomicky racionálnější?

Nedošlo k plýtvání se zdroji v důsledku špatné spolupráce jednotek?

Ukazatele nákladovosti:

Náklady na jednotku výstupu

Počet jednotek výstupu na jednotku vstupu.

Používáme tehdy, pokud oceňujeme tentýž výstup (náklady na klienta 1. stupně, náklady na jednoho žáka, apod..). Pozor na procesní ukazatele například počet obslužených klientů za den, apod – může značně zkresleně vypovídat o efektivity, respektive kvalitě výkonu.

Příklad hodnocení efektivity

Příklad:

Náklady na úklidovou službu

Segment	A	B	C
Náklady celkem (jednotky Kč)	20 000	89 000	26 000
Platby zaměstnancům (jednotky Kč)	8 890	45 550	14 500
Vyčištěná plochy (m ²)	3,6	5,4	7,8
Náklady/m ² (jednotek Kč/m ²)	3,6	5,48	7,8
Doplňující údaje			
Čističi	4	12	7
Plocha/čistič	1387,5	1354,2	475,7

Největší efektivitu má úklidová služba, která pracuje v segmentu A, údaj ale nevypovídá nic o kvalitě. Pokud nejsou zpracovány potřebné standardy (smlouva garantující potřebnou kvalitu) mohou nízké náklady svědčit o nízké kvalitě. Nákladová efektivnost nezohledňuje rozdíly v mixu odlišných podmínek (příklad dům s pečovatelskou službou, kde je rozdílná struktura klientů (mobilních/nemobilních)).

Účelnost

Účelností se rozumí stupeň naplnění cíle, kdy výsledky daného programu porovnáváme s cíli ve vztahu ke zdrojům, které jsou potřebné na dosažení vytyčených cílů.

Hledáme odpovědi na následující otázky:

Vyjadřují cíle zřetelně záměry programu, definují patřičně očekávané stavy co do kvantity a kvality? Pokrývají problémovou oblast, která je předmětem řešení? Jsou identifikované potřeby a veřejné zájmy?

Jsou cíle kompatibilní a konzistentní?

Jsou měřitelné? Tzn. byla u jednotlivých programů stanovena kritéria a je možné je měřit?

Umožňuje způsob nastavení cílů provést jejich ověření, tj. zda byly splněny či nikoliv?

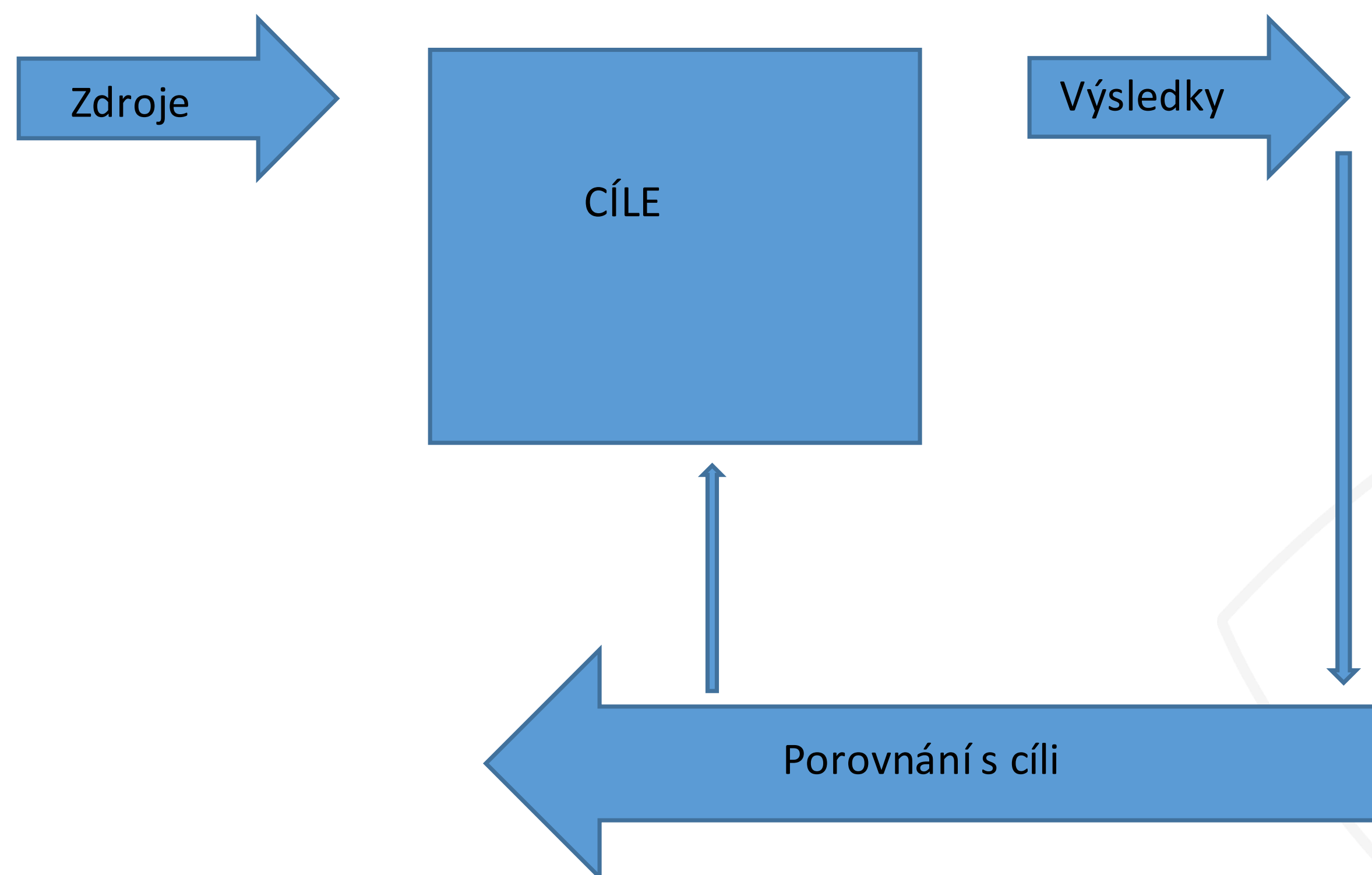
Byly k realizaci cílů použity adekvátní prostředky?

Byly cíle stanoveny reálně a přiměřeně?

Byla správně definována cílová skupina?

Jsou uživatelé spokojeni s výsledkem?

Schém a procesu hodnocení účelnosti



Abychom mohli cíle vyhodnocovat, musíme je převést na takový **stupeň konkrétnosti, který je umožňuje prověřit a měřit**. Porovnání cílů s výsledky programu, se současným zohledněním nákladů (vstupů) na dosažené cíle je měřením účelnosti (užitečnosti).

Příklad

Příklad: Důležitost měření účelnosti:

V realitě může být z hlediska produktivity velmi efektivní vybraný program, ale výstup může být neúčelný (neužitečný). Například školicí program na téma finanční kontroly určený příkazcům, správcům a hlavním účetním, na kterou budou vysláni zaměstnanci, kteří finanční kontrolu nemají ve své kompetenci (čili nezastávají ani jednu z pozic). Školicí program je v místě sídla organizace, je lektorován vybraným odborníkem a poskytován za symbolický poplatek, jelikož je zčásti dotován z národního projektu MŠMT.

Kritéria 3E - shrnutí

Účelnost – Jedná se o takové použití veřejných prostředků, kdy dochází k dosažení stanovených cílů a uspokojení stanovených potřeb při plnění úkolů organizace. Výstupy jsou posuzovány ku stanovenému poslání, dochází k vyhodnocování míry naplněných cílů.

Efektivnost – Efektivně alokované veřejné prostředky jsou takové, kdy je dosaženo co největšího možného rozsahu a kvality a přínosů ve srovnání s objemem vynaložených prostředků (**rozpočtové omezení...**), tzn. vyberu takovou variantu, **kdy dosáhnu ↑ rozsahu služby (statku) ↑ kvality statku (služby) a ↑ přínosů (samozřejmě s ohledem na omezení rozpočtu)**

Hospodárnost – dosažení požadovaného plnění (v souladu se stanoveným cílem) s co nejnižším vynaložením finančních prostředků.

Vztah mezi účelností, hospodárností a efektivností



Obrázek 3 Principy 3E jako celek

Závěrem k 3E

Nezapomeňte formalizovat stanovit kdo, co a jak

Aneb „Každé dobré jídlo potřebuje svůj recept“ a i když je ten recept ve Vašich hlavách, může se příště stát, že na nějakou ingredienci zapomenete...

Všechno neděláte sami – více příkazců – více hlav – výsledek nebude stejný a do Vaší hlavy nikdo nevidí...a přitom jste to Vy, kdo ve finále zodpovídá...

A také, co když Vás bude potřeba zastoupit...?

Povinnost – možné riziko, které mohu **proměnit jako příležitost** 😊 - racionalizace (optimalizace) výdajů

Stavět na dobrých základech se vyplatí – strategie a cíle – definování potřeb

Proškolení zaměstnanci (min. příkazce, správce, vedoucí zaměstnanci) – vědomí 3E a jak je použít

Formalizace (postupy, kompetence, koncepce) **pomáhá!** – prevence a ošetření rizik a zhodnocení příležitostí

Hodnota nákupu – předpoklad

1. **Předpokládá hodnota** (odhadovaná cena) = finanční objem nákupu = významnost nákupu
= nárok na rozpočet = volba režimu nákupu = strategie nákupu

2. **Prostředky:** znalost z minulosti (nedávné), průzkum trhu (mail, telefon, internet...), znalosti jiného zadavatele (kolegové....) = nutné komunikovat rozhodující obrysy nákupu (rozsah a druh)

3. Jak počítat?

- hodnota (cena) bez DPH
- jednorázová smlouva (doba určitá) = za všechna plnění ze smlouvy
- smlouva na neurčito / delší 48 měsíců = všechna plnění za dobu 48 měsíců (4 roky)
- části předmětu nákupu = součást hodnoty nákupu....**Příklady???**

4. Plnění pravidelné povahy (v čase se stále opakující dodávky nebo služby)?

- Bez ohledu na délku smlouvy či nákupu (Q, měsíc, rok) = **Σ hodnoty plnění za rok!**
- Smlouva delší než 1 rok? Hodnota se upraví na délku smlouvy nebo 48 měsíců (neurčito nebo delší než 4 roky)
- Co nemá pravidelnou povahu, tak se za rok nesčítá – počítá se ad 3.....
- **Příklady???**

Předmět nákupu

- Popis předmětu = požadavky na rozsah a vlastnosti dodávky / služby / stavby
- **Vím co chci? Umím to (jednoduše) popsat?**
- Plnění v zadávací dokumentaci musí být natolik **jednoznačné**, aby bylo následně zadavateli nabídnuto co opravdu chce a potřebuje..
- Je možné nechat prostor pro „know-how“ dodavatele = stanov předmět (zejména) prostřednictvím požadavků na **výkon a funkci**.... Zbytek nech na dodavateli....
- **Špatné vymezení** = riziko, že nedostanu co chci, nebudu schopen porovnat nabídky.
- Je dobré **myslet** na:
 - Neomezit soutěž
 - Nepoužívat konkrétní odkazy na výrobky a jejich výrobce či služby

Hlavní podmínky nákupu

- Souvisí s předmětem – **kritéria osoby** dodavatele (kvalifikace), **způsob výběru** nejlepší nabídky (hodnocení)
- Další jsou **smluvní** podmínky = za jakých podmínek se obchod provede, ovlivňuje cenu, kvalitu atd....
- **Kvalifikace**.....úroveň dle hodnoty (významu) nákupu
Základní (bezúhonnost, bezdlužnost...), Profesní (oprávnění – ŽR), Technická (minimální potřebné zkušenosti, tým, prostředky/nástroje....)
- **Hodnocení**..... Kritéria výběru nutné přizpůsobit strategii nákupu (best value)
- Cena (kvalitu jsem stanovil pevně a vymahatelně v požadavcích na předmět...)
- Náklady životního cyklu (LCC/TCO – total costs of ownership) **Příklady???**
- Cena/LCC x kvalita (technická/uživatelská/funkční úroveň ad. Dle nabídky dodavatele = přidaná hodnota nabídky)
- Metody hodnocení = matematika (poměrové vážení, limitní hodnoty....)

Je nutné se na nákup dobře připravit a vše interně komunikovat předem!

Spolupráce s (potenciálními) dodavateli ?

Nevím si rady s předmětem nákupu?

Nevím, co je vlastně dostupné na trhu?

Nevím, jestli je reálné dostat to, co bych si ideálně přál?

Nevím, co to bude stát?

Chci dodavatelům dopředu dát vědět, co chystám?

- **Předběžná tržní konzultace...**

Dotazníky nebo setkání

Ideální je veřejná – ať se účastní, kdo chce + vytipovat potenciální zájemce

Zainteresovanost dodavatelů předem = psychologické výhody....

- **Průzkum trhu** = zjištění základních informací (cena, dostupnost)

PROCES INFORMACE A KOMUNIKACE

Informace obsluhují a zajišťují vlastní provoz organizace, musí být doručeny těm zaměstnancům, kteří je potřebují, ve formě a v čase, který umožňuje provést všechny činnosti tak, aby došlo k naplňování cílů.

Rizika selhání komunikace: nesplnění úkolů, nedůvěra ve vedení, nízká motivace zaměstnanců.

Zajistit informace pro své podřízené by měly především vedoucí pracovníci a to zejména zaváděním a udržováním efektivních komunikačních toků mezi jednotlivými články organizační struktury. Ideální situace – informační systémy.

INFORMACE A KOMUNIKACE

Porady

- zásadní nástroj komunikace horizontální i vertikální → **System porad.**

Strategická porada, Pravidelná porada ředitele a vedoucích úseků (popř. i oddělení), Pravidelná porada úseku, Pravidelná porada oddělení, Operativní porady, porady týmů.

Neformální (operativní) porady – např. při předávání směn, zahájení služby.

Zpravidla bez zápisu.

Formalizované porady – plánované, s pravidelně se opakujícím termínem i programem. Možnost předložit bod k jednání, možnost přednést problém či informaci přímo na jednání, kontrola úkolů, **ukládání úkolů**.

Pořizován zápis – formalizovaný a následně zveřejněný.

Komunikační nástroje

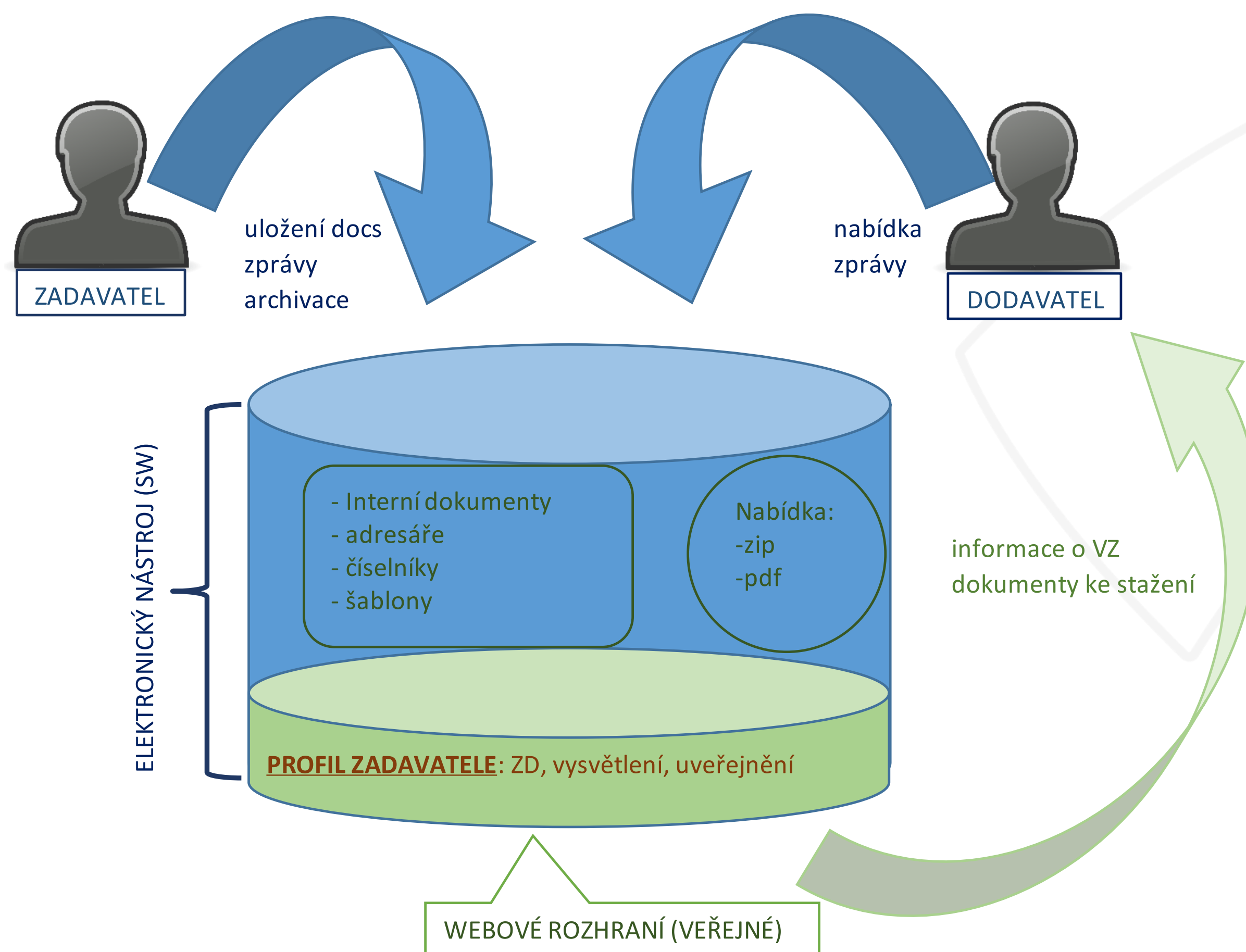
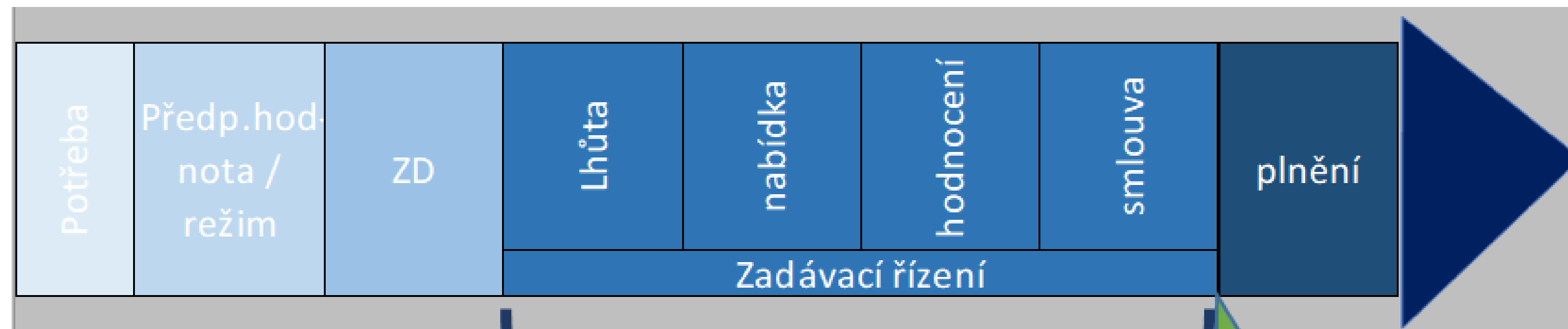
Skype, MS teams, OneNote, sdílený disk....nástěnka

3. Známé i méně známé způsoby provedení nákupu

- podle hodnoty výdaje,
- podle použitých nástrojů.

Režim nákupu podle hodnoty výdaje

- Řídí se výší předpokládané hodnoty....
- do 2 MIO / 6 MIO (Stavby) VZ malého rozsahu
- u VZMR o režimu rozhoduje cena v uzavíraném závazku (smlouvě)
- VZMR se „zadávají“ dle interních předpisů v organizaci (zřizovatel....)
- VZMR bagatelní hodnoty (bez formálního VŘ)....ale 3E....
- VZMR, které se „soutěží“... KV od 500 T
- VZ v režimu ZzVZ (u malých organizací zřídka)



Nástroje nákupu

- Druh a délka smluvního vztahu....
- **Rámcové smlouvy**? Opakované dodávky předem definovaných položek. Fixní podmínky (případné indexace ceny). Jeden dodavatel nebo více a minitendry (aktuální soutěž o cenu nakupovaných položek).
- Techniky **elektronického nákupu**:
 - * elektronická (reverzní) aukce (cena nebo + jiné číselné hodnoty nabídky)
 - * VZMR katalog (e-shop) v prostředí „společných nákupů KV“ (organizace KV)
 - * Minitendry u rámcových smluv (rychlá cenová aktualizace před konkrétním obchodem)
- **Společný a centrální nákup**? Sdružení poptávek, standardizace, přenos administrativy....

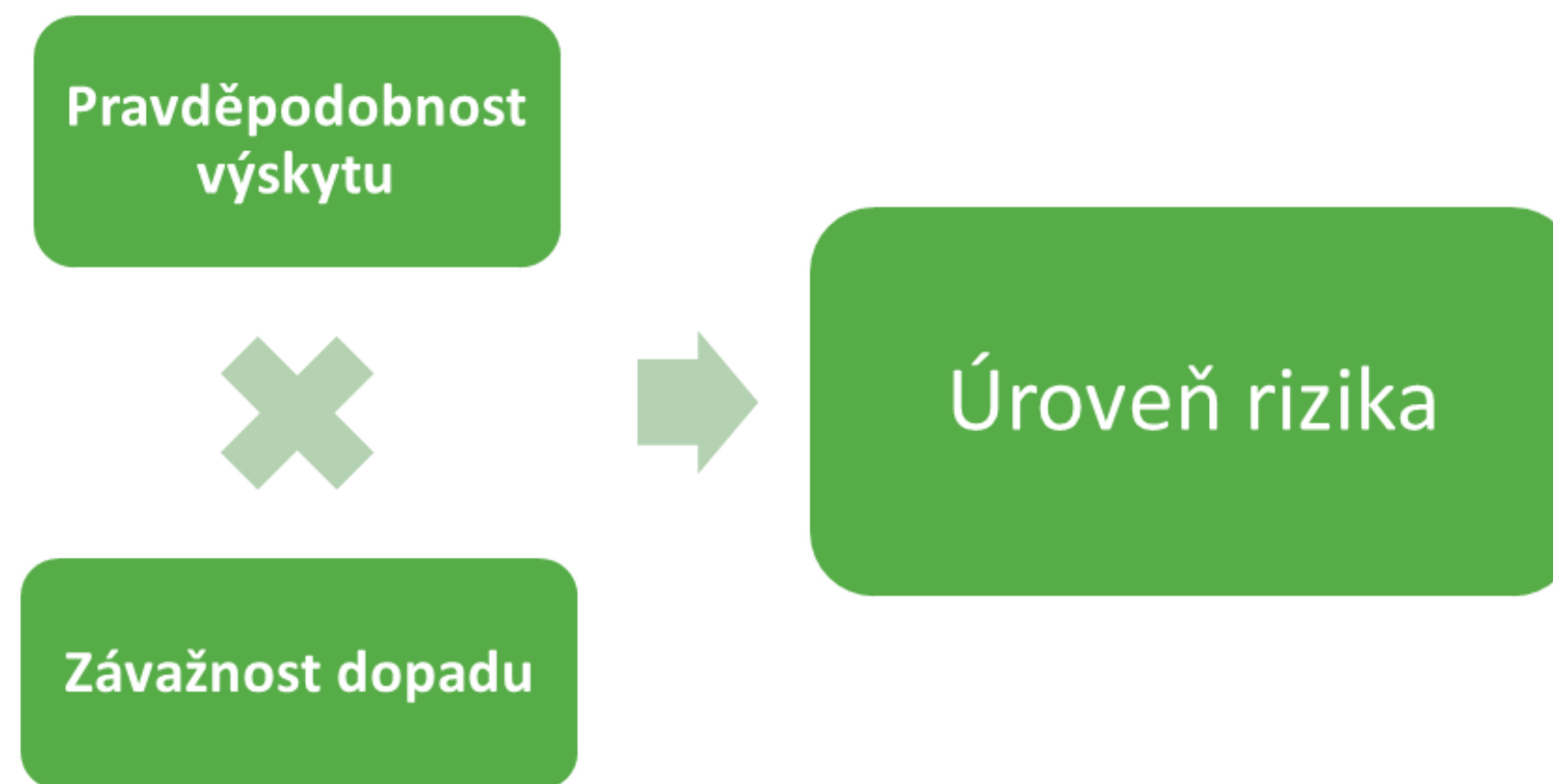
4. Co když to nevyjde?

(rizika nákupu a jejich dopady)

RIZIKA PŘI REALIZACI VÝDAJE

Riziko = možnost, že nastane událost, jednání nebo stav s nežádoucími dopady na realizaci výdaje.

Každé takové riziko může mít dopad na realizaci cílů organizace a také na rozpočet, je proto potřeba je předem řídit/počítat s tím že může nastat.



PŘÍSTUPY VEDENÍ ORGANIZACE A ŘÍZENÍ RIZIK

RIZIKA PRAVIDELNĚ ŘÍDÍME

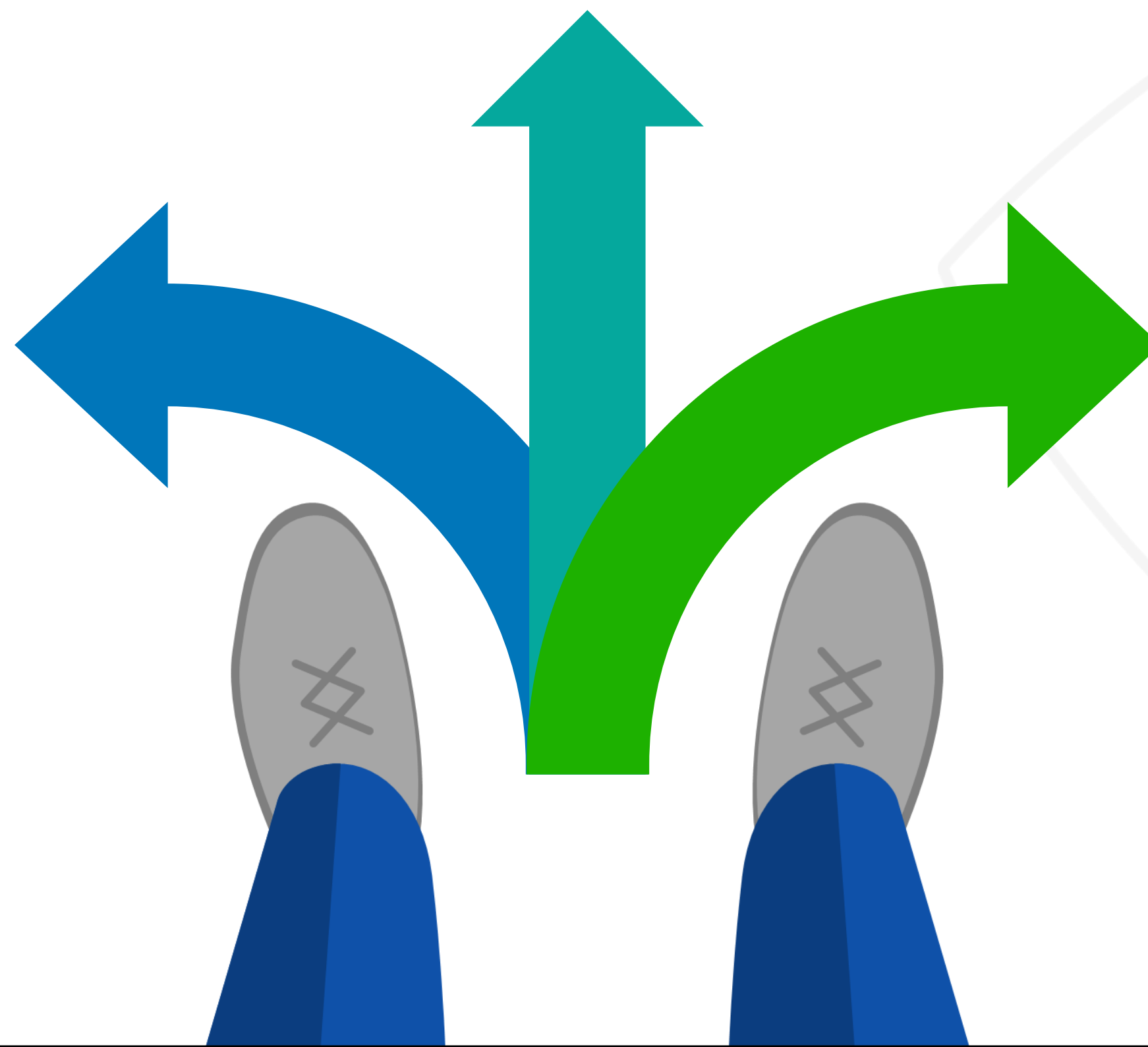
Chápeme smysl řízení rizik.
Zvyšujeme kvalitu rozhodování.
Snižujeme ztráty a zvyšujeme
důvěryhodnost.
Kryjeme si vlastní záda.

RIZIKA MÁME V HLAVÁCH, ŘÍDÍME JE POUZE FORMÁLNĚ

Přece víme, čeho chceme dosáhnout,
hlavní rizika známe a řídíme je pořád na
každé poradě, a to stačí.

RIZIKA NEŘÍDÍME

Řízení rizik je jen další zbytečná zátěž a
byrokracie.
Riziko je něco špatného, co je třeba zcela
odstranit.



RIZIKA PŘI REALIZACI VÝDAJE

Technická rizika

Nedostatky v projektové dokumentaci

Dodatečné změny požadavků investora

Nedostatečná koordinace stavebních prací

Výběr nekvalitního dodavatele

Nedodržení termínu realizace

Nekvalitní projektový tým

Dopad - nejčastěji zpoždění realizace, nutnost platit déle nájemné, stěhování v době plného provozu, nutnost řešit smluvní vztah (dodatky, smluvní pokuty a sankce)...

RIZIKA PŘI REALIZACI VÝDAJE

Finanční rizika

Zvýšení cen vstupů v průběhu realizace výdaje

Neobdržení dotace

Riziko podvodu a korupčního jednání

Dopad- nutnost zdůvodnit zvýšení rozpočtu zřizovateli, nutnost najít vlastní rezervy v rozpočtu, omezení či zrušení jiných aktivit, trestní následky, ztráta dobrého jména

Právní rizika

Nedodržení pokynů pro zadávání VZ

Nedodržení podmínek poskytovatele dotace

Nedodržení právních norem ČR, EU

Nevyřešené vlastnické vztahy

Porušení povinností veřejného subjektu v oblasti finanční kontroly

Dopad- nejčastěji finanční, může být spojeno s dalšími sankcemi nejčastěji také finančními, ztráta dobrého jména

RIZIKA PŘI REALIZACI VÝDAJE

Provozní rizika

Nedostatek poptávky po službách nebo výrobcích (nedostatečné využití předmětu)

- Nedodržení monitorovacích indikátorů

Nedostatek finančních prostředků v provozní fázi projektu

Nutnost zajištění servisu či aktualizací

Dopady- navýšení celkového rozpočtu investice, možnost sankce či odebrání dotace, dlouhodobé zatížení rozpočtu zvýšenými provozními výdaji

Reakce na rizika

- cílem je úplná eliminace rizika,
- případně snížení jeho charakteristik,
- opatřením může být i přenos rizika,
- možností je i akceptace rizika.

Opatření bude účinné jen když jsou k němu odpovídající zdroje, pravomoc a odpovědnost – proto se u řízených rizik určuje „vlastník rizika“ který odpovídá za jeho zvládnutí.

5. Legislativní povinnosti spjaté s výdajem

LEGISLATIVNÍ POVINNOSTI SPJATÉ S VÝDAJEM

1. Výběrové řízení/zadávací řízení
2. Splnění požadavků dle zákona č. 320/2000 Sb., o finanční kontrole
3. Splnění požadavků dle zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv
4. Splnění požadavků dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví a prováděcí vyhlášky k němu č. 410/2009 Sb.

VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ/ZADÁVACÍ ŘÍZENÍ

- legislativní přehled pravidla RK a ZzVZ
- uveřejňovací povinnosti na profilu (podle pravidel RK)

SPLNĚNÍ POŽADAVKŮ DLE ZÁKONA Č. 320/2000 SB., O FINANČNÍ KONTROLE

Vnitřní kontrolní systém

- řídicí kontrola – **předběžná, průběžná a následná**

Osoby, které provádí předběžnou kontrolu:

Příkazce operace

Správce rozpočtu

Hlavní účetní

Vždy musí být osoby pověřeny písemně, pouze ředitel je příkazcem operace ze zákona (bez pověření)

Vždy musí být zajištěna zastupitelnost osob

Vždy musí být pověřeni zaměstnanci, kteří splňují kvalifikační předpoklady dle zákona (§5, odst.1, písm. b)

Základní principy provádění předběžné finanční kontroly

Ředitel organizace nese plnou odpovědnost za nastavený systém finanční kontroly a nemůže ji přenést na jiné zaměstnance (i když pověří jinou osobu příkazcem operace).

Finanční kontrolu dle zákona mohou provádět pouze zaměstnanci organizace (existuje výjimka u velmi malých organizací).

Každý výdaj i příjem podléhá finanční kontrole (nezáleží na částce).

Každá finanční kontrola je dvoufázová a vždy ji provádí 2 osoby - kontrola 4 očí (existuje jediná výjimka u předběžné kontroly před vznikem nároku).

O provedení finanční kontroly musí být proveden záznam (auditní stopa).

Záznam o provedení finanční kontroly musí být stvrzen podpisem (může být elektronický, nemusí být kvalifikovaný) a musí být prokázáno pořadí (datum u podpisu).

První fáze předběžné kontroly

Před vznikem závazku/nároku. Tuto fázi lze označit za **právní** fázi – předchází uzavření právního aktu.

Schvalovateli jsou ze zákona příkazce operace a správce rozpočtu.

V některých případech může probíhat vícenásobně (před vyhlášením výběrového řízení a podpisem smlouvy, u platového výměru a limitovaného příslibu atd.).

Probíhá formou individuálních a limitovaných příslibů.

Druhá fáze předběžné kontroly

Jedná se o kontrolu před výdajem/příjmem – nazývá se **finanční** fáze, následuje po ní výdaj nebo příjem finančních prostředků.

Schvalovatelé jsou příkazce operace a hlavní účetní (může se jednat o jiného příkazce operace než v první fázi).

Ze zákona **musí** proběhnout **před** výdajem nebo příjmem.

Vztahuje se i na platby v hotovosti!

Průběžná a následná kontrola

Průběžná kontrola se provádí u déle trvajících operací nebo u operací, které jsou výrazně rizikové (stavební práce).

Následná kontrola se provádí na vzorku operací. Má ověřit, že je systém nastaven správně.

Tyto kontroly nemusí být navázány pouze na finanční toky, lze ji provádět u všech probíhajících nebo ukončených činností v organizaci.

Mohou ji provádět jiní zaměstnanci než schvalovatelé, není zde ani povinnost kontroly 4 očí.

SPLNĚNÍ POŽADAVKŮ DLE ZÁKONA Č. 340/2015 SB., O REGISTRU SMLUV

Uveřejňují se smlouvy, kde alespoň jednou stranou smlouvy je subjekt uvedený v § 2 odst. 1 zákona- **povinný subjekt**.

- soukromoprávní smlouvy,
- smlouvy o poskytnutí dotace nebo návratné finanční výpomoci, jejichž alespoň jednou stranou je některý z okruhu vymezených subjektů
- přílohy těchto smluv,
- dodatky těchto smluv (včetně ukončení dohodou),
- metadata smluv a dodatků.

.....v hodnotě nad 50 000 Kč bez DPH

SPLNĚNÍ POŽADAVKŮ DLE ZÁKONA Č. 563/1991 SB., O ÚČETNICTVÍ

Každá událost s ekonomickým dopadem (výdaj/příjem) je účetním případem.

O každém účetním případě musí existovat průkazný účetní záznam.

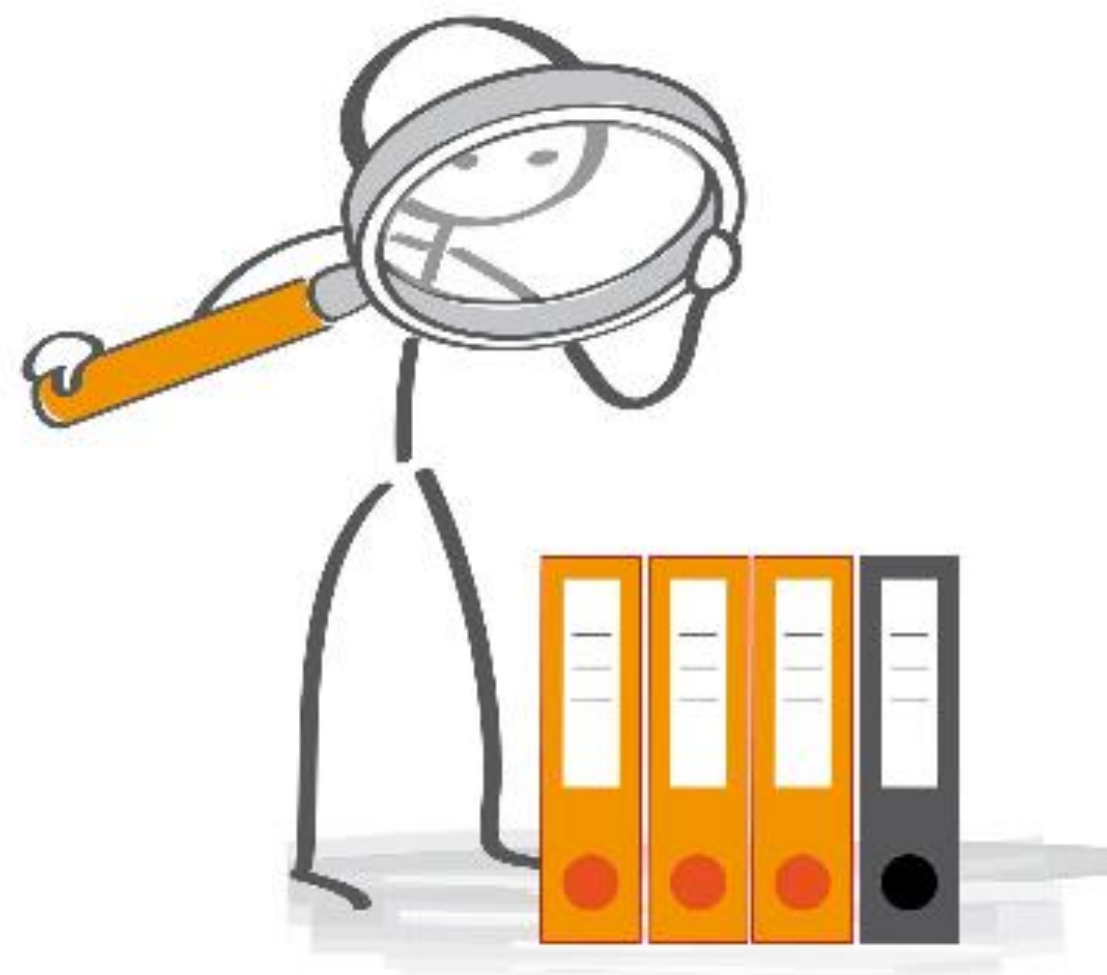
Průkaznost účetního záznamu se odvíjí od správného provedení finanční kontroly, kterou vlastně osvědčím, že *událost* tak jak se stala odpovídá záznamu.

6. Tak už máme co jsme chtěli a co dál?

Předběžná kontrola- právní fáze



Vzniká
potřeba
nákupu



Rozhodovací
proces

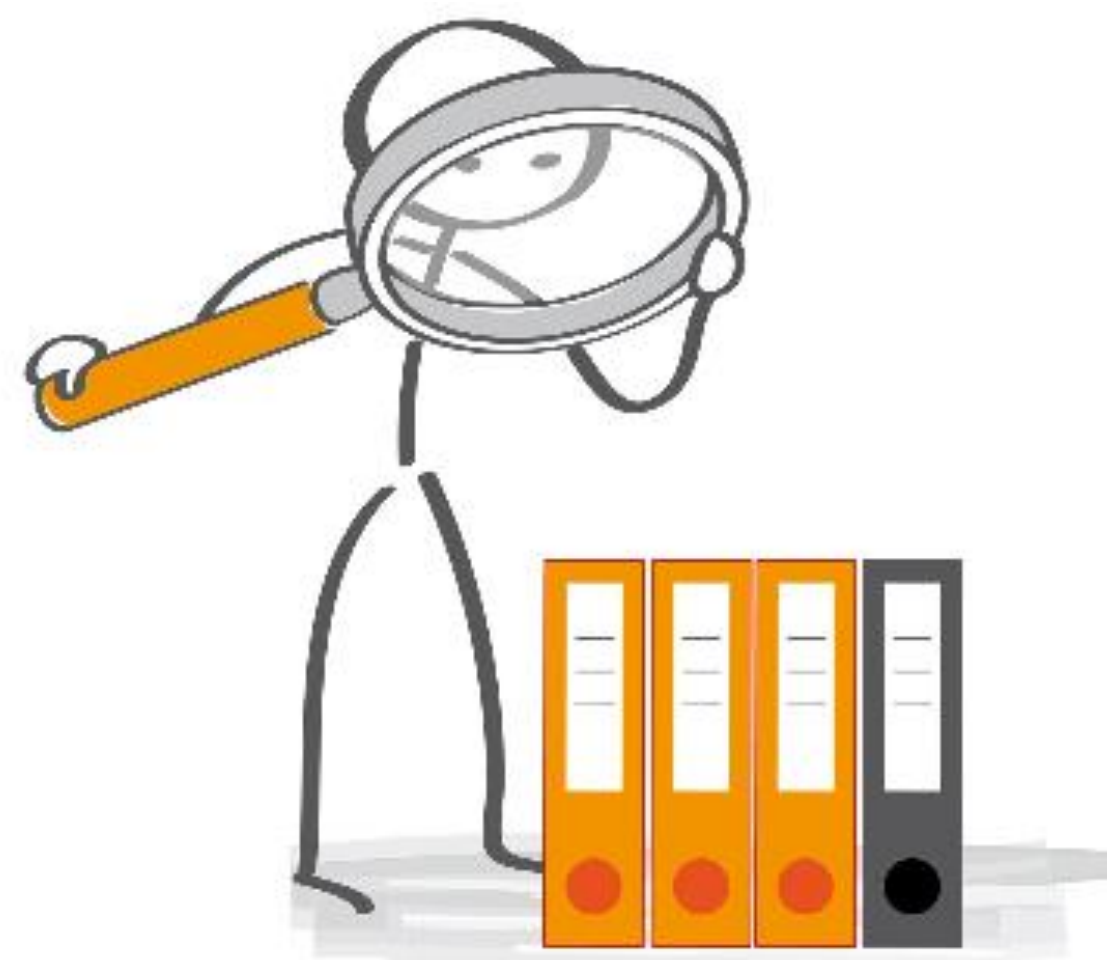


Uzavření právního
aktu

Předběžná kontrola- finanční fáze



Dodání služby, materiálu
zboží ...



Kontrola souladu
s očekáváním



Úhrada za dodávku

EVIDENCE SOUVISEJÍCÍ S VÝDAJEM

PO nepatří mezi určené původce, ale musí vést spisovou službu a to v elektronické podobě v elektronických systémech spisové služby nebo v listinné podobě. Mají povinnost uchovávat dokumenty a umožnit výběr archiválií.

Spisovou službu vykonávají v rozsahu ustanovení § 64, § 65, § 66, § 67, § 68 odst. 1 až 3, § 68a a 69a z.č. “

§ 65 Vyhotovení dokumentů

Povinné náležitosti vyhotovovaných dokumentů:

- v záhlaví – název organizace, adresa;
- číslo jednací nebo evidenční odesílatele (Vaše číslo jednací);
- číslo jednací původce (naše číslo jednací);
- datum podpisu dokumentu;
- počet listů (jde-li o listinný dokument) – dost často chybí;
- počet příloh;
- jméno a příjmení podepisující osoby;
- pokud jde o elektronický dokument uvede pod jméno „podepsáno elektronicky“.

EVIDENCE SOUVISEJÍCÍ S VÝDAJEM

§ 65 Podepisování dokumentů

Popis kdo, co může podepisovat:

- samostatná směrnice,
- přímo ve spisovém řádě.

Podepisování elektronickým podpisem.

Od 20. 9. 2018 musí všichni veřejnoprávně podepisující podepisovat dokumenty, kterými se právně jedná, pouze kvalifikovaným elektronickým podpisem, to znamená, že kvalifikovaný certifikát musí být uložený v kvalifikovaném prostředku pro vytváření elektronických podpisů.

Na co bychom neměli u elektronické komunikace zapomínat:

- podepisovat elektronickým podpisem;
- přikládat časové razítko;
- pokud jsme OVM komunikovat přednostně přes DS;
- vytvářet dokumenty ve výstupním datovém formátu (PDF/A).

EVIDENCE SOUVISEJÍCÍ S VÝDAJEM

§ 65 Vyřizování a uzavírání dokumentů a spisů

Vyřízení:

- a) na vědomí,
- b) odpovědí,
- c) postoupením.

Uzavření dokumentů i spisů – převod do výstupních datových formátů.

Pozor PDF není výstupní datový formát.

Word, excel nejsou výstupní datové formáty.

§ 68 Ukládání dokumentů

- Elektronické se ukládají do elektronické spisovny – součást ESSL.
- Analogové dokumenty se předávají do spisovny organizace. I analogové dokumenty se musí předat do spisovny v ESSL – tzv. ukládací jednotky (balíky).
- Evidence zapůjčování a nahlížení.

Děkujeme
za pozornost



Sylva Staníková / Markéta Páleníková / Robert Páleník

stanikova@pkkv.cz / palenik@pkkv.cz

Projektová kancelář Kraje Vysočina,
příspěvková organizace