

## Projekt zavedení střednědobého finančního plánování do rezortu obrany

*„Nemohu přirozeně říci, jestli se to zlepší, když se to změní; ale tolik mohu říci, že se to musí změnit, jestli to má být dobré.“*

Georg Christoph Lichtenberg (1742-1799)

Tímto citátem profesora experimentální fyziky, matematiky a astronomie zahajujeme sérii článků s tematikou dnes velice populární; *ekonomické, zdrojové, rozpočtové, finanční a tudíž i systémové, manažerské, účinné, efektivní, hospodárné řízení, tj. budeme převážně analyzovat rámcové předpoklady zavádění střednědobého finančního plánování v podmínkách rezortu obrany. Zvláštní pozornost soustředíme na zkoumání důvodů, cílů a očekávání ze zavedení tohoto procesu. Protože se domníváme, že toto vskutku závažné a horké téma je potřeba čas od času odlehčit, budeme si průběžně vypomáhat především postřehy pana Lichtenberga.*

Předem se omlouváme těm čtenářům Vojenských rozhledů, kteří jsou již tak trochu alergičtí na některé stále se opakující pojmy, jakými jsou např.: systém, systémový a analytický přístup, účinné, optimální, racionální, účelné, efektivní a hospodárné využívání svěřených zdrojů, manažerské řízení apod. Ani my se tomuto názvosloví či pojmenování nedovedeme dost dobře vyhnout a přitom víme, že nové systémy automaticky vytvářejí nové problémy a člověk, přes svojí deklarovanou racionalitu, je tvorem inklinujícím převážně k iracionálnímu a účelovému chování a o jeho skutečné a přirozené motivaci k proklamované optimálnosti či efektivnosti lze vcelku úspěšně pochybovat.

Přesto, a právě proto, hned na úvod považujeme za vhodné, abychom si vymezili obsah některých základních pojmů s využitím definic Národního kontrolního úřadu (NAO) Spojeného království:

- ☞ **Hospodárnost** (*economy*): minimalizace nákladů na prováděné činnosti s ohledem na dosažení příslušné kvality.
- ☞ **Účelnost** (*efficiency*): Vztah mezi výstupem ve formě zboží, služeb či jiných výsledků a zdroji použitými na jejich vytvoření. Účelná činnost maximalizuje výstup z daného vstupu či minimalizuje vstup na daný výstup.
- ☞ **Efektivnost** (*effectiveness*): Stupeň dosažení cíle a vztah mezi zamýšleným a skutečným dopadem činnosti.

Dozajista nezpochybnitelnou skutečností je fakt, že problematika efektivnosti rozdělování a užití zdrojů na obranu a veřejných výdajů obecně, průhlednosti hospodaření s rozpočtovými prostředky a zkvalitnění ekonomické kontroly je

v současné době předmětem zájmu rezortu obrany a celé státní správy, sdělovacích prostředků i občanů, a to nejen v ČR, ale i v ostatních státech, včetně členských států EU a NATO.

Jednou z možných cest praktického naplnění výše uvedených výzev může být v podmínkách rezortu obrany, podle názoru autorů tohoto článku, **zavedení střednědobého finančního plánování jako jednoho z hlavních předpokladů pro hodnověrné a reálné rozpočtování.** Toto naše přesvědčení následně vedlo k zahájení prací na projektu střednědobého finančního plánování v podmínkách rezortu obrany. Znamená to, že hlavním účelem připravené série článků, z nichž první část právě čtete, je nastínit východiska, pojetí, hlavní zásady, základní aplikační principy, předpoklady, kritická místa, procesy, úkoly a dokumenty projektu střednědobého finančního plánování s vědomím, že přechod od tzv. debaty na akademické půdě k praktické aplikaci a fungování čehokoliv je cestou zdoluhavou, nejistou a technicky a lidsky složitou a v mnoha případech se z dobrých úmyslů a cílů stanou další nesplněná novoroční předsevzetí.

*Naše filozofie vychází z celkem jednoduché a snad i srozumitelné premisy: rezort obrany se musí ve svém zájmu chovat jako normální ekonomický subjekt a o síle armády nerozhoduje pouze velikost přidělených financí, ale především způsob jak s nimi zachází, jakou hodnotu za peníze dovede vytvořit a ve jménu jakých národních hodnot tak činí.*

## Východiska projektu střednědobého finančního plánování

### ▼ Změny v rozpočtování

Jako mnoho jiných oblastí, i rozpočtování prošlo v minulých staletích a zejména desetiletích poměrně významným vývojem.

Původně mělo rozpočtování pouze *kontrolní orientaci* – důležité bylo uspokojení právních a jiných omezení použití zdrojů. Rozpočtování bylo zaměřeno na financování organizačních složek a vstupů (platy, potraviny, PHM, ...; tj. výdajů členěných na rozpočtové podpoložky) a bylo proto schopno odpovědět především na otázky „co kdo koupí a za kolik“. Zlé jazyky tvrdí, že toto zaměření státních financí a účetnictví bylo původně vymyšleno za druhé britsko-holandské války v roce 1666 a mělo zabránit králi Karlovi II., aby všechny peníze určené na válečné loďstvo utratil na vévodkyni z Portsmouthu. Faktem je, že systém ročních finančních přidělů na organizační složky a druhy výdajů příliš neodpovídá na otázky co se udělá, proč a jak efektivně se peníze vynakládají – financuje se organizační struktura, která si (v „ideálním“ případě) klidně může žít svým životem, aniž by něco důležitého dělala – hlavně když správně narozpočtuje, tj. spočítá přijatelné výše výdajů na platy, PHM apod., utratí a vykáže své výdaje.

K významné změně v orientaci rozpočtu došlo v západním světě ve čtyřicátých letech – rozpočet získal *orientaci na řízení*. Financovány začaly být funkce a činnosti, činnostně orientované programy, směřující k plnění cílů organizace, tedy výstupy. Členění výdajů podle vstupů se zachovalo, stalo se však až druhotným. Rozpočet začal být schopen odpovídat i na otázku „co se udělá“.

Od orientace na řízení byl již jen krok k *orientaci na plánování* (šedesátá léta). Tato orientace již odpovídá i na otázku, **proč** jsou finanční zdroje využívány. Důraz je kladen na **alokaci** finančních zdrojů, na alternativní způsoby dosažení cílů v dynamickém prostředí, výběr programů k dosažení cílů v čase v rámci předpokládaných zdrojových možností. Důraz je již kladen nejen na výstup, ale i na výsledek a jeho interakci s okolním prostředím a stanovenými cíli. Prakticky to lze ilustrovat například činností lékařského týmu v nemocnici: u kontrolní orientace rozpočtování nás zajímá výše výdajů na platy, elektřinu, vodu apod., u orientace na řízení provedené operace a u plánovací orientace vyléčení pacienti – výstupem lékaře může být úspěšná operace, výsledkem ale přesto může být mrtvý pacient.

V *rozpočtování*, zaměřeném na *kontrolní a řídicí orientaci*, vycházejí rozpočty na příští rok z minulosti a současnosti - rozpočty se stanovují převážně přírůstkovou metodou, kde základnou je skutečnost minulého roku a rozpočet na současný finanční rok. U plánovací orientace vychází rozpočet z plnění cílů v čase (odpověď na otázky: Kam chceme jít? Co uděláme, abychom se tam co nejefektivněji dostali?).

### ▼ *Důsledky změn v rozpočtování*

Se změnami orientace rozpočtování se mění i okruh lidí, kteří se jím zabývají. Původně byl rozpočet výsadou rozpočtářů a účetních, finančních specialistů. S orientací na řízení a plánování se **rozpočet již stal velice důležitou funkcí velení a řízení**, činností, kterou se zabývají řídicí pracovníci všech stupňů. Tato změna je logická – *téměř každá činnost má i své finanční důsledky a nositel úkolů, který je zodpovědný za plnění cílů organizace, musí být schopen i nalézt optimální způsob dosažení cílů z hlediska nákladů a užitku, vědět, jestli jsou jemu svěřené cíle a z nich vyplývající úkoly finančně realizovatelné*. Opačný postup je asi tak stejně logický a přirozený jako činnost člověka, kterého nezajímá, že vydělává 15 000 Kč měsíčně a jen si vymýšlí, co všechno chce realizovat koupit luxusní automobil, jet na dovolenou na Bahamy atd. Tento svůj postup přitom dokáže i jasně odůvodnit např. velké luxusní auto naprosto určitě potřebuje, protože je velmi bezpečné, pohodlné, rychlé atd. a s čímkoli jiným by nenaplnil svou potřebu a cíl – cestovat bezpečně, pohodlně a rychle.

V armádním prostředí jednotlivých států NATO se **tak rozpočet stal jedním ze základních dokumentů velitelů jednotlivých stupňů**, víceletým finančním plánem, obsahujícím seznam úkolů, které mají být splněny a zdroje, které jsou potřebné pro splnění těchto úkolů v čase. Rozpočet (*střednědobý finanční plán*) je skutečným nástrojem velitelů, kteří mají komplexní zodpovědnost za organizační prvky, kterým velí.

*Samozřejmostí je odpovědnost velitele za vlastní rozpočet za jeho zpracování, obhajobu, realizaci a vyhodnocení, odpovídající rozhodovací pravomoc k použití zdrojů a komplexní odpovědnost velitele za náklady a výkony jemu svěřeného organizačního prvku.*

Tato změna vedla ke zvýšení **průhlednosti rozhodování** o finančních zdrojích, k podpoře manažerského způsobu řízení a ekonomického myšlení, **integraci plánovacích procesů**, akcentování analytické podpory rozhodování apod., což ve svém důsledku znamená i zvýšení efektivnosti hospodaření s finančními zdroji.

V takovémto prostředí se ekonomické nástroje řízení stávají integrální a rozhodující složkou plánování, programování a rozpočtování dalšího rozvoje armád, tj. naplňuje se

v praxi princip civilního a demokratického řízení armády především prostřednictvím zdrojových a rozpočtových nástrojů tj. měřitelných standardů.

*„Největší věci na světě jsou působeny jinými věcmi, které podceňujeme, malými příčinami, které přehlížíme a které se posléze hromadí.“*

G. CH. Lichtenberg

#### ▼ **Dosavadní vliv změn na rezort obrany ČR**

Na výše uvedené změny, zdůrazňující plánování a plánovací orientaci rozpočtování, reagoval i rezort obrany ČR. Provedené systémové a organizační změny ale byly většinou kvantitativního extenzivního charakteru, což vedlo k tomu, že se rezort dostal do situace, která si vyžaduje především kvalitativní přeměnu mnoha zavedených a ne vždy dostatečně funkčních procesů a systémů. Současně se zvýrazňující akcent na kvalitu řízení a velení, kvalitu strategického, operačního, akvizičního a zdrojového plánování, programování a rozpočtování, ekonomického řízení atd., bude nutné reálně naplnit. Dosavadní praxe ale ukazuje na stále se opakující nezpůsobilosti, jejichž příčina často spočívá v chybné implementaci převzatých a nově zaváděných plánovacích a zdrojových systémů.

V této souvislosti považujeme za účelné provést krátkou a tudíž neúplnou (podle některých zasvěcených určitě tendenční) charakteristiku určitých pochybení u historicky nejdéle zaváděného systému v podmínkách rezortu obrany, tj. **systému plánování, programování a rozpočtování** (dále jen SPPR), a to z toho důvodu, že s naším tématem úzce souvisí a způsobilost či nezpůsobilost SPPR bude výrazně ovlivňovat i požadovanou funkčnost střednědobého finančního plánování. Domníváme se, že vážným metodologickým a následně systémovým pochybením při zavádění a následné implementaci tohoto stěžejního systému v podmínkách rezortu obrany bylo jeho nejednoznačné vymezení, převedení gesce při jeho správě z úseku ekonomického náměstka na SOP MO, zrušení Rady pro plánování a řízení zdrojů, opuštění základního institutu jakým bezesporu je **plán zdrojů rezortu obrany**, mechanické a administrativní pojmání vlastního řízení jednotlivých procesů systému – tj. plánuje se od listopadu do ledna příštího roku, programuje od února do konce března a rozpočtuje od dubna do poloviny června. Tato kampaňovitost je příznačná nejenom pro tento systém.

I když SPPR v nedávné minulosti byl a stále ještě je charakterizován různě (vrcholový řídicí systém managementu MO, optimalizační systém plánování a řízení obranných zdrojů rezortu MO, integrální systém řízení, základní metoda řízení apod.) je nutné zdůraznit skutečnost, že **SPPR je zejména komplexní rozpočtový systém, orientovaný především na svojí centrální plánovací funkci, obsahující v sobě i další významné funkce jakými jsou řízení a kontrola**. Pokud tedy chápeme SPPR jako základní prvek (předpoklad) procesu skutečné racionalizace a optimalizace při využití disponibilních zdrojů, dosavadní praxe nám ukazuje, že tímto směrem se zavádění SPPR v podmínkách rezortu neubíralo a nadále neubírá. Mimo jiného v současné době chybí např. centrální instituce kvalitativně nového zaměření: Rozpočtový úřad MO, Úřad

finančního řízení a kontroly MO atd. Systém se podařilo „účinně“ rozložit už tím, že se od sebe bez jednoznačné a sladění koordinace procesů oddělily fáze plánovací a programovací (v gesci SOP MO) a fáze rozpočtovací (v gesci FS MO).

I z těchto důvodů nedostatečně uplatňované ekonomické nástroje řízení způsobují každoročně rozpočtové ztráty, které nelze současně uplatňovanými kontrolními mechanismy hodnověrně specifikovat. Ne vždy objektivní a zdůvodnitelná alokace zdrojů na základě „doposud nezralého“ plánování a programování či nekvalifikovaného a v mnoha případech neoprávněného subjektivního rozhodování, ne vždy doložitelná potřebnost nakupovaného materiálu a služeb za ne vždy výhodné ceny, často zdlouhavá distribuce materiálu a služeb k uživateli, zbytečné držení v mnoha případech zastaralého a nefunkčního materiálu a zásob, ne vždy zdůvodnitelné provádění oprav nemovitého a movitého majetku a jejich následný prodej či likvidace apod. vedou k situaci, kdy *za jednotku vstupu se dosahuje nízká hodnota výstupu*, kterou nelze, v situaci neexistence jednoznačných kritérií a měřítek, hodnověrně změřit a kvantifikovat. Při této indikaci plýtvání zdroji se chceme vyvarovat zjednodušeným a účelovým charakteristikám typu: „úmyslné odsávání společenských zdrojů“, „programové tunelování“ či „mafiašské řetězce“. Jednak proto, že pro tato tvrzení nemáme důkazy, ale především proto, že se domníváme, že jde o něco daleko horšího, o nesystémový přístup, nepořádek a v mnoha směrech o lidskou hloupost.

Z výše uvedeného vyplývá, že **cíle tzv. ekonomické reformy rezortu obrany nebyly zcela naplněny**, nepodařilo se do praxe prosadit zvolenou metodu objektivizace, která je založena na objektivizaci výdajů ve vztahu k definovaným cílovým stavům rezortu, tj.:

- nadále přetrvává stav, kdy přijaté koncepční záměry neobsahují objektivní ekonomickou kvantifikaci (neprovázanost věcného a finančního plánování),
- efektivita možných alternativních řešení není posuzována a k tomuto posuzování chybí akceptovatelné nástroje,
- nadále je trpěno neekonomické chování (malá provázanost plánovacího a rozhodovacího procesu, neexistence potřebné zpětné vazby a účinné ekonomické kontroly) ...

### ▼ *Záměr projektu střednědobého finančního plánování*

*Záměrem projektu je postupné zkvalitňování procesů ekonomického řízení v rámci celého rezortu, založené na přechodu k novému modelu střednědobého finančního plánování na programovém základě, schopnému reagovat na nové výzvy a potřeby (vnější i vnitřní) – tj. docílit požadovaného zprůhlednění hospodaření rezortu obrany a zvýšení efektivnosti a kontroly při nakládání s přidělenými rozpočtovými prostředky.*

Vycházíme z předpokladu, že rozpočtový systém rezortu obrany musí především zabezpečit účelné plánování, řízení a kontrolu vynakládání rozpočtových prostředků k zabezpečení funkcí a činností rezortu s jasně vymezenými a stanovenými kompetencemi, a to v celé jeho struktuře.

Jedním z cílů nově navrhovaného systému střednědobého finančního plánování je proto *zvýraznit funkci víceletého, víceúčelového a víceúrovňového rozpočtování a finančního plánování*. Mimo jiné má nově koncipovaný systém umožnit definovaným velitelským a programovým subjektům reálné zplánování potřeb (nákladů)

ve střednědobém horizontu tak, aby znaly důsledky svých rozhodnutí v budoucnosti, zkalkulování rozpočtových výdajů na běžný rozpočtový rok podle jasných pravidel a užívání potřebných zdrojů podle stanovených kritérií, jejich včasnou distribuci a možnost variantní volby při zdrojovém krytí jednotlivých úkolů. Nově koncipované střednědobé finanční plánování jim má poskytovat, zvláště prostřednictvím zavedené metody ekonomické analýzy a výstupů z podvojného účetnictví, přehled o nákladech a užítu jejich vlastních rozhodnutí, má vytvořit předpoklady pro jejich novou roli, tj. přetransformovat velitelské orgány z pozice často pasivních zdrojových odběratelů a čekatelů do pozice skutečně aktivních činitelů změn.

*Tyto deklarované zámysly musí být operacionalizovány – tzn. musí mít stanovená měřitelná kritéria, podle kterých se bude posuzovat, zda jsou naplňovány či nikoliv, musí být stanoveny požadované profily způsobilosti a nových rolí, to zároveň předpokládá změnu zaběhlých plánovacích a řídicích postupů, vytvoření potřebné institucionální základny apod.*

#### ▼ Vnitřní a vnější důvody prací na projektu

Zavedení kvalitního finančního plánování v rezortu obrany ČR se však stává nutností nejen proto, že existuje ve státech NATO, a že je cestou k zefektivnění činnosti a hospodaření rezortu obrany. Před ekonomickým systémem rezortu obrany ČR stojí v současné době mnohé výzvy a potřeby, které lze rozdělit na vnější a vnitřní:

Mezi nejdůležitější vnější faktory patří:

- příprava systému rozpočtování na nová rozpočtová pravidla, která by měla platit od roku 2001 a která zavádí do rozpočtování některé nové prvky (zejména víceleté a věcné zaměření rozpočtu). Novými rozpočtovými pravidly a zásadami MF ČR se významně mění prostředí veřejných financí ČR v kterém obrana státu (rezort obrany) nemá „předem vyhráno“, tj. musí o finanční zdroje soupeřit s ostatními celospolečenskými potřebami, a to silou argumentace především prostřednictvím kvalitně připravených a finančně popsaných programů vlastního rozvoje;
- nutnost adekvátního plánování, posuzování a realizace rozvojových programů rezortu obrany a jejich vazba na Informační systém financování programů MF ČR;
- nutnost koncipování zcela nového pojetí vnitrorezortního systému finanční kontroly, kompatibilního s EU (zároveň i jeden z hlavních úkolů pro státní správu ČR, vyplývající mimo jiné i z posledního posudku Komise EU na ČR a přípravy ČR na vstup do EU);
- vytvoření funkčního systému střednědobého plánování – tj. i finančního, kompatibilního se systémy NATO.

K vnitřním faktorům patří:

- jednoznačná potřeba dalšího zkvalitňování a prohlubování komplexního rozpočtového a finančního řízení, založeného především na střednědobém programování vývoje rezortu, účinná podpora prosazení skutečného manažerského stylu řízení v rezortu – tj. prosazení zásady: kdo spravuje a užívá celospolečenské zdroje ke splnění zadaných úkolů, je odpovědný i za jejich střednědobé finanční zplánování, rozpočtování, odpovídající užití a kontrolu;

- docílení skutečného propojení věcného a finančního plánování a řízení na všech stupních řízení a velení rezortu obrany, tj. nastartování procesu, přirozeně integrujícího odpovědnost za plánovací (i zdrojové) procesy se skutečně dosaženými výsledky – tj. prosazení zásady: každá činnost v rezortu má finanční rozměr, finanční důsledky má každé rozhodnutí, důsledky jsou měřitelné a dají se adresně identifikovat;
- prosazení střednědobého finančního plánování jako účinného nástroje pro nastavení podmínek a předpokladů, za kterých se rozpočtování stává funkcí velení a řízení, zpracování dokumentu, zahrnujícího finanční důsledky všech předpokládaných opatření ve střednědobém horizontu, kterými se zabezpečuje provoz a rozvoj rezortu, s jasně stanovenou pravomocí a zodpovědností funkcionářů jednotlivých stupňů řízení a velení;
- zavedení nástroje, přispívajícího ke zvýšení úrovně analytické podpory rozhodování, ke zkvalitnění a zprůhlednění rozhodování o finančních zdrojích v rezortu obrany;
- zavedení nástroje, sloužícího jako základní předpoklad k prosazení účinné finanční kontroly v rezortu (přechod na pojetí kontroly v EU, kde je kontrola chápána jako usměrňování a řízení procesů v jejich průběhu, porovnávání toho, čeho bylo dosaženo s tím, kam má organizace podle přijatých cílů a plánů směřovat a následná reakce na případné odchylky);
- opatření, rozvíjející již zaváděné a s různou mírou úspěšnosti realizované plánovací procesy, směřované k vyšší efektivnosti řízení a využívání zdrojů v rezortu obrany SPPR, decentralizace rozpočtování apod.;
- vytvoření a reálné fungování systému střednědobého finančního plánování jako nástroje pro aktivnější a ofenzivnější finanční politiku rezortu především vůči MF ČR.

## Cíl projektu

Cílem projektu je zavedení střednědobého finančního plánování v rezortu obrany jako ekonomického optimalizačního nástroje řízení, který bude ve svém plnohodnotném stavu zabezpečovat a poskytovat relevantní informace o rozhodování managementu rezortu o potřebné alokaci, užití a efektivitě vynaložených finančních prostředků ve vazbě na obranné cíle, tj. poskytovat potřebné vstupy pro zpracování a obhajobu návrhu rozpočtu kapitoly MO a tím účinně ovlivňovat úroveň civilního řízení armády ekonomickými nástroji, především rozpočtem, tj. korunou.

### ▼ *Zásady a charakteristiky dosažení cíle*

Mezi hlavní zásady a charakteristiky dosažení tohoto cíle patří:

- **Střednědobé finanční plánování** (dále jen SFPL.) náleží mezi hlavní systémy řízení rezortu MO.
- SFPL. je systémem řízení finančních zdrojů s úzkými vazbami na ostatní vrcholové systémy řízení rezortu MO.
- Předmětem SFPL. jsou finanční zdroje, které podstatně determinují podobu většiny rezortních činností a ostatních systémů.

- **Integrovaná a specifická role SFPI. a samotného střednědobého finančního plánu rezortu** spočívá v tom, že je „převodníkem“ mezi základními plánovacími procesy a dokumenty rezortu obrany a rozpočtem – tj. je finančním vyjádřením souhrnu rozhodnutí o budoucím vývoji rezortu, zahrnuje finanční důsledky všech opatření, kterými se zabezpečuje provoz a rozvoj rezortu, přičemž prověřuje proveditelnost a efektivnost záměrů.
- SFPI. je řízený proces, v jehož rámci je zpracováván rozpočet jako finanční plán (jednotlivých organizačních stupňů) na jeden rok, obsahující seznam činností (programů, projektů), které budou v příslušném roce realizovány a zdroje, které jsou potřebné pro realizaci těchto činností.
- SFPI. je proces :
  - produkující bezprostřední a včasné informace o výkonech (realizaci programů/projektů včetně jakosti výsledků) a doporučení pro opravná opatření při odchylkách skutečnosti od plánovaného stavu (tedy uplatnění zásad controllingu),
  - propojující odpovědnost za výkony a náklady, odpovědnost velitelů (náčelníků, ředitelů) jednotlivých stupňů velení a řízení za své rozpočty včetně odpovídajících pravomocí k plánování a užití zdrojů,
  - umožňující managerům vidět budoucí důsledky dnešních rozhodnutí, směřující další vývoj rezortu obrany směrem k jeho cílům,
  - umožňující naplnění principu efektivnosti jako maximalizace užítka (plnění cílů) při daných zdrojích.
- SFPI. je realizováno jako permanentní, systematický a živý (soustavně a nepřetržitě řízený) optimalizační a rozpočtově-ohodnocovací proces poměřující plnění schválených věcných záměrů ve vazbě na přidělené finanční prostředky.
- SFPI. je proces, v kterém se v průběhu kalendářního roku vzájemně prolínají činnosti analytické, plánovací, programovací, iterační, realizační, kontrolní, vyhodnocovací.
- Jedním z konkrétních výsledků činnosti v rámci procesu SFPI. je zpracování skutečného vojensko-ekonomického dokumentu, tj. Střednědobého finančního plánu rezortu, poskytujícího adresné členění finančních zdrojů na příštích pět let.
- „Střednědobý finanční plán rezortu na léta...“ patří svým obsahem a zaměřením mezi hlavní dokumenty rezortu MO sloužící k účinné a věcné obhajobě při získávání potřebných finančních prostředků ze státního rozpočtu a to především ve prospěch Armády ČR.
- Procesy víceletého a krátkodobého rozpočtování a SFPI. jsou úzce propojeny, tj. roční rozpočtování vlastně přebírá (čerpá) z procesu SFPI. podstatná, předem stanovená a vyprofilovaná data a naopak, realizace a úroveň ročního rozpočtování přímo souvisí, má nezanedbatelný vliv na podobu vlastních střednědobých finančních plánů.
- V procesu SFPI. se nejenom plánují finanční zdroje, dohlíží nad jejich vlastní realizací tj. užitím, ale aktivní rozborovou a analytickou činností se vstupuje především do těch procesů, které signalizují odchylky od schváleného plánu, tzn. nenaplnění stanovených záměrů.

Jsme si vědomi toho faktu, že zavádění funkčního střednědobého finančního plánování do podmínek rezortu bude složitým a časově náročným procesem, který musí být podporován jak ze strany vrcholového vedení rezortu, tak ze strany jeho realizátorů a samotných uživatelů.

*„Kde je mírnost chybou, tam je lhostejnost zločinem.“*

*G. CH. Lichtenberg*

V dalším čísle VR přistoupíme k popisu základních aplikačních principů, zaměříme se na jednotlivé předpoklady zavedení SFPI., kritická místa projektu, konkrétní procesy, úkoly a dokumenty.

#### **Literatura :**

- **Massie, J. L.:** Essentials of Management. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1987.
- **Premchand, A.:** Government Budgeting and Expenditure Controls – Theory and Practice. International Monetary Fund, Washington, D.C. 1983.
- **Schick, A.:** The Road to PPB: The Stages of Budget Reform. Public Administration Review 26 : 4, 1966.
- **Parkinson, C. N.:** Zákony profesora Parkinsona. Svoboda, Praha 1995.

Celý problém přezbrojení souvisí s ekonomickými možnostmi, s růstem HDP, musíme se chovat vždycky tak, abychom nepoškodili sociální a zdravotní oblasti. V současné době se rozpočet našeho ministerstva pohybuje na hranici 2,2 procenta HDP, což si myslím, že je vysoká hranice, která se dá v nejbližší době těžko překročit. Pro nás jako ministerstvo je nejdůležitější mít před sebou střednědobé a dlouhodobé plány, které by sladily naše možnosti v materiálních i personálních zdrojích.

*Z rozhovoru s ministrem obrany RNDr. Vladimírem Vetchým, CSc., Dobré ráno (přímý přenos z oslav osvobození Plzně), 5. května 2000.*