



---

**Javne nabavke**

# Merenje uspešnosti

## SADRŽAJ

- [Koji su argumenti za merenje uspešnosti u javnim nabavkama?](#)
- [Koje su prednosti delotvornog upravljanja uspešnošću?](#)
- [Kako meriti uspešnost](#)
- [Metodologije za merenje uspešnosti na različitim nivoima sistema javnih nabavki](#)
- [Dodatne informacije](#)

Objavljivanje odobrila Karen Hill, rukovodilac programa SIGMA

## Koji su argumenti za merenje uspešnosti u javnim nabavkama?

Ugovori o javnim nabavkama predstavljaju veći deo 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 uspešnosti javnih nabavki na svim nivoima.

Glavni cilj sistema javnih nabavki jedne države da ostvari efikasnost i „vrednost za novac“ prilikom korišćenja javnih sredstava, pridržavajući se zahteva EU i nacionalnih zakona i politika. Merenjem uspešnosti pokušava se odgovoriti na osnovno pitanje da li sistem javnih nabavki i aktivnosti funkcionišu i daju rezultate u skladu sa osnovnim postavljenim ciljevima.

Tri različita nivoa merenja uspešnosti u okviru sistema javnih nabavki su široko prepoznatljivi <sup>1</sup>. Postoje bliske veze između tri nivoa u smislu međuzavisnosti uspešnosti. Međutim, potrebe, ciljevi i metodologije za merenje uspešnosti mogu biti različiti.

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

## Koje su prednosti delotvornog upravljanja uspešnošću?

Glavne prednosti delotvornog upravljanja uspešnošću su navedene u daljem tekstu, sa osvrtom na tri različita nivoa merenja uspešnosti, kao što je navedeno u prethodnom tekstu.

**Nacionalni (meta) nivo:** Kvalitetni podaci o uspešnosti (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 uspešnost sistema nabavki;
- omogućava vladama i parlamentima da poboljšaju kvalitet donošenja odluka i da preduzmu konstruktivne i dugoročne aktivnosti kojima će najdelotvornije razviti svoje sisteme javnih nabavki (na primer, u smislu politike javnih nabavki i regulatorne reforme, institucionalnog razvoja i jačanja kapaciteta);
- obezbeđuje 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;
- obezbeđuje dragocene podatke za procenu sistema javnih rashoda.

**Nivo naručioca (makro):** Dobar sistem za merenje uspešnosti može da pomogne naručiocima u delotvornom sprovođenju njihovih operativnih ciljeva i strategija i u donošenju odluka, budući da dati sistem:

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

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

- identifikuje 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 deo 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:

- obezbeđuje podsticaje za poboljšanu i kvalitetnu realizaciju zahteva ugovora;
- procenjuje da li se ugovor efikasno realizuje i da li ostvaruje „vrednost za novac“;
- obezbeđuje dragocene 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;
  - definisanja kriterijuma selekcije i dodele ugovora;
  - vršenja ocenjivanja ponuda;
  - dodele ugovora;
- obezbediće dobre razloge i podsticaje za promenu i unapređenje svih delova procesa nabavke i odnosa sa internim i eksternih klijentima stalnim razmatranjem izvučenih pouka;
- obezbediće, kada se kao mera uspešnosti koriste uporedne analize, da naručilac bude u mogućnosti da poredi sopstvenu uspešnost i rezultate sa naručiocima odgovornim za slične vrste poslovnih aktivnosti.

### Kako meriti uspešnost

**Izazovi:** Uspostavljanje i upravljanje delotvornim sistemima upravljanja uspešnošću su složene aktivnosti koje mogu rezultirati brojnim izazovima. Korisno je znati i razumeti ove izazove unapred i imati ih u vidu prilikom planiranja i implementacije sistema za merenje uspešnosti. Sledeći izazovi su zajednički za sisteme za merenje uspešnosti na sva tri gore navedena nivoa:

**Usklađeni dugoročni i kratkoročni ciljevi politika:** Dugoročni i kratkoročni ciljevi politika koji se menjaju ili su neusklađeni mogu učiniti sisteme za merenje uspešnosti besmislenim i delovati 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 obezbeđivanju delotvorne ocene uspešnosti i upravljanja.

**Tačni i pouzdani statistički podaci:** Ocena uspešnosti i upravljanje zavise od dobrog kvaliteta, relevantnih i odgovarajućih podataka koji moraju biti prikupljeni na pouzdan i dosledan način i na osnovu pouzdane metodologije istraživanja. Treba uložiti značajne napore kako bi se obezbedilo da prikupljeni podaci mogu biti upotrebljeni u praksi.

- **Definisana i izmerena efikasnost:** Merenje uspešnosti često nastoji da izmeri „efikasnost“, ali ne postoji jedinstvena definicija ili način za merenje efikasnosti. Stoga treba pažljivo i zajednički definisati pojam „efikasnosti“ i primenjivati ga dosledno.

- **Uvođenje kulture zasnovane na uspešnosti 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 usled zabrinutosti u vezi sa poboljšanjem kvaliteta. Stoga treba razmotriti način na koji regulatorni i institucionalni mehanizmi podstiču pozitivnu ocenu uspešnosti.
- **Snažna centralna podrška i smernice:** Mnogi od gore navedenih faktora zavise od jake centralne podrške i smernica, kako na nivou centralne vlasti, tako i unutar pojedinih institucija. Možda će biti potrebno da se sprovede opsežna informativna kampanja koju bi vodila organizacija sa jasnim zadatkom i uz pomoć dokumentacije i smernica i podrške na nacionalnom nivou. Možda će takođe biti potrebno da se donese odluka o politici na nacionalnom nivou, obavezujući naručioce da implementiraju smislene sisteme upravljanja uspešnošću i da obezbede relevantne podatke za potrebe prikupljanja podataka na nacionalnom nivou.
- **Raspoloživi podaci:** Podaci koji se ne prosleđuju na širem nivou mogu biti od male koristi u praksi, a samim tim je važno i izveštavanje o ostvarenjima i rezultatima. Rezultate i zaključke bi trebalo predstaviti u godišnjem izveštaju i učiniti dostupnim na transparentan način u okviru državne uprave za potrebe uporednih analiza, kao i široj javnosti. U vezi sa osnovnim ciljevima definisanim za sistem aktivnosti i merenja uspešnosti javnih nabavki, dati izveštaj treba da 1) opisuje glavne nalaze u smislu prednosti i nedostataka aktivnosti javnih nabavki i da 2) definiše spisak preporučenih radnji za unapređenje datog sistema. Rezultati treba da budu deo kratkoročnog i srednjoročnog strateškog planiranja.

#### **Napomena:** Osnovni zahtevi, pokazatelji ishoda i ulazni pokazatelji

Za merenje uspešnosti na sva tri nivoa važno je definisati osnovne zahteve i pokazatelje uspešnosti. Ova napomena obezbeđuje neke podatke o tim aktivnostima.

**Osnovni zahtevi:** jedna od ključnih aktivnosti je pripremiti *osnovu* u odnosu na koju će biti merena uspešnost, pri čemu data osnova predstavlja izabrani standard u okviru svakog pokazatelja, u odnosu na koji će se vršiti ocena i poređenje. U principu, osnova predstavlja nivo učinka (prihvatljivost ili ishod) koji bi trebalo ostvariti u određenom vremenskom trenutku. Takođe predstavlja početnu tačku za merenje stepena napredovanja tokom određenog perioda, na primer, tokom jedne kalendarske godine.

**Pokazatelji:** uspešnost se može meriti na različite načine, u zavisnosti od vrste primenjenog pokazatelja. Pokazatelji ishoda se obično mogu meriti uz pomoć numeričkog sistema (na primer, ostvarene ekonomske uštede), dok ulazni pokazatelji kao što je kvalitet proceduralnog okvira obično zahtevaju sistematsku ocenu od strane kvalifikovanih procenitelja, što može biti dopunjeno anketama i sličnim alatima za prikupljanje podataka.

**Ciljevi uspešnosti:** završna komponenta sistema ocenjivanja je definisanje ciljeva uspešnosti u tekstualnom ili numeričkom obliku i/ili njihovom kombinacijom. Vlada će definisati neke od ovih ciljeva kao deo opštih ciljeva za razvoj javnog sektora i realizacije budžeta, na primer u smislu finansijskih ušteda i poboljšanja efikasnosti pružanja javnih usluga. Takve ciljeve (koji su definisani na nacionalnom nivou) moraće da realizuju naručioci, a rukovodstvo naručilaca će definisati ciljeve poslovanja koji su jedinstveni za date naručioce.

Opšta ambicija je razvoj sistema na osnovu pokazatelja uspešnosti, što je zajednička metodologija u ekonomskoj oblasti, kako bi se obezbedili podaci i smernice o kvalitetu ili uspešnosti javnih nabavki. Obično se izbor pokazatelja uspešnosti dovodi u vezu sa *pokazateljima ishoda*, kada se u velikoj meri koriste faktori koji se mogu kvantifikovati radi

merjenja uspešnosti 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. Primer pokazatelja ishoda u oblasti nabavke je vrednost novčanih pokazatelja, kao što su uštede i unapređenje efikasnosti. Međutim, oslanjanje isključivo na pokazatelje ishoda nije dovoljan način za merenje 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 razumeti kako se ovaj ishod ostvaruje kako bi se obuhvatili dodatni visoko-prioritetni ciljevi u okviru javnih nabavki kao što su transparentnost, odsustvo diskriminacije, jednak tretman i odgovornost. Instrumenti za obezbeđivanje 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 oceniti samo uz pomoć „*subjektivnih kriterijuma*“ na osnovu stručnog mišljenja nezavisnih stručnjaka za nabavku. Tipični primeri ulaznih pokazatelja su razni statistički podaci o nabavci (na primer, proporcionalni udeo korišćenja otvorenog postupka i broj žalbi na godišnjem nivou) i indeksi percepcije (na primer, indeks zadovoljstva korisnika).

## Metodologije za merenje uspešnosti na različitim nivoima sistema javnih nabavki

Sledeći odeljak navodi neke primere metodologija koje se mogu koristiti za utvrđivanje uspešnosti na tri gore identifikovana nivoa.

### Metodologije na nacionalnom (meta) nivou

- **Kritički pregledi i ocene stručnjaka:** Kritički pregled stručnjaka je instrument koji je razvila Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), koji se već duže vreme koristi za dijagnostikovanje 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 identifikovati prednosti i nedostatke (analiza uspešnosti) 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, ekspertski tim daje preporuke za poboljšanje ukoliko je to potrebno, ali na državi je da odluči o daljem postupanju.
- **Ocena regulatornog uticaja:** Uloga ocene regulatornog uticaja (ORU) je da obezbedi detaljnu i sistematsku ocenu potencijalnih uticaja novog zakona ili propisa da bi se procenilo da li će dati zakon ili propis ostvariti željene ciljeve.
- Od država članica EU se zahteva da implementiraju direktive o javnim nabavkama<sup>2</sup> u propise i zakon o javnim nabavkama, kada se te direktive primenjuju, i da obezbede da svi drugi posebni nacionalni propisi budu u skladu sa osnovnim

<sup>2</sup> Direktiva 2014/23/EU o dodeli 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 sprovode subjekti u sektorima vodosnabdevanja, 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 primenu postupaka preispitivanja dodele ugovora o javnim nabavkama i izvođenju javnih radova, 21. decembar 1989., u skladu sa izmenama i dopunama.

pravilima i principima Ugovora<sup>3</sup>. Država članica ipak ima značajnu slobodu u izboru načina za detaljno sprovođenje ovih zahteva.

- Potreba za ORU proističe iz činjenice da regulisanje obično ima brojne posledice, koje je često teško predvideti bez detaljnog proučavanja i konsultacija sa zainteresovanim stranama. Ekonomski pristupi pitanju regulisanja takođe naglašavaju visok rizik da regulatorni troškovi mogu da prevaziđu koristi. ORU je pre svega metodologija koja se koristi pre usvajanja novog zakona, ali ne postoji ništa što bi moglo da spreči upotrebu ORU u odnosu na postojeće zakonske propise kao sredstva za pokretanje regulatorne reforme. OECD je objavila niz dokumenata o upotrebi metodologije ORU (pogledati odeljak *Dodatne informacije* u daljem tekstu).
- **Ankete zainteresovanih strana:** Mogu se sprovoditi redovna istraživanja u važnim oblastima i o pitanjima u vezi sa uspešnošću sistema javnih nabavki. Ova istraživanja treba po potrebi prosleđivati na uvid određenim naručiocima, poslovnim udruženjima i pojedinim privrednim subjektima, revizorskim institucijama, univerzitetima i drugim važnim zainteresovanim stranama koji su zainteresovani za javne nabavke. Nacionalna Uprava za javne nabavke ili nezavisna organizacija ili akademska institucija mogu da pripreme istraživanja i da upravljaju njima. Ako se istraživanja ponavljaju na redovnoj osnovi, postoji mogućnost utvrđivanja razlika u mišljenjima od jednog istraživanja do drugog. Rezultate istraživanja bi trebalo da koristi vlada kao osnovu za razmatranje promena u sistemu javnih nabavki u oblastima gde su identifikovani 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 uspešnost i ostvarenja u odnosu na ciljeve određene za aktivnosti nabavke.

### Metodologije na nivou naručioca (makro nivo)

Metodologije na ovom nivou se pripremaju s ciljem obezbeđivanja „dobre prakse“ za naručioce o tome kako meriti uspešnost njihovih aktivnosti nabavki. Vlade mogu takođe koristiti podatke koji proizilaze iz ocene uspešnosti na ovom nivou u cilju praćenja i ocene aktivnosti javnih nabavki i s ciljem donošenja zaključaka o uticaju pravnih i institucionalnih okvira. Rezultati jednog sistema za merenje uspešnosti na nivou naručioca mogu pružiti dragocen doprinos ostvarivanju ciljeva na nacionalnom nivou, kao što su budžetske uštede i opšte poboljšanje kvaliteta u pružanju javnih usluga.

**Defisanje ciljeva uspešnosti:** Ciljevi uspešnosti koji se koriste bi trebalo da budu:

- *relevantni* – u odnosu na ono što organizacija želi da ostvari;
- *da se mogu pripisati* – mora da bude moguće uticati na aktivnost koja se meri uz pomoć radnji koje se mogu pripisati organizaciji, i trebalo bi da bude jasno ko je odgovoran;
- *dobro definisani* – sa jasnom, nedvosmislenom definicijom kako bi se podaci mogli dosledno prikupljati, a mera mora da bude razumljiva i laka za upotrebu;
- *blagovremeni* – redovno obezbeđivanje podataka kako bi se moglo pratiti napredovanje i brzo obezbeđivanje podataka kako bi isti bili i dalje korisni;

<sup>3</sup>

Ugovor o funkcionisanju Evropske unije – prečišćena verzija Ugovora o funkcionisanju 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“.

- *pouzdani* – dovoljno precizni za svoju nameravanu upotrebu i da mogu reagovati na promenu;
- *uporedivi* – kako sa prethodnim periodima ili sličnim programima druge;
- *da se mogu proveriti* – sa jasnom pratećom dokumentacijom, kako bi se mogli oceniti procesi koji proizvode određenu meru..

## Neki primeri ciljeva uspešnosti, pokazatelja i merenja na nivou naručioca

### Merenje ekonomske efikasnosti

- Godišnje unovčive uštede: za robu i usluge čija cena nije promenljiva na tržištu – na osnovu reprezentativnog seta ugovora identične strukture (na osnovu proizvoda ili usluge i u broju) koji obezbeđuje usklađen obračun tokom vremena i koji ne podleže brzim promenama specifikacije – kretanje cena i troškova se utvrđuje u odnosu na prvu godinu i primenjuju se na celokupan obim nabavke.
- Analize pojedinačnih cena: za robe i usluge koje su podložne brzim promenama cena i specifikacija, kao što su informaciono-komunikacione tehnologije (ICT) i komunalne usluge, trebalo bi sprovoditi analize pojedinačnih cena, u odnosu na osnovnu godinu, kako bi se utvrdio obim ušteta ili gubitaka.
- Godišnje unovčive efikasnosti službe za nabavku (osim cene): merenje ušteta koje se mogu proveriti i unovčiti sprovođenjem uporednih procena troškova iz godine X u godinu Y službe za nabavku. Efikasnosti obuhvataju iste ili poboljšane rezultate sa manje resursa i transformisanjem dobitaka u efikasnosti, uz pomoć poboljšanja bilo u ishodu (npr. poboljšanja tehnologije) ili u ulaznim vrednostima (npr. saradnja, logistika i procesi).
- Efikasnost sprovođenja projekta/ugovora: za jednokratne projekte kao što su kapitalne investicije i infrastrukturni projekti, studija izvodljivosti (poslovni slučaj), zajedno sa detaljnim skupom ciljeva uspešnosti, uključujući troškove i rokove realizacije, predstavlja osnovu u odnosu na koju se meri uspešnost projekta.

## II. Merenje kvaliteta funkcije i procedura nabavke

Primeri mogućih pokazatelja:

- Prosečan period za planiranje i pripremu ne bi trebalo da traje duže od X dana.
- Prosečni troškovi planiranja i pripreme ponuda ne bi trebalo da premaše iznos od EUR X.
- Konkurentni postupci ko što su otvoreni i restriktivni postupci, uključujući i konkurentne postupke ispod EU pragova, bi trebalo 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 dodela ugovora), bi trebalo da budu svedeni na minimum i ne bi trebalo da premaše X% ukupnog broja postupaka.
- Prosečan procenat učešća u vezi sa otvorenim pozivima tokom kalendarske godine ne bi trebalo da bude manji od X ponuđača ili kandidata.
- Broj ugovora koji se dodeljuju malim i srednjim preduzećima ne bi trebalo da bude niži od X% ukupnog broja ugovora koji se dodeljuju tokom kalendarske godine.
- Broj žalbi dostavljenih tokom kalendarske godine ne bi trebalo da bude viši od X%

ukupnog broja sprovedenih tenderskih postupaka.

- Procenat e-nabavke ne bi trebalo da bude niži od X% ukupnog broja tenderskih postupaka tokom godine, počev od X godine.

### III. Merenje standarda eksternih i internih odnosa i saradnje

Metode merenja:

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

Potencijalni pokazatelji:

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

**Uporedna analiza:** Uporedna analiza koja obuhvata komparativnu studiju ili analize uspešnih sistema javnih nabavki svih ili izvesnog broja naručilaca može biti odličan način za pružanje pomoći u definisanju ciljeva uspešnosti. Podaci dobijeni uporednim analizama mogu biti dostupni na nacionalnom nivou kako bi se obezbedila upotreba jedinstvenog sistema merenja uspešnosti u celoj državi, što takođe može olakšati poređenja na nacionalnom nivou.

Uporedna analiza je takođe metoda uz pomoć koje naručilac može da poredi svoje poslovanje u različitim aspektima sa sličnim eksternim preduzećima, kao što je sličan naručilac poznat po izuzetnosti u poslovanju. Uporedna analiza se takođe može koristiti za razna druga poređenja, kao što su nivou cena 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 uspešnošću pojedinačnih ugovora, podeljen je na tri široke oblasti: upravljanje realizacijom, upravljanje odnosima i upravljanje ugovorima. Upravljanje uspešnošću je deo procesa upravljanja ugovorima. Upravljanje uspešnošću pojedinačnih ugovora će u suštini pratiti istu metodologiju kao što je naznačeno u prethodnom tekstu, definisanjem metoda za prikupljanje podataka i informacija i definisanjem oblasti uspešnosti, ciljeva uspešnosti, osnova, pokazatelja, mera 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 merenja uspešnosti javnih nabavki]“, OECD Publishing, Paris, [http://www.oecd.org/gov/ethics/Discussion%20paper%20on%20public%20procurement%20performance%20measures%20GOV\\_PGC\\_ETH\\_2012\\_1.pdf](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 smernice 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)*[Svetska banka/OECD-DAC, Metodologija za ocenu sistema nabavki (MAPS)], <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/45454394.pdf>

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

OECD Internet stranica o ključnim pokazateljima uspešnosti 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](http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/index_en.htm)