



Javne nabavke

Mjerenje uspješnosti

SADRŽAJ

- [Koji su argumenti za mjerenje uspješnosti u javnim nabavkama?](#)
- [Koje su prednosti djelotvornog upravljanja uspješnošću?](#)
- [Kako mjeriti uspješnost](#)
- [Metodologije za mjerenje uspješnosti na različitim nivoima sistema javnih nabavki](#)
- [Dodatne informacije](#)

Objavljivanje odobrila Karen Hill, rukovoditeljica programa SIGMA

Koji su argumenti za mjerenje uspješnosti u javnim nabavkama?

Ugovori o javnim nabavkama predstavljaju veći dio bruto domaćeg proizvoda svake države (BDP) i budžeta javnih rashoda. U skladu sa *Godišnjim pregledom realizacije nabavki za 2013. godinu* Evropske komisije, javne nabavke u Evropskoj uniji (EU) su činile 19% EU BDP 2011. godine. Ovi nivoi rashoda sami po sebi predstavljaju dovoljan razlog za analizu uspješnosti javnih nabavki na svim nivoima.

Glavni cilj sistema javnih nabavki jedne države je da ostvari efikasnost i „vrijednost za novac“ prilikom korištenja javnih sredstava, pridržavajući se zahtjeva EU i nacionalnih zakona i politika. Mjerenjem uspješnosti pokušava se odgovoriti na osnovno pitanje – da li sistem javnih nabavki i aktivnosti funkcionira i daje rezultate u skladu sa osnovnim postavljenim ciljevima.

Tri različita nivoa mjerenja uspješnosti u okviru sistema javnih nabavki su široko prepoznatljiva.¹ Postoje bliske veze između tri nivoa u smislu međuzavisnosti uspješnosti. Međutim, potrebe, ciljevi i metodologije za mjerenje uspješnosti mogu biti različiti.

- **Nacionalni (meta) nivo** – ocjenjuje uspješnost nacionalnog sistema javnih nabavki;
- **Nivo naručioca (makro)** – ocjenjuje uspješnost aktivnosti naručilaca;
- **Nivo upravljanja ugovorima (mikro) nivo** – ocjenjuje realizaciju pojedinačnih ugovora.

Koje su prednosti djelotvornog upravljanja uspješnošću?

Glavne prednosti djelotvornog upravljanja uspješnošću su navedene u daljem tekstu, sa osvrtom na tri različita nivoa mjerenja uspješnosti, kao što je navedeno u prethodnom tekstu.

Nacionalni (meta) nivo: Kvalitetni podaci o uspješnosti (standard ili kvalitet) sistema javnih nabavki na nacionalnom nivou:

- pomaže kreatorima politika da shvate kako različiti ciljevi politika ostvaruju interakciju jedni sa drugima i kako politike utiču na ukupnu uspješnost sistema nabavki;
- omogućava vladama i parlamentima da poboljšaju kvalitet donošenja odluka i da preduzmu konstruktivne i dugoročne aktivnosti kojima će najdjelotvornije razviti svoje sisteme javnih nabavki (na primjer, u smislu politike javnih nabavki i regulatorne reforme, institucionalnog razvoja i jačanja kapaciteta);
- obezbjeđuje vladama jače podsticaje za unapređenje njihovih sistema javnih nabavki i pomaže im da utvrde prioritete za reformske aktivnosti u oblasti javnih nabavki i da prate napredak u ostvarivanju postavljenih ciljeva;
- obezbjeđuje dragocjene podatke za procjenu sistema javnih rashoda.

Nivo naručioca (makro): Dobar sistem za mjerenje uspješnosti može pomoći naručiocima u djelotvornom provođenju njihovih operativnih ciljeva i strategija i u donošenju odluka, budući da dati sistem:

- obezbjeđuje podatke kojima ih stavlja u bolji položaj za utvrđivanje stepena efikasnosti i uspješnosti njihovih sistema javnih nabavki u cjelini i na nivou pojedinačnih projekata, kao što su veliki infrastrukturni projekti;

¹ Odbor za kontakte Vrhovnih revizorskih institucija Evropske unije je uveo meta, makro i mikro nivoe u *Brošuri o reviziji javnih nabavki* (2010).

- identificira prednosti i nedostatke u sistemima javnih nabavki naručilaca i prati napredak tokom vremena, i na taj način pomaže u određivanju pravih prioriteta i preduzimanju odgovarajućih radnji za poboljšanje oblasti u kojima postoje nedostaci;
- čini sastavni dio dugoročnog strateškog planiranja i poslovanja, što obuhvata proces godišnjeg budžetiranja, usavršavanje menadžmenta i zaposlenih.

Upravljanje ugovorima (mikro) nivo: Upravljanje ugovorima na nivou pojedinačnih ugovora, sa vezama sa mehanizmima plaćanja:

- obezbjeđuje podsticaje za poboljšanu i kvalitetnu realizaciju zahtjeva ugovora;
- procjenjuje da li se ugovor efikasno realizuje i da li ostvaruje „vrijednost za novac“;
- obezbjeđuje dragocjene povratne informacije i potvrdu stepena do kojeg je proces nabavke efikasno planiran i vođen, posebno u pogledu:
 - izrade tehničkih specifikacija ili tehničkih zadataka;
 - izbora strategije ugovaranja i modela ugovora;
 - izbora postupka nabavke;
 - definiranja kriterija selekcije i dodjele ugovora;
 - vršenja ocjenjivanja ponuda;
 - dodjele ugovora;
- obezbijedit će dobre razloge i podsticaje za promjenu i unapređenje svih dijelova procesa nabavke i odnosa sa internim i eksternim klijentima stalnim razmatranjem izvučenih pouka;
- obezbijedit će, kada se kao mjera uspješnosti koriste uporedne analize, da naručilac bude u mogućnosti da poredi vlastitu uspješnost i rezultate sa naručiocima odgovornim za slične vrste poslovnih aktivnosti.

Kako mjeriti uspješnost

Izazovi: Uspostavljanje i upravljanje djelotvornim sistemima upravljanja uspješnošću su složene aktivnosti koje mogu rezultirati brojnim izazovima. Korisno je znati i razumjeti ove izazove unaprijed i imati ih u vidu prilikom planiranja i implementacije sistema za mjerenje uspješnosti. Sljedeći izazovi su zajednički za sisteme za mjerenje uspješnosti na sva tri gore navedena nivoa:

Usklađeni dugoročni i kratkoročni ciljevi politika: Dugoročni i kratkoročni ciljevi politika koji se mijenjaju ili su neusklađeni mogu učiniti sisteme za mjerenje uspješnosti besmislenim i djelovati kao ograničenje mogućnosti da ekonomski ishod i efikasnost aktivnosti javnih nabavki budu dovedeni na najviši nivo. Konzistentnost politika i ciljeva je stoga ključni element u objezbeđivanju djelotvorne ocjene uspješnosti i upravljanja.

Tačni i pouzdani statistički podaci: Ocjena uspješnosti i upravljanje zavise od dobrog kvaliteta, relevantnih i odgovarajućih podataka koji moraju biti prikupljeni na pouzdan i dosljedan način i na osnovu pouzdane metodologije istraživanja. Treba uložiti značajne napore kako bi se obezbijedilo da prikupljeni podaci budu iskorišteni u praksi.

- **Definirana i izmjerena efikasnost:** Mjerenje uspješnosti često nastoji izmjeriti „efikasnost“, ali ne postoji jedinstvena definicija ili način za mjerenje efikasnosti. Stoga treba pažljivo i zajednički definirati pojam „efikasnosti“ i primjenjivati ga dosljedno.

- **Uvođenje kulture zasnovane na uspješnosti i učinku:** Regulatorni i institucionalni mehanizmi mogu ponuditi malo podsticaja naručiocima da streme ka poboljšanju efikasnosti ili boljem učinku, iako naručioci mogu tražiti takva poboljšanja ako su podstaknuti ekonomskim imperativima ili uslijed zabrinutosti u vezi sa poboljšanjem kvaliteta. Stoga treba razmotriti način na koji regulatorni i institucionalni mehanizmi podstiču pozitivnu ocjenu uspješnosti.
- **Snažna centralna podrška i smjernice:** Mnogi od gore navedenih faktora zavise od jake centralne podrške i smjernica, kako na nivou centralne vlasti, tako i unutar pojedinih institucija. Možda će biti potrebno da se provede opsežna informativna kampanja koju bi vodila organizacija sa jasnim zadatkom i uz pomoć dokumentacije i smjernica i podrške na nacionalnom nivou. Možda će također biti potrebno da se donese odluka o politici na nacionalnom nivou, obavezujući naručioce da implementiraju smislene sisteme upravljanja uspješnošću i da obezbijede relevantne podatke za potrebe prikupljanja podataka na nacionalnom nivou.
- **Raspoloživi podaci:** Podaci koji se ne prosljeđuju na širem nivou mogu biti od male koristi u praksi, a samim tim je važno i izvještavanje o ostvarenjima i rezultatima. Rezultate i zaključke bi trebalo predstaviti u godišnjem izvještaju i učiniti dostupnim na transparentan način u okviru državne uprave za potrebe uporednih analiza, kao i široj javnosti. U vezi sa osnovnim ciljevima definiranim za sistem aktivnosti i mjerenja uspješnosti javnih nabavki, dati izvještaj treba da 1) opisuje glavne nalaze u smislu prednosti i nedostataka aktivnosti javnih nabavki i da 2) definira spisak preporučenih radnji za unapređenje datog sistema. Rezultati trebaju biti dio kratkoročnog i srednjoročnog strateškog planiranja.

Napomena: Osnovni zahtjevi, pokazatelji ishoda i ulazni pokazatelji

Za mjerenje uspješnosti na sva tri nivoa važno je definirati osnovne zahtjeve i pokazatelje uspješnosti. Ova napomena obezbjeđuje neke podatke o tim aktivnostima.

Osnovni zahtjevi: jedna od ključnih aktivnosti je pripremiti *osnovu* u odnosu na koju će biti mjerena uspješnost, pri čemu data osnova predstavlja izabrani standard u okviru svakog pokazatelja, u odnosu na koji će se vršiti ocjena i poređenje. U principu, osnova predstavlja nivo učinka (prihvatljivost ili ishod) koji bi se trebao ostvariti u određenom vremenskom trenutku. Također predstavlja početnu tačku za mjerenje stepena napredovanja tokom određenog perioda, na primjer, tokom jedne kalendarske godine.

Pokazatelji: uspješnost se može mjeriti na različite načine, u zavisnosti od vrste primijenjenog pokazatelja. Pokazatelji ishoda se obično mogu mjeriti uz pomoć numeričkog sistema (na primjer, ostvarene ekonomske uštede), dok ulazni pokazatelji kao što je kvalitet proceduralnog okvira obično zahtijevaju sistematsku ocjenu od strane kvalifikovanih procjenitelja, što može biti dopunjeno anketama i sličnim alatima za prikupljanje podataka.

Ciljevi uspješnosti: završna komponenta sistema ocjenjivanja je definiranje ciljeva uspješnosti u tekstualnom ili numeričkom obliku i/ili njihovom kombinacijom. Vlada će definirati neke od ovih ciljeva kao dio općih ciljeva za razvoj javnog sektora i realizacije budžeta, na primjer u smislu finansijskih ušteda i poboljšanja efikasnosti pružanja javnih usluga. Takve ciljeve (koji su definirani na nacionalnom nivou) morat će realizirati naručioci, a rukovodstvo naručilaca će definirati ciljeve poslovanja koji su jedinstveni za date naručioce.

Opća ambicija je razvoj sistema na osnovu pokazatelja uspješnosti, što je zajednička metodologija u ekonomskoj oblasti, kako bi se obezbijedili podaci i smjernice o kvalitetu ili uspješnosti javnih nabavki. Obično se izbor pokazatelja uspješnosti dovodi u vezu sa *pokazateljima ishoda*, kada se u velikoj mjeri koriste faktori koji se mogu kvantificirati radi mjerenja uspješnosti sistema. Pokazatelji ishoda pokazuju da li sistem funkcioniše u skladu sa datom postavljenom standardnom grupom faktora, ali ne pokušavaju da objasne zašto je ostvaren određeni rezultat. Primjer pokazatelja ishoda u oblasti nabavke je vrijednost novčanih pokazatelja, kao što su uštede i unapređenje efikasnosti. Međutim, oslanjanje isključivo na pokazatelje ishoda nije dovoljan način za mjerenje u

odnosu na standard i napredovanje sistema javnih nabavki.

Podjednako je važno obuhvatiti *ulazne pokazatelje i pokazatelje ishoda*, budući da oni predstavljaju osnovu za stvaranje ekonomskih ishoda u okviru sistema javnih nabavki. Veoma je važno moći kontrolisati, odnosno razumjeti kako se ovaj ishod ostvaruje, kako bi se obuhvatili dodatni visokoprioritetni ciljevi u okviru javnih nabavki kao što su transparentnost, odsustvo diskriminacije, jednak tretman i odgovornost. Instrumenti za obezbjeđivanje ovih ciljeva se tradicionalno dovode u vezu sa osmišljavanjem zakonodavnog i regulatornog okvira, uspostavljanjem institucija i mehanizmima kontrole i upućivanja žalbi. Ulazni pokazatelji se mogu ocijeniti samo uz pomoć „subjektivnih kriterija“ na osnovu stručnog mišljenja nezavisnih stručnjaka za nabavku. Tipični primjeri ulaznih pokazatelja su razni statistički podaci o nabavci (na primjer, proporcionalni udio korištenja otvorenog postupka i broj žalbi na godišnjem nivou) i indeksi percepcije (na primjer, indeks zadovoljstva korisnika).

Metodologije za mjerenje uspješnosti na različitim nivoima sistema javnih nabavki

Sljedeći odjeljak navodi neke primjere metodologija koje se mogu koristiti za utvrđivanje uspješnosti na tri gore identificirana nivoa.

Metodologije na nacionalnom (meta) nivou

- **Kritički pregledi i ocjene stručnjaka:** Kritički pregled stručnjaka je instrument koji je razvila Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), koji se već duže vrijeme koristi za dijagnosticiranje poslovanja i aktivnosti u javnom sektoru, uključujući aktivnosti u oblasti javnih nabavki. Tim stručnjaka za kritički pregled sastoji se od stranih eksperata sa opsežnim iskustvom i stručnošću u oblasti koja je predmet razmatranja. Cilj je identificirati prednosti i nedostatke (analiza uspješnosti) u sistemu javnih nabavki, sa posebnim osvrtom na glavne komponente kao što su zakonodavni i institucionalni okvir, organizacija nabavke u smislu kapaciteta i sposobnosti i tržišta. Na osnovu analize i zaključaka, ekspertske tim daje preporuke za poboljšanje ukoliko je to potrebno, ali na državi je da odluči o daljem postupanju.
- **Ocjena regulatornog uticaja:** Uloga ocjene regulatornog uticaja (ORU) je da obezbijedi detaljnu i sistematsku ocjenu potencijalnih uticaja novog zakona ili propisa da bi se procijenilo da li će dati zakon ili propis ostvariti željene ciljeve.
- Od država članica EU se zahtijeva da implementiraju direktive o javnim nabavkama² u propise i zakon o javnim nabavkama, kada se te direktive primjenjuju, i da obezbijede da svi drugi posebni nacionalni propisi budu u skladu sa osnovnim pravilima i principima Ugovora.³ Država članica ipak ima značajnu slobodu u izboru načina za detaljno provođenje ovih zahtjeva.
- Potreba za ORU-om proističe iz činjenice da regulisanje obično ima brojne posljedice, koje je često teško predvidjeti bez detaljnog proučavanja i konsultacija sa zainteresovanim stranama. Ekonomski pristupi pitanju regulisanja također naglašavaju visok rizik da regulatorni troškovi prevaziđu koristi. ORU je prije svega metodologija koja se koristi prije usvajanja novog zakona, ali ne postoji ništa što bi moglo spriječiti upotrebu ORU-a u odnosu na postojeće zakonske propise kao

² Direktiva 2014/23/EU o dodjeli ugovora o koncesiji, 26. februar 2014; Direktiva 2014/24/EU o javnim nabavkama i o stavljanju van snage Direktive 2004/18/EU, 26. februar 2014; Direktiva 2014/25/EU o nabavkama koje provode subjekti u sektorima vodosnabdijevanja, energetike, saobraćaja i poštanskih usluga i o stavljanju van snage Direktive 2004/17/EZ, 26. februar 2014; Direktiva 89/665/EEZ o usklađivanju zakona i drugih propisa koji se odnose na primjenu postupaka preispitivanja dodjele ugovora o javnim nabavkama i izvođenju javnih radova, 21. decembar 1989, u skladu sa izmjenama i dopunama.

³ Ugovor o funkcioniranju Evropske unije – prečišćena verzija Ugovora o funkcioniranju Evropske unije, *Službeni list Evropske unije*, C 326, 26. oktobar 2012. U Informativnom dokumentu o javnim nabavkama ovaj Ugovor se pominje kao „UFEU“ ili kao „Ugovor“.

sredstva za pokretanje regulatorne reforme. OECD je objavila niz dokumenata o upotrebi metodologije ORU-a (pogledati odjeljak *Dodatne informacije* u daljem tekstu).

- **Ankete zainteresovanih strana:** Mogu se provoditi redovna istraživanja u važnim oblastima i o pitanjima u vezi sa uspješnošću sistema javnih nabavki. Ova istraživanja trebaju se, po potrebi, prosljeđivati na uvid određenim naručiocima, poslovnim udruženjima i pojedinim privrednim subjektima, revizorskim institucijama, univerzitetima i drugim važnim stranama koje su zainteresovane za javne nabavke. Nacionalna Uprava za javne nabavke ili nezavisna organizacija ili akademska institucija mogu pripremiti istraživanja i upravljati njima. Ako se istraživanja ponavljaju na redovnoj osnovi, postoji mogućnost utvrđivanja razlika u mišljenjima od jednog istraživanja do drugog. Rezultate istraživanja trebala bi koristiti vlada kao osnovu za razmatranje promjena u sistemu javnih nabavki u oblastima gdje su identificirani problemi.
- **Eksterne revizorske institucije:** Eksterne revizorske institucije imaju važne zadatke, na *ex post* osnovi, u smislu identifikacije prednosti i nedostataka u obavljanju poslova javnih nabavki na nivou naručioca. Njihove revizije imaju za cilj da utvrde stepen usklađenosti ili neusklađenosti sa zakonima i propisima, kao i uspješnost i ostvarenja u odnosu na ciljeve određene za aktivnosti nabavke.

Metodologije na nivou naručioca (makro nivo)

Metodologije na ovom nivou se pripremaju s ciljem obezbjeđivanja „dobre prakse“ za naručioce o tome kako mjeriti uspješnost aktivnosti njihovih nabavki. Vlade mogu također koristiti podatke koji proizlaze iz ocjene uspješnosti na ovom nivou u cilju praćenja i ocjene aktivnosti javnih nabavki i s ciljem donošenja zaključaka o uticaju pravnih i institucionalnih okvira. Rezultati jednog sistema za mjerenje uspješnosti na nivou naručioca mogu pružiti dragocjen doprinos ostvarivanju ciljeva na nacionalnom nivou, kao što su budžetske uštede i opće poboljšanje kvaliteta u pružanju javnih usluga.

Definiranje ciljeva uspješnosti. Ciljevi uspješnosti koji se koriste trebali bi biti:

- *relevantni* – u odnosu na ono što organizacija želi ostvariti;
- *takvi da se mogu pripisati* – mora biti moguće uticati na aktivnost koja se mjeri uz pomoć radnji koje se mogu pripisati organizaciji, i trebalo bi biti jasno ko je odgovoran;
- *dobro definirani* – sa jasnom, nedvosmislenom definicijom kako bi se podaci mogli dosljedno prikupljati, a mjera mora biti razumljiva i laka za upotrebu;
- *blagovremeni* – redovno obezbjeđivanje podataka kako bi se moglo pratiti napredovanje i brzo obezbjeđivanje podataka, kako bi isti bili i dalje korisni;
- *pouzdati* – dovoljno precizni za svoju namjeravanu upotrebu i da mogu reagovati na promjenu;
- *uporedivi* – kako sa prethodnim periodima ili sličnim programima drugdje;
- *provjerljivi* – sa jasnom pratećom dokumentacijom, kako bi se mogli ocijeniti procesi koji proizvode određenu mjeru.

Neki primjeri ciljeva uspješnosti, pokazatelja i mjerenja na nivou naručioca

Mjerenje ekonomske efikasnosti

- **Godišnje unovčive uštede: za robu i usluge čija cijena nije promjenjiva na tržištu – na osnovu reprezentativnog seta ugovora identične strukture (na osnovu proizvoda ili usluge i u broju)**

koji obezbjeđuje usklađen obračun tokom vremena i koji ne podliježe brzim promjenama specifikacije – kretanje cijena i troškova se utvrđuje u odnosu na prvu godinu i primjenjuje se na cjelokupan obim nabavke.

- Analize pojedinačnih cijena: za robe i usluge koje su podložne brzim promjenama cijena i specifikacija, kao što su informaciono-komunikacione tehnologije (ICT) i komunalne usluge, trebalo bi provoditi analize pojedinačnih cijena, u odnosu na osnovnu godinu, kako bi se utvrdio obim ušteda ili gubitaka.
- Godišnje unovčive efikasnosti službe za nabavku (osim cijene): mjerenje ušteda koje se mogu provjeriti i unovčiti provođenjem uporednih procjena troškova iz godine X u godinu Y službe za nabavku. Efikasnosti obuhvataju iste ili poboljšane rezultate sa manje resursa i transformiranjem dobitaka u efikasnosti, uz pomoć poboljšanja bilo u ishodu (npr. poboljšanja tehnologije) ili u ulaznim vrijednostima (npr. saradnja, logistika i procesi).
- Efikasnost provođenja projekta/ugovora: za jednokratne projekte kao što su kapitalne investicije i infrastrukturni projekti, studija izvodljivosti (poslovni slučaj), zajedno sa detaljnim skupom ciljeva uspješnosti, uključujući troškove i rokove realizacije, predstavlja osnovu u odnosu na koju se mjeri uspješnost projekta.

II Mjerenje kvaliteta funkcije i procedura nabavke

Primjeri mogućih pokazatelja:

- Prosječan period za planiranje i pripremu ne bi trebao trajati duže od X dana.
- Prosječni troškovi planiranja i pripreme ponuda ne bi trebali premašivati iznos od EUR X.
- Konkurentni postupci ko što su otvoreni i restriktivni postupci, uključujući i konkurentne postupke ispod EU pragova, trebali bi koristiti u ne manje od X% ukupnog broja postupaka (i X% kada limiti premašuju EUR X).
- Nekonkurentni postupci, kao što je pregovarački postupak bez prethodne objave poziva za podnošenje ponuda (i direktnih dodjela ugovora), trebali bi biti svedeni na minimum i ne bi trebali premašivati X% ukupnog broja postupaka.
- Prosječan procenat učešća u vezi sa otvorenim pozivima tokom kalendarske godine ne bi trebao biti manji od X ponuđača ili kandidata.
- Broj ugovora koji se dodjeljuju malim i srednjim preduzećima ne bi trebao biti niži od X% ukupnog broja ugovora koji se dodjeljuju tokom kalendarske godine.
- Broj žalbi dostavljenih tokom kalendarske godine ne bi trebao biti viši od X% ukupnog broja provedenih tenderskih postupaka.
- Procenat e-nabavke ne bi trebao biti niži od X% ukupnog broja tenderskih postupaka tokom godine, počev od X godine.

III Mjerenje standarda eksternih i internih odnosa i saradnje

Metode mjerenja:

- Godišnja „anketa o zadovoljstvu dobavljača“ ima za cilj da obezbijedi da većina dobavljača bude zadovoljna saradnjom sa naručiocima.
- Godišnja „anketa o zadovoljstvu internih klijenata“ ima za cilj da obezbijedi da većina internih klijenata bude zadovoljna uslugama organizacije nabavke.

Potencijalni pokazatelji:

- Kompozitni indeks o „zadovoljstvu dobavljača“ bi trebao biti viši od X na dogovorenoj skali i trebao bi se povećati za Y% po godini.

- Kompozitni indeks o „zadovoljstvu internih klijenata“ bi trebao biti viši od X na dogovorenoj skali i trebao bi se povećati za Y% po godini.
- Rashodi nabavke koji se kanališu kroz okvirni ugovor/sporazum o saradnji koji izdaje naručilac ne bi trebali biti niži od X% ukupnog obima nabavke.

Uporedna analiza: Uporedna analiza koja obuhvata komparativnu studiju ili analize uspješnih sistema javnih nabavki svih ili izvjesnog broja naručilaca može biti odličan način za pružanje pomoći u definiranju ciljeva uspješnosti. Podaci dobijeni uporednim analizama mogu biti dostupni na nacionalnom nivou, kako bi se obezbijedila upotreba jedinstvenog sistema mjerenja uspješnosti u cijeloj državi, što također može olakšati poređenja na nacionalnom nivou.

Uporedna analiza je također metoda uz pomoć koje naručilac može porediti svoje poslovanje u različitim aspektima sa sličnim eksternim preduzećima, kao što je sličan naručilac poznat po izuzetnosti u poslovanju. Uporedna analiza se također može koristiti za razna druga poređenja, kao što su nivoi cijena ili usluga.

Metodologije na nivou realizacije ugovora (mikro nivo)

SIGMA Informativni dokument o javnim nabavkama br. 22, *Upravljanje ugovorima*, koji u kratkim crtama prikazuje metodologije koje se mogu koristiti za upravljanje uspješnošću pojedinačnih ugovora, podijeljen je na tri široke oblasti: upravljanje realizacijom, upravljanje odnosima i upravljanje ugovorima. Upravljanje uspješnošću je dio procesa upravljanja ugovorima. Upravljanje uspješnošću pojedinačnih ugovora će u suštini pratiti istu metodologiju kao što je naznačeno u prethodnom tekstu, definiranjem metoda za prikupljanje podataka i informacija i definiranjem oblasti uspješnosti, ciljeva uspješnosti, osnova, pokazatelja, mjera i metoda analize.

Dodatne informacije

Publikacije

SIGMA (2015), *Public Procurement Training Manual* [Priručnik iz oblasti javnih nabavki] – Modul G, OECD Publishing, Paris, <http://www.sigmaweb.org/publications/public-procurement-training-manual.htm>

Informativni dokumenti o javnim nabavkama

<http://www.sigmaweb.org/publications/key-public-procurement-publications.htm>

SIGMA (2016), *Upravljanje ugovorima*, Informativni dokument br. 22, OECD Publishing, Paris

Drugi izvori

OECD (2012), *Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance* [Preporuke Odbora za regulatornu politiku i upravljanje], OECD Publishing, Paris, <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/2012-recommendation.htm>

OECD (2012) „Discussion Paper on Public Procurement Performance Measures [Dokument o razmatranju mjerenja uspješnosti javnih nabavki]“, OECD Publishing, Paris, http://www.oecd.org/gov/ethics/Discussion%20paper%20on%20public%20procurement%20performance%20measures%20GOV_PGC_ETH_2012_1.pdf

The Contract Committee of the Supreme Audit Institutions of the European Union published guidelines on public procurement audit in 2010 [Objavljene smjernice Odbora za ugovore Vrhovnih revizorskih institucija Evropske unije o reviziji javnih nabavki u 2010. godini], <http://www.tcontas.pt/pt/publicacoes/outras/PublicProcurementAudit.pdf>

World Bank/OECD-DAC, *Methodology for Assessing Procurement Systems (MAPS)* [Svjetska banka/OECD-DAC, Metodologija za ocjenu sistema nabavki (MAPS)], <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/45454394.pdf>

OECD Internet stranica o širokom rasponu pitanja u vezi sa ocjenom regulatornog uticaja (ORU), <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/ria.htm>

OECD Internet stranica o ključnim pokazateljima uspješnosti za javne nabavke, <http://www.oecd.org/gov/ethics/procurement-key-performance-indicators.htm>

Internet stranica Evropske komisije o boljoj regulaciji, http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/index_en.htm