

Dlouhá cesta ke komplexnímu řízení kvality v rezortu obrany - II

(Systém interního dohledu)

„Myslím si, že účetnictví je pouze jedna vrstva kontroly, za ní by měla následovat věcná kontrola a potom manažerská kontrola. My se tedy nyní snažíme společně s ministrem obrany zavést ty další vrstvy. ... Úkolem kontrolních systémů je, aby poctiví lidé zůstali u poctivosti. Jakmile se rozklídí síť kontroly, tak vám najednou začne poctivých lidí ubývat. Mnozí se budou domnívat, že co je tolerované, je i povolené. Takovýto stav bychom neradi dopustili.“

Ing. Jindřich Tomáš,
NMO pro ekonomiku,
A Report 19/98

V souladu s programovým prohlášením vlády České republiky a blížícím se termínem vstupu ČR do NATO je Ministerstvo obrany ČR povinno zprůhlednit své hospodaření, zvýšit efektivnost nakládání s rozpočtovými prostředky a optimalizovat vnitřní organizační strukturu, systémy, procesy, postupy a zdroje. Ministerstvo obrany je zároveň prvním ústředním orgánem státní správy, který je v plné šíři konfrontován s legislativou, managementem a způsobem myšlení jednotlivých členských zemí NATO.

Jedním ze základních stavebních kamenů managementu v členských zemí NATO je přidělení širokých pravomocí vedoucím pracovníkům rezortu obrany při řízení svěřené oblastí. Tyto pravomoce jsou však vždy vyváženy přesnými pravidly dohledu nad kvalitou tohoto řízení a rozhodování.

V roce 1997 nastal publikační boom na téma systému plánování, programování a rozpočtování (SPPR), viz též VR 2,3,4/97. Proč je tento systém tak důležitý? Bezpochyby je to proto, že s jeho využitím lze vytvořit podmínky pro dlouhodobé efektivní a transparentní využívání zdrojů k pokrytí potřeb rezortu obrany při respektování daných zdrojových omezení. Pokud vezmeme současný stav SPPR a chtěli bychom, aby se v něm pracovalo s objektivními údaji, musíme vyřešit minimálně dva problémy:

1. Jakým způsobem posoudit oprávněnost požadavků na zdroje v etapě plánování (programování?), tzn. posouzení objektivitu požadavků, priorit, účelu a zaměření, analyzování současného stavu rezortu obrany.

2. Jakým způsobem je posuzován současný stav rezortu obrany? To znamená efektivnost využívání přidělených rozpočtových prostředků, kvalita řízení svěřených procesů, funkčnost řídicích a kontrolních mechanismů, náklady a především užitek pro zvýšení výkonnosti rezortu atd.

Jak vyplývá ze zjištění, které jsme spolu s kolegy z oddělení strategie a řízení jakosti procesů VÚSKŘJ MO prováděli v období 1997-98 (viz VR 4/98), mají řídicí a kontrolní

mechanismy v rezortu obrany podstatné systémové trhliny. V žádném případě nelze říci, že by doposud byl stav rezortu obrany dostatečně analyzován. Bez této analýzy lze však ztěžít posuzovat objektivitu a oprávněnost požadavků na zdroje.

Následně je možné se domnívat, že **do SPPR již na samém začátku vstupují nepřesné údaje.**

V praxi to např. může znamenat, že funkcionáři, který nese odpovědnost za výstavbu informačních systémů, byly v letech 1997-98 svěřeny rozpočtové prostředky ve výši 800 mil. Kč, a na rok 1999 jsou vyžadovány další ve výši 500 mil. Kč. Přitom by dle SPPR tento požadavek splňoval dlouhodobé cíle a měl vysokou prioritu. Ale bohužel chyběly by údaje o tom, jak efektivně bylo z prostředky nakládáno, jak kvalitně byl systém řízen, jaký užitek to přineslo rezortu a zda ještě vůbec daný informační systém splňuje dlouhodobá očekávání (cíle)?

Vzhledem ke skutečnosti, že osobně považuji SPPR (jehož postupy byly převzaty a aplikovány ze systému PPBS MO USA) za jeden ze základních stavebních kamenů komplexního procesu racionalizace využití zdrojů, zvýšení hospodárnosti a efektivnosti rezortu obrany, provedl jsem v letech 1997-98 osobní analýzu s cílem zjistit, jak jsou tyto problémy řešeny v rezortu MO USA. Musím upřímně konstatovat, že zjištění z této analýzy byly více než překvapující v pozitivním slova smyslu.

Systém interního dohledu

Z důvodu dlouhodobého snižování rozpočtových zdrojů bylo i MO USA postaveno před úkolem hledat vnitřní zdroje a způsoby jak optimalizovat svoji vnitřní strukturu.

Právě tyto skutečnosti hrály rozhodující roli při zavádění PPBS a ještě podstatnější při přípravě a tvorbě systému, který by zvýšil efektivnost nakládání s rozpočtovými prostředky, zprůhlednil hospodaření s majetkem, optimalizoval vnitřní strukturu, systémy, procesy a zdroje rezortu obrany, a který by zároveň umožňoval preventivní identifikaci neshod, analýzu vnitřních procesů, měření užítkovosti a nákladovosti rezortních systémů a návrh systemizačních, optimalizačních a standardizačních opatření. Tento systém je nazýván „systém interního dohledu“ (Internal Review System DoD USA).

Systém interního dohledu v MO USA je řízen z úrovně **náměstka ministra obrany pro finanční řízení a interní dohled** (Comptroller of the DoD), který plní funkci hlavního auditora MO USA. Jemu podřízené výkonné orgány rozvíjí, řídí a koordinují činnosti interního dohledu pod jeho vedením a autoritou. Tím je splněn postulát nezávislosti a nejvyššího stupně dohledu. Autorita výstupních zpráv je vysoká a je využívána pro strategická rozhodnutí uvnitř rezortu, pro expertní obhajobu návrhu obranného rozpočtu a navrhovaných optimalizačních opatření ve vládě a ve výborech kongresu USA. Zároveň je podkladem pro navazující vnitřní kontroly odpovědnými vedoucími pracovníky a pro přijetí dalších opatření.

Zavedený režim významně napomáhá složkám MO USA odpovědným za činnosti podléhající internímu dohledu a ve spolupráci s **hlavním inspektorem MO USA** (Inspector General) vytváří prostředí permanentní kontroly v rezortu obrany USA. Obdobnou funkci v armádních, leteckých a námořních silách plní **vedoucí auditoři** (Auditors General). Toto ve svém důsledku napomáhá k vysoké výkonnosti rezortu, dodržování právních norem, akceptování přijatých standardů jednání a zlepšení image MO USA.

Uvedený systém interního dohledu je zaměřen na dohled nad systémovým a procesním prostředím rezortu, nad jakostí řízení procesů a nad rizikovými procesy (zpravidla jde

o procesy toků financí a majetku) v rezortu obrany USA. *Plnění úkolů interního dohledu nemá vliv na autoritu a úřad hlavního inspektora MO USA*, ale podporuje ucelený správní systém tvořený manažersko-auditním systémem na jedné straně a kontrolním systémem na straně druhé.

Systém interního dohledu MO USA je tvořen souborem nezávislých nástrojů a funkcí zřízených pro analýzu a verifikaci naplňování stanovených a plánovaných cílů, pro měření užítkovosti a nákladovosti jednotlivých systémů, pro analýzu interních rizik rezortu, pro verifikaci stavu a vzájemných vazeb procesů, systémů, útvarů a produktů, řídicích činností a kontrolních mechanismů a jejich hodnocení, pro výstavbu systému preventivních opatření a pro interní dohled nad jakostí řízení procesů. Cílem je vytvoření podmínek pro kontinuální dosahování vysoké efektivity a užítkovosti při výstavbě, rozvoji a naplňování cílů rezortu a pro nepřetržité zlepšování v uspořádání organizačních struktur, procesů, postupů a činností při respektování cílů a priorit obranného plánování.

Podle výše uvedených nástrojů a funkcí a podle působnosti jednotlivých organizačních složek a agentur MO USA zařazených do tohoto systému, lze systém interního dohledu MO USA rozdělit do následujících oblastí managementu:

- ① Interní audit (Internal Audit - IA).
- ② Audit smluvních vztahů (Contract Audit).
- ③ Komplexní řízení jakosti (Total Quality Management - TQM).
- ④ Integrované programové a procesní řízení (Integrated Product and Process Management).

Oblast interního auditu

Interní audit (IA) v MO USA plní funkci stálého preventivního dohledu nad stanovenými oblastmi v celém rezortu MO USA. IA vychází a je v souladu s vládními zákony a nařízeními USA (*federální zákony*: Integrity Act, Financial Integrity Act; *vládní standardy*: Generally Accepted Government Auditing Standards, Standards for Internal Controls in the Federal Government ap.).

Účelem IA je zajistit objektivní záruku:

- že závazky a náklady budou odpovídat příslušným zákonům USA,
- majetek, zásoby a jiné funkce budou chráněny proti ztrátě, plýtvání atd.
- příjmy a výdaje budou řádně zaznamenány a vyúčtovány,
- plány budou hospodárně a efektivně prováděny podle příslušných zákonů, interních norem a zásad vedení,
- budou stanoveny výkonové normy a cíle, aby se prokázala jakost řízení jednotlivých systémů a procesů
- a že bude nastaven systém, který by umožnil posouzení účinnosti a efektivity kontrolních mechanismů v rezortu MO USA.

Cílem IA je:

- analýza procesního prostředí,
- stanovení zbytečných, duplicitních nebo chybějících procesů a neefektivně prováděných činností v rezortu,
- stanovení komunikačních bariér a informačních, normativních a analytických mezer,
- identifikace kritických procesů pro fungování rezortu,
- analýza nákladovosti ozbrojených složek a rizik ve zdrojovém zajištění rezortu,
- analýzy kvality zpracování dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých plánů rezortu,
- posouzení stavu jakosti řízení procesů a stavu účinnosti kontrolních mechanismů v rezortu,
- posouzení navrhovaných změn a verifikace jejich dopadů na rezort - návrh optimální varianty,
- posouzení vykonávaných činností a výstupů z jednotlivých procesů z hlediska jejich efektivnosti a vhodnosti při naplňování stanovených cílů,
- měření užitečnosti jednotlivých procesů a systémů,
- zjištění stavu jakosti řízení finančních, účetních a akvizičních procesů a procesů v systému hospodaření s majetkem státu,
- posouzení kvality a objektivitu dat při sestavování programové struktury rezortu a státního rozpočtu kapitoly MO,
- analýza spolehlivosti a integrity finančních a majetkových informací a výstupů z finančního plánování a výkaznictví,
- měření nákladovosti jednotlivých procesů a systémů.

V jednotlivých oblastech rezortu MO USA je interní audit řízen a zabezpečován stálými auditními orgány, jejichž činnost je plně podporována náměstkem ministra obrany pro finanční řízení a interní dohled (Comptroller of the DoD). Tyto auditní orgány jsou povinny za předepsaných pravidel podávat zprávy o výsledcích interních auditů „comptrollerovi“.

Mezi hlavní interní auditní orgány v MO USA patří:

- a) pozemní síly: Auditor General of Department of the Army - AGDA, (US Army Audit Agency - USAAA)
- b) letecké síly: Auditor General of Department of the Air Force - AGDAF, (Air Force Audit Agency - AFAA)
- b) námořní síly: „auditor na úrovni vrchního řízení námořnictva nebyl z dostupných materiálů zjištěn“ (Naval Audit Service - NAVAUDSVC)

Oblast auditu smluvních vztahů

Audit smluvních vztahů (Contract Audit) v MO USA plní speciální funkci nezávislého dohledu nad kvalitou plánování, řízení, provádění a naplňování všech kontraktů a subkontraktů.

K tomuto účelu je v přímé podřízenosti náměstka ministra obrany pro finanční řízení a interní dohled zřízen **Úřad pro audit smluvních vztahů MO USA** (Defense Contract Audit Agency - DCAA) jako odborný orgán pro:

▲ Poskytování včasných, objektivních a úplných zpráv kterémukoli smluvnímu důstojníkovi (funkcionář odpovědný za celý proces přípravy a uzavření smlouvy) nebo

orgánu interního dohledu, kteří požadují faktickou informaci nebo posudek ve věci předmětu auditu smluvních vztahů. *(Získané poznatky z auditů uzavřených smluv jsou plně k dispozici, a to jak pro důstojníky uzavírající kontrakty, tak i pro orgány interního dohledu druhů vojsk a jiné orgány interního dohledu MO USA.)*

▲ Poskytování včasné a úplné podpory orgánům inspekce MO USA (IG) nebo kterékoli složce interního auditu, v jejichž působnosti je dohled nad akviziční činností, a to v souladu s DoDI 7600.2 (Politika pro interní audit). *(Získané poznatky z auditů smluvních vztahů jsou plně k dispozici orgánům inspekce a všem složkám interního auditu ve všech případech, kdy jednou ze smluvních stran je kterýkoli orgán MO USA.)*

▲ Využívání zpětných hlášení poskytovaných smluvními dodavateli včetně konečného předání a převodu zápisu k další analýze a zlepšení auditních postupů a jejich uplatnění v praxi. *(Široce jsou využívány získané poznatky od samotných dodavatelů, a to jednak k analýze uzavřených smluv, ale současně i ke zlepšování postupů auditování a pro jejich uplatnění v praxi.)*

▲ Stanovení způsobu dalšího využití zpráv o auditu kontraktů. *(V případech zjištění pochybení „smluvního důstojníka“, zpronevěření finančních prostředků, chybné či nevýhodné smlouvy pro MO USA a v jiných případech, je v pravomoci ředitele DCAA rozhodnout o způsobu dalšího využití zpráv o auditu obranných kontraktů.)*

▲ Vypracování doporučení k „Revizi zprávy o auditu smluvních vztahů“ v případech, kdy nelze dosáhnout souhlasu s dodavatelem. *(Auditní zprávy včetně číselného vyjádření finančního přínosu či nevýhody pro MO USA jsou doručovány k odbornému posouzení příslušným orgánům MO USA ke konečnému rozhodnutí.)*

MO USA dodržuje zásadu nezávislosti, široké volnosti a naprosté důvěry v činnost a rozhodnutí „smluvního důstojníka“ v procesech přípravy a uzavření smlouvy. Praxe ukazuje, že i přes tuto důvěru, je speciálně na tuto činnost prováděn permanentní interní dohled formou auditu smluvních vztahů. Cílem auditu je zlepšování kvality uzavíraných smluv, hledání a zlepšování nejvhodnějších platebních podmínek pro MO USA a sledování správnosti a hospodárnosti operací prováděných „smluvními důstojníky“ všech jejich složek.

Oblast komplexního řízení jakosti (TQM)

Přibližně od roku 1980 se v MO USA vedla široká diskuse o možnosti zavedení principů TQM jako nezbytné součásti řízení (vedení) rezortu. Výsledkem této diskuse byl úkol vydaný ministerstvu vojenského námořnictva (Department of the Navy - DON) na zavedení této koncepce do US Navy a ověření případného zvýšení kvality výstupů a práce.

Z těchto důvodů byla na DON přijata koncepce s názvem TQM a v roce 1990 přeměněna na název TQL - Total Quality Leadership, aby bylo podtrženo, jak podstatnou roli hrají v této koncepci vedoucí a velitelé. V současné době je tato koncepce rozšířená do celé působnosti DON, tedy v hlavním velení, logistických velitelstvích, operačních jednotkách, bojových útvech a systémových velitelstvích.

Základem TQL v US Navy je stále a preventivní hodnocení a zdokonalování všech procesů důležitých k plnění cílů a úkolů.

Praxí v US Navy se ukázalo, že při úvodním hodnocení procesů se může v jednotlivých fázích procesu objevit řada případů plýtvání a nadbytečnosti. Týmy jsou schopny na toto plýtvání přijít

a odstranit je, čímž se sníží náklady téměř okamžitě. Díky tomuto snížení se může investovat do inovací v daném procesu nebo v procesech jiných. Tuto reinvestiční strategii může řídit a v US Navy vždy řídí pouze vedení tzn. rozhodnutí, co dělat s úsporami nákladů, vždy vychází s priorit vedení.

Koncepce TQL zahrnuje současnost i budoucnost tím, že se realizuje ve dvou etapách. První etapa se orientuje na neustálé zlepšování stávajících procesů podstatných pro plnění úkolů. Ve druhé etapě se přistupuje k přebudování procesů nebo vytvoření zcela nových procesů s cílem vyhovět potřebám finálních uživatelů - námořníků a příslušníků námořní péchoty.

Ekonomický princip TQL spočívá v řetězové reakci kvality a produktivity. Tzn. *zlepší se kvalita → sníží se náklady →lepší se produktivita →lepší se připravenost plnit úkoly → národní obrana USA zůstane silná.*

Tímto principem se v US Navy přestala používat ke zvyšování kvality kontrola, protože kontrolou se pouze hledaly závady a chyby a zvyšovaly se náklady spojené s touto kontrolou. Praxe se zavedením koncepce TQL naopak ukázala, že **pokud se přičině špatné kvality především předchází, snižují se výrazně náklady na kontrolu a na přepracování.** Tyto úspory pak samy o sobě vedou ke zvýšení produktivity.

Použije-li se koncepce TQL, zmizí tak neshody, náklady na neshody a spoléhání se na kontroly.

Koncepce TQL je realizována **týmy TQL**, které jsou sestavovány tak, aby reprezentovaly horní, střední a pracovní úroveň od velení ministerstva až po útvar. Podle funkce, kterou týmy TQL plní, jsou děleny na:

a) **Úřad pro komplexní řízení jakosti** ministerstva vojenského námořnictva (Total Quality Leadership Office, DON) je vrcholovým odborným orgánem náměstka DON pro plánování, rozvoj, řízení a koordinaci TQL v působnosti US Navy.

b) **Výkonný řídicí výbor** (Executive Steering Committee - ESC), který shromažďuje a analyzuje informace od zákazníků příslušného útvaru, vypracovává realizační plán, volí cíle pro zdokonalování a zpracovává strategický plán pro zvýšení efektivnosti v příslušné oblasti.

c) **Rada pro řízení kvality** (Quality Management Board - QMB) se skládá z vedoucích mezioborových týmů a je zakládána ESC. QMB vybírá krizové oblasti a procesy jejichž výstupy mohou nejvíce ovlivnit efektivitu daného systému (složky, oblasti, práce atd.).

d) **Procesní akční týmy** (Process Action Teams - PAT) se skládají z pracovníků, kteří přímo pracují v daném procesu. PAT jsou zřizovány QMB a jejich povinností je shromažďovat a analyzovat informace o daném procesu a předávat jejich výsledky QMB.

e) **Koordinátoři TQL** (TQL Coordinators) jsou interní konsultanti na nejvyšší úrovni pomáhající ESC při školení, při aplikaci řídicích a plánovacích metod, při využívání statistických a analytických metod a zásadách efektivní týmové práce.

f) **Poradci pro jakost** (Quality Advisors) pomáhají při zavádění a uplatňování TQL jako poradci QMB a PAT.

Značné snižování rozpočtu v US Navy vedlo k zavedení koncepce TQL do všech úrovní, jako přístup vedoucí ke zvýšení efektivnosti plnění úkolů při snížených zdrojích. TQL v pojetí US Navy vyžaduje, aby vedoucí důstojníci začali ve svých útvech uplatňovat procesní řízení, jakmile je realizace dokončena, je vedoucí povinen rozšířit zdokonalení

na všechny důležité procesy a na konec na celý rozsáhlý systém. Pak se mohou vedoucí a velitelé zaměřit na stanovení strategického směru útvaru (brigády, velitelství, agentury, ministerstva) a na systematické vytyčování záměrů k neustálému zlepšování kvality ve všech činnostech. Takto se mohou připravovat produkty a služby, které budou splňovat budoucí požadavky námořních sil a zajišťovat silnou obranu 21. století.

Vzhledem k tomu, že během aplikace TQL v US Navy došlo k výraznému zvýšení efektivnosti při nakládání s veřejnými rozpočtovými prostředky a zvýšení účinnosti a kvality řídicích a kontrolních mechanismů je koncepce TQL naprosto samovolně přejímána i ostatními složkami rezortu MO USA.

Oblast integrovaného programového a procesního řízení

Integrované programové a procesní řízení (IPPR) je prováděno na všech úrovních a v celé šíři MO USA. K provádění IPPR jsou stanoveny tzv. integrované „pracovní“ týmy (Integrated Product Teams, IPTs). Přehled a zaměření IPTs je uvedeno v tabulce.

IPTs jsou nástrojem ke zlepšování řízení a rozhodování. Jsou to dočasné týmy specialistů soustředěné na konkrétní řešení problémů v dané funkční oblasti. Každý člen IPT reprezentuje složku, které se řešení problému týká.

Přehled a zaměření integrovaných pracovních týmů (IPT)

Organizace	Týmy	Zaměření	Podílející se na odpovědnosti
Složky MO a jeho výkonné orgány	řídící IPT (Overarching IPTs)	• strategické řízení • příprava programů • analýza výsledků vyplývajících ze závěrů WIPTs a přijmutí rozhodnutí	– úspěch programu – řízení funkční oblasti – vyjádření k uživatelskému programu – zdrojové krytí programu – návrh alternativních řešení
	pracovní IPT (Working IPTs – WIPTs)	• reálnost plánování programu • návrhy změn akvizičního systému • ověřování průběhu a dílčích výsledků programu • závěrečná zpráva	– funkční dovednosti a znalosti – podpora celkové úspěšnosti – sledování nákladovosti – pravidla komunikace a řešení problémů
Programové týmy a orgány uzavírající smlouvy	programové IPT	• správné a včasné splnění programu • identifikace a implementace akvizičních změn	– celkový přehled o řízení programu, zdrojích a řízení rizik – koordinace státního a vlastního úsilí k úspěšnému naplnění smlouvy (programu) – závěrečná zpráva o plnění programu

Účelem IPTs je rozvoj prvků procesního řízení v souladu se záměry MO USA a zvýšení odpovědnosti za přijímaná rozhodnutí. IPTs jsou součástí systému interního dohledu MO USA a zajišťují časově a funkčně ohraničený preventivní dohled.

Cílem IPTs je zlepšení kvality v rozhodování a řízení konkrétního procesu (systému) a sledování dopadů na stanovenou funkční oblast. Následně pak navrhuje organizační změny podložené objektivními důkazy a přispívají tak k dosažení vysoké efektivnosti ve všech oblastech rezortu obrany MO USA.

IPT týmy jsou navrhovány a zřizovány za přesně stanovených podmínek (většinou na návrh stálých auditních agentur), a to k pružnému poskytování informací nutných k ujištění, zda procesy v dané funkční oblasti jsou řízeny a vykonávány stanoveným způsobem, k pojmenování příčin problémů a neshod, k určení konkrétní odpovědnosti a k návrhu preventivních a alternativních řešení. Tyto údaje jsou předávány auditním agenturám k přijetí strategických opatření ve stanovené oblasti a jsou uvedeny ve výroční zprávě z auditní činnosti jako informace pro celý rezort obrany.

Závěr

Na základě doposud získaných informací o **systému interního dohledu (SID)** v MO USA lze konstatovat:

- Hlavním cílem SID je „stát se nejdůležitějším zdrojem objektivních a spolehlivých informací pro včasné rozhodování“ a napomáhat k vytváření podmínek pro nepřetržité zlepšování ve všech oblastech a činnostech, a to při co nejefektivnějším využívání veřejných zdrojů USA.
- Orgány a složky zapojené do SID zajišťují preventivní interní dohled formou interního dohledu, auditu smluvních vztahů, TQM a metodami projektového a procesního managementu.
- Zjištění a poznatky ze SID jsou postupovány neprodleně náměstkovi pro finanční řízení a interní dohled, který vydává roční zprávu o zjištěních z interního dohledu (Internal Review Report).
- Všechny organizační složky a agentury provádějící interní dohled jsou úzce svázány s managementem rezortu, kterému poskytují poradenské služby v těchto směrech:
 - hodnocení existujících řídicích a kontrolních mechanismů a informování managementu o jejich adekvátnosti ve vztahu k dosahování cílů a o stupni dodržování zavedených řídicích a kontrolních postupů,
 - provádění speciálních auditů, hodnocení a analýz s cílem napomáhat managementu v jejich rozhodovacím procesu,
 - pomoc při hodnocení existujících procesů s cílem zvýšit jejich účinnost a efektivnost.
- Na základě preventivních zjištění z interního dohledu může být managementu doporučeno ustanovit dočasné kontrolní orgány, které provedou hloubkovou kontrolu označené oblasti. Tímto přístupem se šetří lidské zdroje, čas a náklady na stálé kontrolní orgány a náklady potřebné na následné odstranění zjištěných neshod.
- V případě, že se při interním dohledu objeví závažná pochybení typu defraudace apod., je cestou „comptrollera“ neprodleně informován hlavní inspektor MO USA (Inspector General) a je podán návrh na provedení hloubkové inspekce (většinou za společné účasti inspektorů a auditorů).

- Při provádění interního dohledu jsou dodržovány tyto hlavní principy - prevence, nezávislosti interních auditorů, orientace na zákazníka (zaměstnanci, společnost), efektivnosti, otevřenosti, neustálého zlepšování atd.

V době, kdy píše tento článek je celá veřejnost informována o kauzách „padáky VTP-100“, „modernizace T-72“ a bohužel i dalších ztrátách na životech z důvodu zřízení vrtulníku s piloty z přerovské základny. V této souvislosti lze jen doufat, že „Koncepte výstavby rezortu obrany do roku 2003 s výhledem do roku 2008“ bude schválena, až po důkladné analýze rezortu obrany a bude obsahovat systémy podobné těm, které jsou využívány nejen v rezortu MO USA.

Literatura:

- * Komárek, R.: Dlouhá cesta ke komplexnímu řízení kvality v rezortu obrany, VR 4/98.
- * DoD 7600.2. Audit Policies. DoD USA, 1991.
- * DoD 5010.38. Management Control (MC) Program. DoD USA, 1996.
- * AR 11-2. Management Control. DoD USA, 1997.
- * D.C. 20301-3016. Small Business Guidebook to Quality Management. DoD USA, 1995.
- * FY 98 VOL 1. Synopsis of Significant Internal Review Reports. DoD USA, 1998.
- * OASA. Internal Review Planning Guide. DoD USA, 1997.
- * OASA. Internal Review Reporting Guide. DoD USA, 1997.
- * OASA. Quality Assurance Guide. DoD USA, 1997.
- * OASA. Business Process Reengineering. DoD USA, 1998.
- * OUSD (A&T). Integrated Product Teams. DoD USA, 1995.
- * OUSD (A&T). Integrated Product and Process Development. DoD USA, 1996.
- * OAIG-AUD. Policy and Oversight. RP PO 98-603, 1997.
- * U.S.ACEAC. Cost Analysis Manual. DoA USA, 1995.
- * SAFM-FOI-M. Management Control Administrator's Handbook. DoD USA, 1996.
- * Houston, A.: Total Quality Leadership: A Primer. TQLO N 97-02, 1997.
- * Box, G.: Total Quality: Its Origins and Its Future. University of Wisconsin, 1995.
- * The IR Journal: New Army IR Reengineering Effort Underway, 1998.

Předcházející článek od stejného autora, jenž vyšel pod názvem „Dlouhá cesta ke komplexnímu řízení kvality obrany“, měl u mnoha čtenářů dobrý ohlas. Titulek však zpracovala redakce, a proto reakce některých na jeho neúplnost či nepřesnost, že zde chybí pojem rezort a že nelze komplexně řídit kvalitu obrany by měla směřovat do našich řad, i když z hlediska nejobecnějšího naplňuje tento název podstatu problému, neboť v samém důsledku jde o propojení téhož. Mimoto, z podtitulku „Stav managementu v rezortu obrany ČR“, je zcela zřejmé kam článek směřuje.

(-red-)