

OUTSOURCING VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA OBCAMI V ČESKEJ REPUBLIKE A JEHO ÚSPEŠNOSTĚ

OUTSOURCING PUBLIC PROCUREMENT BY CZECH MUNICIPALITIES AND ITS EFFECTIVENESS

Juraj Nemec
Markéta Šumpíková
Ina Ďurčecová

ABSTRAKT

Jednou z najčastejších príčin rozhodnutia alternatívne zabezpečiť – outsourcovať - určitú internú službu je nedostatočná inštitucionálna kapacita realizovať danú službu alebo proces interným spôsobom. V podmienkach mimoriadne fragmentovanej územnej štruktúry Českej republiky je možné preto predpokladať, že outsourcing verejného obstarávania by mohol byť častým riešením. Cieľom tejto state bolo posúdiť rozsah a príčiny outsourcingu verejného obstarávania obcami v Českej republike a zhodnotiť jeho výsledky. Hodnotenie výsledkov sme realizovali z pohľadu „bezpečnosti“ – skúmali sme, do akej miery outsourcing verejného obstarávania znižuje riziko neúspechu obce v revíziách procesoch verejného obstarávania. Výsledky nášho skúmania na jednej strane potvrdzujú predpoklad, že obce v ČR často prikrčia k outsourcingu procesu verejného obstarávania. Na druhej strane ale prinášajú aj mimoriadne zaujímavé špecifické zistenia, ktoré sú z pohľadu súčasnej miery poznania problematiky významne originálne. Prvým takým problémom je stav, že obce si v mnohých prípadoch nedokážu vybrať spoľahlivú firmu, ktorá by ich zastupovala kvalitne a obhájila svoje postupy v námietkovom konaní. Oslovení odborníci podali dve kľúčové vysvetlenia tohto stavu – obce vyberajú podľa ceny a obce nemajú kvalifikáciu na to, aby si dobre vybrali, kto ich bude zastupovať. Druhým doloženým problémom je využitie outsourcingu na manipuláciu výsledku verejnej zákazky.

Kľúčová slova: outsourcing; public procurement; municipalities; Czech Republic

JEL klasifikace: D20, H32

ABSTRACT

One of the main reasons for the decision to outsource is the limited internal capacity to produce a service or to carry out a process in-house. Taking this into account, we may expect that under the conditions of the very fragmented territorial structure of the Czech Republic, outsourcing of public procurement could be a very frequent solution. The goal of this article was to assess the scale and reasons for outsourcing of public procurement by Czech municipalities and to evaluate the results of outsourcing. The evaluation of results used “security” as a criterion – we have analysed whether outsourcing decreases the risk of an unsuccessful review process. The results clearly confirm the assumption that Czech municipalities frequently outsource the public procurement process. Our results also deliver very important original findings. We have proved that municipalities do not have effective capacity to select reliable firms, deliver a high quality procurement process and defend results in case of a review processes. Experts provided two explanations of this situation – either municipalities select outsourced firms only using the lowest price criterion or municipalities have limited capacity to select the best firm. The second documented issue is the fact that some municipalities may use outsourcing with the aim to manipulate procurement results..

Key words: *outsourcing; public procurement; municipalities; Czech Republic*

JEL classification: D20, H32

ÚVOD

Outsourcing predstavuje jednu z veľmi často používaných alternatívnych foriem zabezpečenia služieb. Podľa poznatkov súčasnej literatúry (napr. Komakech, 2016) je jednou z najčastejších príčin rozhodnutia outsourcovať určitú internú službu (autori rozlišujú medzi pojmami kontrahovanie verejných služieb a outsourcing pomocných služieb a procesov) nedostatočná inštitucionálna kapacita realizovať danú službu alebo proces interným spôsobom („in-house“). Logika naznačuje, že v prípade českých obcí, ktorý sa vyznačuje mimoriadne fragmentovanou územnou štruktúrou – Česká republika vykazuje najnižší priemerný počet obyvateľov obce v Európe (pozri napr. Thijs, Hammerschmid a Palaric, 2017) a v oblasti realizácie verejného obstarávania, ktoré predstavuje mimoriadne komplikovaný proces, by outsourcing mohol byť častým riešením.

Špecialisti na verejné obstarávanie musia poznať legislatívu verejného obstarávania, mať skúsenosti z praxe verejného obstarávania, ale aj nevyhnutné schopnosti manažovať kontrakty. V prípade obce s 500 obyvateľmi je prakticky

nemožné zabezpečiť takúto kapacitu vo „vlastnej réžii“, navyše kapacity príslušného odborníka by určite neboli efektívne využité. Určitým riešením by mohla byť medziobecná spolupráca, kedy by jeden špecialista na verejné obstarávanie fungoval pre skupinu obcí, ale v praxi sa s týmto riešením veľmi nestretávame (na rozdiel od efektívnej spolupráce obcí napr. v oblasti odpadového hospodárstva – pozri napr. Soukopová a Sládeček, 2018).

Podľa poznatkov Európskej komisie (2017) outsourcing verejného obstarávania má potenciálne prínosy aj riziká. Využitie outsourcingu pomáha minimalizovať informačnú asymetriu, znižuje riziko a garantuje profesionalitu. Na druhej strane vzniká riziko nedostatočnej kontroly nad procesom obstarávania („principal – agent problem“), ktoré môže viesť až k manipulácii procesu obstarávania a jeho výsledkov.

Cieľom tejto state je posúdiť rozsah a príčiny outsourcingu verejného obstarávania obcami v Českej republike a zhodnotiť jeho výsledky. Hodnotenie výsledkov sa nezameriava na najčastejšie skúmanú otázku efektívnosti (hospodárnosti), ale na pohľad „bezpečnosti“ – skúmanie, do akej miery outsourcing verejného obstarávania znižuje riziko, že obec „prehrá“ v revízijských procesoch verejného obstarávania (rozhodnutie „Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže – ÚOHS“) v odvolacom konaní bude v neprospech obce). Skúmaná problematika má určite veľký význam – verejné obstarávanie v našich podmienkach predstavuje objemy vo výške cca 15 % hrubého domáceho produktu a zvýšenie efektívnosti verejného obstarávania môže priniesť zásadné úspory v miliardách korún, ktoré budú pre spoločnosť v nasledujúcom krízovom a pokrízovom (Corona vírus) období mimoriadne potrebné.

1 OUTSOURCING AKO FORMA KONTRAHOVANIA VEREJNÝCH SLUŽIEB

Externalizácia produkcie služieb vo verejnom sektore sa realizuje na základe zmluvného vzťahu – kontraktu medzi verejnou inštitúciou a externým subjektom (Cooper, 2003; Kettner – Lawrence, 1990; MacNeil, 1978; Rehfuß, 1989). Literatúra obvykle rozlišuje medzi kontrahovaním verejných služieb (napr. externé zabezpečovanie zberu komunálneho odpadu) a outsourcingom interných služieb alebo procesov (napr. externé zabezpečovanie upratovania v budove úradu).

V celosvetovom rozmere je problém externalizácie služieb vo verejnom sektore predmetom záujmu najmä od začiatku reforiem v duchu „New Public Management“ (napr. Osborne a Gaebler, 1993; Kettl, 1993; Pollit a Bouckaert, 2011) a jednotlivé výskumy dokladujú, že význam kontrahovania služieb vo verejnom sektore dlhodobo rástol (napr. Donahue, 2002; Martin, 1999; Brudney et al., 2005), ale v súčasnom období dochádza k jeho výraznému prehodnocovaniu, keďže mnohé pozitívne očakávania vo vzťahu k výsledkom externalizácie sa nenaplnili (napr. Koprič et al, 2018). Príčinám, prečo externalizácia nemusí vždy prinášať pozitívne výsledky sa pre podmienky tranzitívnych krajín sa podrobne venuje hlavne Mikušová Meričková a Nemec (napr. 2013).

Problém kontrahovania služieb je najčastejšie vnímaný z perspektívy teórie principal - agent (napr. Green, 2002; Hodge, 2000; Kamerman a Kahn, 1989; Savas, 1987; Sclar, 2000), ktorá analyzuje vzťahy medzi „principálom“ a „agentom“, možné pozitívne a negatívne efekty alokovania rozhodovania na agenta, ktorý zastupuje „principála“. Významnou témou spojenou s kontrahovaním je otázka transakčných nákladov (Coase, 1937), ktoré sú spojené s prípravou a manažmentom nevyhnutných zmlúv zabezpečujúcich jednotlivé aspekty procesov kontrahovania (napr. Brown a Potoski, 2003).

Problematika externalizácie produkcie služieb vo verejnom sektore je v našich podmienkach predmetom pomerne častého výskumu. Prvé práce sa objavili začiatkom tohto storočia a poskytujú podrobné informácie o kladoch a záporoch kontrahovania a outsourcingu v podmienkach tranzitívnej (post-tranzitívnej) spoločnosti. V SR sa okrem autorov z Ekonomickej fakulty UMB (hlavne Mikušová Meričková a Nemec) venovali aj Beblavý a Sičáková-Beblavá (2006), Balážová (2006). Nosnou spoločnou publikáciou slovenských autorov je monografia Meričková et al, 2010. V podmienkach Českej republiky sa jedná o práce hlavne nasledujúcich autorov - Pavel (2006) a Ochrana (2008). Z pohľadu outsourcingu je kľúčová monografia Mikušová Meričková a Fanta et al (2012).

Problematike revíznych procesov vo verejnom obstarávaní vo vzťahu k transakčným nákladom a outsourcingu sa venuje v našich podmienkach len veľmi úzka skupina autorov. Plaček et al (2016) upozornili, že vysoká miera transakčných nákladov verejného obstarávania v ČR je aj daná tým, že množstvo súťaží je objektom revíznych procesov, ktoré realizuje regulátor ÚOHS. Podľa údajov

tejto state až 1,5 % verejných súťaží je následne preskúmaných týmto úradom a ÚOHS napr. v roku 2014 uložil pokuty vo výške 72 mil. CZK. Výška zložených kaucí firmami, ktoré podávali námietky bola v danom roku až 130 mil. CZK. Približne 20 % námietok bolo rozhodnutých v prospech namietajúceho.

Plaček et al (2019) tiež skúmali vplyv outsourcovania verejného obstarávania na dĺžku trvania procesu obstarávania. Podľa ich výsledkov zabezpečenie realizácie obstarávania externou firmou skracovalo proces v priemere o šesť dní.

Šumpíková a Ďurčeková (2019) skúmali outsourcing v oblasti verejného obstarávania v ČR a SR hlavne z pohľadu úspešnosti obstarávateľa v revízijských procesoch. Ich výsledky naznačujú, že outsourcing zvyšuje šancu, že regulátor rozhodne v prospech obstarávateľa.

2 METODIKA VÝSKUMU

Naša stať skúma procesy outsourcingu verejného obstarávania na úrovni obcí v ČR a ich výsledok vo forme úspešnosti obcí v revízijských procesoch. Pre naplnenie cieľa - posúdiť rozsah outsourcingu verejného obstarávania obcami v Českej republike a zhodnotiť jeho výsledky, si kladieme dve výskumné otázky:

1. Je outsourcing verejného obstarávania obcami v ČR bežnou praxou?
2. Zvyšuje outsourcing verejného obstarávania šancu obcí úspešne obstať v revízijských procesoch?

Predmetom skúmania sú všetky obce v ČR – približne 6 250 obcí pri fragmentovanej územnej štruktúre krajiny – viac ako polovica obcí v ČR má menej ako 500 obyvateľov a približne 78 % obcí má menej ako 1000 obyvateľov (Kadečka, 2012).

Z časového pohľadu skúmame situáciu vo vybraných obdobiach rokov 2017 a 2018. Frekvenciu verejného obstarávania obcí dokumentujeme za náhodne zvolené týždne (obdobie 15.–19. 10. 2018 a 16.–20. 10. 2017). Tento výber určite nie je reprezentatívny, ale pre potreby nášho výskumu ho považujeme za postačujúci – nosnou metódou výskumu je kvalitatívna analýza, získané údaje slúžia ako ilustrácia a nie kvantitatívny dôkaz. Zdrojom základných údajov o priebehu verejného obstarávania sú informácie o verejnom obstarávaní publikované v systéme „Informační systém o veřejných zakázkách“ – www.isvz.cz. Podrobnejšia

analýza jednotlivých dokumentov uložených pre konkrétne verejné obstarávanie umožňuje overiť, či danú zákazku realizovala obec samostatne, alebo prostredníctvom kontrahovanej firmy.

Zdrojom údajov o výsledkoch revízií procesov sú údaje uvádzané ÚOHS – rozhodnutia sú publikované vo forme pdf súborov, bez možnosti triedenia podľa vybraných ukazovateľov (celá databáza dnes obsahuje cca 11,5 tisíc rozhodnutí). Časť týchto rozhodnutí majú autori spracované v špeciálnom triediacom programe, ale pre potreby tohto výskumu sme len náhodne vybrali 140 rozhodnutí o námietkach v rokoch 2017 a 2018. Aj v tomto prípade sa nejedná o reprezentatívnu vzorku, ale tento náhodný výber považujeme za postačujúci podklad pre našu analýzu.

Pre získanie stanovísk odborníkov sme využili expertnú metódu – oslovili sme odborníkov (akademikov a praktikov) na oblasť verejného obstarávania s otázkou:

„Z našich súčasných výskumov vyplýva, že ÚOHS preveruje aj zákazky, ktoré v mene obcí realizovala kontrahovaná advokátska kancelária alebo iná externá firma, ktorá sa na danú oblasť špecializuje, pričom pomerne vysoké percento takto outsourcovaný spor prehrá. V tejto súvislosti si dovoľíme opýtať sa na Váš názor, či daný stav je spôsobený:

- *nízkou kvalifikovanosťou partnerskej organizácie,*
- *nízkou kvalifikovanosťou rozhodovania ÚOHS,*
- *skutočnosťou, že outsourcing bol použitý s úmyslom manipulovať zákazku,*
- *inými faktormi – akými?“*

S touto otázkou sme oslovili viacerých expertov, z ktorých odpovedalo celkom 9 (z toho sedem expertov z praxe a dvaja akademickí odborníci).

3 VÝSLEDKY VÝSKUMU

Prieskum dvoch zvolených týždňov s pohľadu informácií zverejňovaných na portáli ISVZ.cz sme si potvrdili, že obce realizujú verejné obstarávanie pomerne často. Zo 146 oznámených súťaží v týždni 15.–19. 10. 2018 predstavovalo verejné obstarávanie obcí celkom 16 prípadov a v týždni 16.–20. 10. 2017 to bolo 21 zo 147 prípadov. Tieto údaje naznačujú, že obce sú významným obstarávateľmi, z pohľadu počtu obstarávaní môžu generovať približne 10 % prípadov (z pohľadu

finančného objemu určite menej, ale tiež to nebude nevýznamný podiel).

Vzhľadom k obmedzenej databáze sme nepočítali konkrétne percento, koľko verejných obstarávaní obce v priemere outsourcujú, ale získané údaje z portálu ISVZ.cr a z databáz ÚOHS jasne dokladujú, že outsourcing verejného obstarávania obcami je častým riešením (prvá výskumná otázka). Názory oslovených expertov jasným spôsobom dokladujú, že tento stav je v podmienkach fragmentovanej územnej štruktúry ČR nevyhnutnosťou (ale aj to, že nedostatočné vnútorné kapacity malých obcí nie sú jedinou motiváciou k outsourcovaniu, ako to doložíme v nasledujúcom texte). Príklady zo stanovísk expertov uvádzame:

„Je třeba si uvědomit, že samosprávných celků a především malých či menších obcí je skutečně mnoho. Tyto nemají personální kapacity a zkušenosti se zadáváním veřejných zakázek a tak jim nezbyvá, nežli využít služeb externích administrátorů.“

Vedúci oddelenia VO štátneho úradu

„Po zavedení elektronizace ve veřejných zakázkách se dnes i ty obce, které byly zvyklé si administrovat zakázky sami, obrací na externí subjekty. Týká se to především menších obcí, které podlimitní nebo nadlimitní zakázku realizují jednou za čas. Jelikož zakázky v režimu zákona administrují spíše výjimečně, nemají potřebnou praxi a zkušenosti. S elektronizací se situace ještě zhoršila. ... Střední a větší obce, jsou schopny si většinu zakázek v režimu zákona administrovat sami. Na externí subjekty se obrací většinou tehdy, pokud se jim jeví zakázka jako obtížnější či rizikovější.“

Specialista, Svaz měst a obcí ČR

Analýza rozhodnutí ÚOHS nám poskytla odpovede na druhú výskumnú otázku v dvoch rozmeroch:

- a/ Pomerne zaujímavé a aj na prvý pohľad prekvapujúce zistenie, že outsourcing verejného obstarávania na úrovni obcí neznižuje mieru rizika, že príslušná zákazka bude predmetom revízie – podiel preskúmaných outsourcovaných a neoutsourcovaných zákaziek zo strany ÚOHS (zákaziek realizovaných obcami) bol približne rovnaký.
- b/ Viacej predpokladaným zistením bol fakt, že outsourcing do určitej miery

zvyšuje šancu „úspechu“ v revíznom konaní – skutočnosť, že ÚOHS rozhodne v prospech obce. V našej vzorke všetky neoutsourcované zákazky (26 analyzovaných prípadov) skončili rozhodnutím v neprospech obce, kým prípade cca jednej tretiny outsourcovaných zakázok (30 analyzovaných prípadov) ÚOHS rozhodol v prospech obce.

Určitým prekvapením v druhom prípade je skutočnosť, že veľké percento napadnutých outsourcovaných súťaží končí pre obce negatívne. Odpovede nám prinášajú stanoviská jednotlivých oslovených expertov, ktorí sa vo rozhodujúcej väčšine prípadov priklonili k prvej - nízka kvalifikovanosť kontrahovanej organizácie zastupujúcej obec a úmyselná manipulácia obstarávania. Príklad vysvetlenia uvádzame.

„Vrátím-li se k tvrzení, že obcí, které musí outsourcovat, je mnoho, je samozřejmě nemožné uspokojit jejich poptávku po službách administrátora a právního poradce ve věci zadávání veřejných zakázek pouze těmi nejlepšími na trhu. Dovolím si říct, že těch, kteří problematiku „zadávání“ znají skutečně dobře a jsou schopni zadavatele vést stylem, jež nepovede ke zkušenosti s přezkumem ÚOHS, je málo. Podívejme se třeba kolik členů (respektive administrátorů) čítá Asociace pro veřejné zakázky, jež je jedním z ústředních bodů, který odborníky na zadávání veřejných zakázek spojuje a vzdělává či zajišťuje sdílení znalostí a informací na té nejvyšší odborné úrovni. Na straně druhé pak stojí velké množství administrátorů, jež se do této činnosti pustí zkrátka pro to, že si „věří“ ale jejich znalosti a praktické zkušenosti jsou velmi omezené. Právo veřejných zakázek je nesmírně složitou disciplínou, jež vyžaduje neustálou pozornost ve směru vývoje rozhodovací a výkladové praxe a není možné jej praktikovat nárazově. Poté musí zákonitě přijít chyba či ne zcela „ideální rozhodnutí“ či nevhodně nastavená zadávací podmínka a ta, i když na první pohled leckdy sotva patrná, či vedena dobrým úmyslem, směřuje právě k napadení zadávacího řízení a přezkumem ze strany ÚOHS“.

Vedúci oddelenia VO štátneho úradu

Traja experti však explicitne uviedli, že dôvodom je snaha o manipuláciu zákaziek – jeden z nich aj popisuje proces, ktorý môže nastať:

„Ukazují na to zkušenosti, kdy zadavatel (vedoucí úředník) se dohodne se dodava-

telem, a ten mu za slíbenou odměnu poskytuje recipročně služby.“

Zamestnanec obecného úradu

Experti tiež uviedli niektoré ďalšie dôvody, prečo verejné zákazky obcí môžu byť napadnuté v odvolacom konaní, prípadne s negatívnym výsledkom.

„Jako jiný důvod bych pak uvedl především důvody na straně samotných zadavatelů, a to nekvalitně zpracovaný předmět VZ a špatnou práci s časem. Myslím to tak, že zadavatelé si sice mohou vzít na administraci a právní pomoc kvalitní externí advokátní kancelář, či specializovaného administrátora, ale mají věcné chyby v zadání či zadávají tzv. na poslední chvíli a v okamžiku, kdy je toto dožene, respektive se objeví nějaký problém, nemají prostor na realizaci opravných opatření či přesoutěžení, a trvají na zadání zakázky bez ohledu na možná porušení zákona. Externí administrátor pak, i přes možné varování z jeho strany, postupuje podle zadání zadavatele, jež na sebe tím, že je zadavatelem, a má nepřenositelnou rozhodovací pravomoc v klíčových fázích zadávacího řízení, bere tak jako tak primární riziko subjektu porušujícího zákon. Takových případů je podle mne strašně moc.“

Vedúci oddelenia VO štátneho úradu

„Většina VZ je unikátních a dělá se tedy poprvé (jakákoliv větší rekonstrukce - novostaveb je velmi málo, prakticky jakékoliv služby - buď jde o zcela novou věc, nebo o věc, která se nějak zadala v dávné minulosti) - i když máš administrátora, je ohromný objem práce na zadávací dokumentaci na zadavateli - administrátor je právník a neví nic o podstatě zakázky/potřebě zadavatele. Oznamovatel pochybení na UOHS je silně motivovaný a najít chybu, když ji intenzivně hledáš, není problém.“

Uvoľnený poslanec obecného zastupiteľstva

„Outsourcingujeme ta řízení, která jsou v několika ohledech složitá, či je předpoklad složitého průběhu výběrového řízení. Proto se také stává, že dojde ke sporu s UOHS (složitost VŘ). Veliká výhoda pro obec v případech sporu s UOHS je, že zastupování před UOHS, psaní rozkladů a veškeré komunikace a právní argumentace leží na bedrech advokátní kanceláře. Navíc i v případě prohry sporu s UOHS, je po advokátech požadována pokuta vystavená UOHS našemu úřadu.“

Zamestnanec obecného úradu

ZÁVER

Cieľom tejto state bolo posúdiť rozsah a príčiny outsourcingu verejného obstarávania obcami v Českej republike a zhodnotiť jeho výsledky. Výsledky nášho skúmania na jednej strane potvrdzujú uvedený teoretický predpoklad, že obce v ČR z titulu veľkej miery územnej fragmentácie (mnoho malých obcí) musia často prikrčiť k outsourcingu procesu verejného obstarávania. Na druhej strane ale prinášajú aj mimoriadne zaujímavé špecifické zistenia, ktoré sú z pohľadu súčasnej miery poznania problematiky významne originálne. Prvým špecifickým problémom, ktorý nie je zatiaľ podrobnejšie popísaný v odbornej literatúre, je situácia, že obce si v mnohých prípadoch nedokážu vybrať spoľahlivú firmu, ktorá by ich zastupovala kvalitne a obhájila svoje postupy v námietkovom konaní (len cca jedna tretina sporov riešených ÚOHS pri outsourcingovaných zákazkách skončí v prospech obce). Oslovení odborníci podali dve kľúčové vysvetlenia tohto stavu – obce vyberajú podľa ceny a obce nemajú kvalifikáciu na to, aby si dobre vybrali, kto ich bude zastupovať. Druhým špecifickým problémom je využitie outsourcingu na manipuláciu výsledku verejnej zákazky – tento postup zrejme nebude príliš častý (časť oslovených odborníkov ho priamo odmietla), ale určite vo vybraných prípadoch existuje.

ACKNOWLEDGEMENT

Článok je spracovaný ako výstup výskumného projektu českej grantovej agentúry GAČR, projekt 19-06020S (Alternativní způsoby poskytování služeb) a slovenskej grantovej agentúry APVV, projekt APVV-17-0360 (Multidimenzionálna analýza signifikantných determinantov efektívnosti verejného obstarávania s dôrazom na aplikáciu Health Technology Assessment v procese prípravy obstarávania).

LITERATÚRA

BALÁŽOVÁ, E. (2006). Benchmarking služieb miestnej samosprávy na Slovensku. Transparency International Slovensko. Bratislava: Adin, 2006. ISBN 80-89244-09-2.

BEBLAVÝ, M. a E. SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ. (2006). *Inštitucionálne dilemy pri zabezpečovaní verejných služieb*. Transparency International Slovensko. Prešov:

Adin. ISBN 80-89244-10-6.

BROWN, T. L. a M. POTOSKI. (2003). Contract–Management Capacity in Municipal and County Governments. *Public Administration Review*, 63(2), s. 153-164. ISSN 1540-6210.

BRUDNEY, J. L., S. FERNANDEZ, J. E. RYU, a D. S. WRIGHT. (2005). Exploring and Explaining Contracting Out: Patterns Among the American States. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(3), s. 393-419. ISSN 1477-9803.

COASE, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica* 4(16), 386 – 405. ISSN 1468-0335.

COOPER, P. J. (2003). *Governing by Contract*. Washington D.S.: CQ Press. ISBN 978-1568026206.

DONAHUE, J. D. (1989). *The Privatization Decision: Public Ends, Private Means*. New York: BasicBooks, 1989. ISBN 978-0465063574.

EUROPEAN COMMISSION. (2017). *Fraud in Public Procurement: A Collection of Red Flags and Best Practices*. Brussels: Euroepan Commission (bez ISBN).

GREEN, J. D. (2002). *Cities and Privatization: Prospects for the New Century*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0130294425.

HODGE, G. A. (2000). *Privatization: An International Review of Performance*. Boulder: Westview Press. ISBN 978-0813366814.

KADEČKA, S. (2012). Local government in the Czech Republic. In: MORENO, Á. M. ed. *Local Government in the Member States of the European Union: A Comparative Legal Perspective*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, s. 111-134. ISBN 978-84-7351-418-7

KAMERMAN, S. B. a A. J. KAHN. (1989). *Privatization and the Welfare State*. Princeton: Princeton University Press, 1989. ISBN: 978-0691630557

KETTL, D. F. (1993). *Sharing Power – Public Governance and Private Markets*. Washington D.C : The Brookings Institution, 1993. ISBN 978-0815749073.

KETTNER, P. M. a L. M. LAWRENCE. (1990). Purchase of Service Contracting: Two Models. *Administration in Social Work*, 14(3), s. 15 – 30. ISSN 0364-3107.

KOMAKECH, R. A. (2016). Public Procurement in Developing Countries: Objectives, Principles and Required Professional Skills. *Public Policy and Administration Research* 6(8), s. 20–29. ISSN 2224-5731.

KOPRIČ, I., H. WOLLMANN, a G. MARCOU. (2018). *Evaluating Reforms of*

Local Public and Social Services in Europe. London: Palgrave MacMillan, 2018. ISBN 978-3-319-61091-7.

MACNEIL, I. R. (1978). Contracts: Adjustments of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72(6), s. 855-905. ISSN 0029-3571.

MARTIN, L. L. (1999). *Contracting for Service Delivery: Local Government Choices*. Washington, DC: International City/County Management Association. ISBN 978-0873261685.

MERIČKOVÁ, B., J. NEMEC, E. SIČÁKOVÁ BEBLAVÁ. a M. BEBLAVÝ. (2010). Kontrahovanie služieb vo verejnom sektore. Bratislava: Transparency International Slovensko. ISBN 978-80-89244-65-2.

MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, B. a J. NEMEC (2013). Contract Management and its Impact on Contracting Public Services: Slovak Republic. *Ekonomický časopis*, 61(7), 690 – 699. ISSN 0013-3035.

MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, B., P. FANTA a kol. (2012). *Optimalizace outsourcingu ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-990-6.

OCHRANA, F., M. ŠUMPÍKOVÁ, J. NEMEC, J. PAVEL a B. MERIČKOVÁ. (2007). *Efektivnost zabezpečování vybraných veřejných služeb na úrovni obcí*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1259-4.

OSBORNE, D. a T. GAEBLER. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. AbeBooks: Plume. ISBN 978-0452269422.

PAVEL, J. (2006). *Efektivnost a transparentnost obecních obchodních společností*. Praha: Transparency International Czech Republic. ISBN 80-89244-10-6.

PLAČEK, M., M. SCHMIDT, F. OCHRANA a M. PŮČEK. (2016). Impact of Selected Factors Regarding the Efficiency of Public Procurement (the Case of the Czech Republic) with Emphasis on Decentralization. *Ekonomický časopis*, 64(1), s. 22 – 36. ISSN 0013-3035.

PLAČEK, M., M. SCHMIDT, F. OCHRANA a M. PŮČEK. (2019). Factors Affecting the Lengths of Procedure in Public Procurement: The Case of the Czech Republic. *Prague Economic Papers* 28(3), 313 – 329. ISSN 1210-0455.

POLLITT, CH. a G. BOUCKAERT. (2011). *Public Management Reform a Comparative Analysis*. London: Oxford University Press. ISBN: 978-0199595099

REHFUSS, J. A. (1989). *Contracting Out in Government*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0275965426

SAVAS, E. S. (1987). *Privatisation: The Key to Government*. New York: Chatman House. ISBN 0-385-460821-X.

SLAR, E. D. (2000). *You Don't Always Get What You Pay For: The Economics of Privatization*. Ithaca: Cornell University Press. ISBN 9780801437335.

SOUKOPOVÁ, J. a T. SLÁDEČEK. (2018). Intermunicipal Cooperation in Municipal Waste Management and Its Effects on Cost-Effectiveness. *Waste forum*, 2018(1), s. 17-25. ISSN 1804-0195.

ŠUMPÍKOVÁ, M. a I. ĎURČEKOVÁ. (2019). Transaction Costs, Outsourcing, and the Public Procurement Review Process in the Czech Republic and Slovakia. *Journal of Public Administration and Policy*, 12(2), s. 233-250. ISSN 1337-9038.

THIJS, N., G. HAMMERSCHMID, G. a E. PALARIC. (2017). *Characteristics of EU Public Administrations: Synthesis report*. Brussels: EU Commission (bez ISBN).

Prof. Ing. Juraj Nemec, CSc.

Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta Brno a Univerzita M. Bela,
Ekonomická fakulta Banská Bystrica
Email: juraj.nemec@umb.sk

doc. Ing. Markéta Šumpíková, Ph.D.

AMBIS Praha
Email: sumpik@seznam.cz

Ing. Ina Ďurčková.

Univerzita M. Bela, Ekonomická fakulta Banská Bystrica
Email: ina.durcekova@umb.sk