

## Nové tendence ve vojensko-ekonomickém myšlení

*Přibližně od osmdesátých let minulého století se v celosvětovém měřítku začaly v ekonomických systémech projevovat zrychlené procesy a velmi silné globalizační tendence. Tyto jevy si vynutily převrat v myšlení ekonomů a manažerů. Procesy klasického řízení firem začaly být nahrazovány moderními přístupy. [1] Jev dále akceleroval na přelomu století, a to zejména vzhledem k masivnímu využívání výpočetní techniky a elektroniky. Tento globální fenomén má svůj zásadní odraz ve změnách o kterých pojednává následující článek.*

Svět se stal díky internetové technologii propojený, zrychlil se tok informací a dat, zkrátily se přepravní časy na přepravu majetku a snížily se přepravní náklady. Zrychlení a zlevnění celosvětové komunikace a využívání výpočetní techniky vede mimo jiné k racionalizaci a zlepšování logistických procesů.

V konečném důsledku to pro každou jednotlivou firmu znamená, že může levněji a rychleji svými výrobky a službami pokrýt větší trh, než tomu bylo v nedávné minulosti. Tento jev vede ke zvyšování počtu firem, které se na trhu práce uchází o obrazně řečeno „místo na slunci“, a to ve svém důsledku vede následně ke zvyšování konkurence na trhu výrobků a služeb. Výsledkem je větší nabídka na trhu, vyšší kvalita výrobků a služeb a často i nižší cena.

Tvrdá konkurence, z ní plynoucí tlak na snižování cen při snaze o vyšší kvalitu výroby nutí firmy k hledání cest, jak snižovat náklady. Snižováním nákladů, racionalizací a zefektivněním procesů, si lze zajistit prosperitu a úspěch v soutěži o zákazníka.

### Jednou z metod racionalizace procesů je metoda zvaná outsourcing

Potřeba racionalizace činností a nutnost snižovat náklady není charakteristická tendence jen pro privátní sféru, kde motivačním činitelem je dosažení vyšší míry zisku a udržení si svého postavení na trhu výrobků a služeb. V celosvětovém měřítku se dynamickým způsobem rozšiřuje proces implementace outsourcingu do veřejného sektoru, ačkoliv problém hospodaření a ekonomiky veřejného sektoru je založen na jiných základech, než systém hospodaření subjektů privátního sektoru.

Prvky veřejného sektoru jsou nuceny optimalizovat svoji činnost zejména v důsledku snižování rozpočtů na jejich činnost a tato tendence je zřejmá i v jiných demokratických zemích, nejen v České republice.

Z uvedeného vyplývá, že společným jmenovatelem pro zefektivnění činnosti subjektů privátní sféry a veřejného sektoru je snižování nákladů na jejich činnost. Zatímco v privátní sféře je tento problém zpravidla jednoduše identifikovatelný, v podmínkách České republiky, ve veřejném sektoru, je problematika sledování nákladů na jeho činnost v počáteční fázi jejich sledování.

Složitě a neprůkazně sledování nákladů na jednotlivé činnosti prvků veřejného sektoru ztěžuje identifikaci, zda výkon určitých činností prvků veřejného sektoru a způsob jejich provedení je nákladnější, než provedení téže činnosti jiným způsobem. Analogicky, tato

pochybnost se bytostně týká i problematiky, zda by měly jednotlivé prvky veřejného sektoru vykonávat určité vybrané činnosti svými silami, nebo zda je výhodnější provádět tyto činnosti prostřednictvím externího subjektu – outsourcingu.

Problematika implementace outsourcingu do veřejného sektoru, za předpokladu neznalosti nákladů na výkon jednotlivých činností, není jednoznačnou záležitostí, a zejména z tohoto důvodu implementace outsourcingu má i v řadách příslušníků rezortu Ministerstva obrany České republiky své příznivce i odpůrce.

Tato pochybnost vyplývá zejména z toho, že na jednotlivé pilotní projekty, týkající se outsourcingu, které jsou do podmínek rezortu obrany aplikovány, neexistuje průkazná a kvalitní analýza, která by dala jednoznačnou odpověď na otázku, zda je pro rezort Ministerstva obrany hospodárnější vyčleněné činnosti vykonávat vlastními silami, nebo tuto službu nakoupit od externího subjektu. Povinnost jednotlivých prvků veřejného sektoru vykonávat veškerou svoji činnost hospodárným a efektivním způsobem má legislativní základ. Zákon o rozpočtových pravidlech ukládá organizačním složkám státu plnit úkoly nejhospodárnějších způsobem (zákon číslo 218/2000 Sb., § 45).

V případě, kdy rezort obrany neúčtuje o nákladech na jednotlivé vykonávané činnosti, je velmi obtížné vysledovat prostřednictvím alternativních způsobů náklady na danou činnost, která má být z rezortu vyčleněna na poté nakupována jako služba. Nelze tudíž kvalifikovaně rozhodnout o skutečnosti, zda implementace outsourcingu v dané oblasti do podmínek rezortu je hospodárnější způsob výkonu určité činnosti, než takto vyčleněnou činnost vykonávat nadále vlastními prostředky.

Nutnost vyrovnávat se s poklesem výše rozpočtu ve veřejném sektoru je celosvětově rozšířený fenomén. Ve Spojených státech, kde je outsourcing velmi rozšířenou metodou racionalizace ekonomiky v privátním sektoru, jsou i velmi bohaté zkušenosti s implementací outsourcingu do veřejného sektoru, včetně armády.

Je všeobecně známo, že hospodaření veřejného sektoru s sebou přináší v mnoha případech neefektivní chování při využívání zdrojů. Tato neefektivita i v rezortu obrany se projevuje jak ve výrobě zboží a služeb určených pro potřeby obrany státu, tak i k chování uvnitř vlastního rezortu obrany. [2]

Outsourcing je jedním z možných řešení jak omezit neefektivnost při vykonávání aktivit, které lze zabezpečit komerčně v rámci veřejného sektoru.

Na úseku zabezpečování servisních a podpůrných činností v rámci veřejného sektoru je současný stav zpravidla takový, že institucionální bariéry u vnitřních jednotek v rámci veřejného sektoru, vytváří prostor a podmínky k tomu, aby se tyto vnitřní jednotky chovaly monopolně. Jednou z cest ke zefektivnění jejich činnosti je vystavit tyto vnitřní jednotky konkurenčnímu prostředí, což může mít následující efekt:

- ❑ Vnitřní jednotka sníží svoje náklady a bude efektivnější, než konkurence v soukromém sektoru a bude svoji činnost vykonávat nadále.
- ❑ Soukromý sektor je efektivnější a dojde k outsourcingu vykonávání této aktivity. [3]

Podmínky pro efektivní chování veřejného sektoru jsou nastaveny i legislativně. Zákon číslo 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ukládá v rámci vnitřního kontrolního systému vytvářet podmínky pro „hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy“. [4]

Je zřejmé, že ekonomické hledisko, v souladu s legislativou státu, v rozhodování o tom, zda implementovat outsourcing do podmínek rezortu je rozhodující; nicméně samotný proces

implementace outsourcingu do podmínek rezortu Ministerstva obrany má bezpochyby mnoho dalších výhod a kladných stránek. Mezi ty základní lze uvést skutečnost, že do podmínek rezortu obrany se s příchodem civilních firem dostanou moderní technologie. S tím velmi úzce souvisí skutečnost, že civilní manažeři přinesou do vojenského prostředí nové metody řízení a manažerské praktiky.

Dalším nesporným a neoddiskutovatelným kladem je skutečnost, že profesionální vojáci již nemusí chodit do služeb, například na vchod do vojenského objektu, a dvacet čtyři hodin kontrolovat, kdo do vojenského objektu vchází a vychází, ale vojáci se mohou věnovat tomu, k čemu jsou určeni, tedy k výcviku a zvyšování svých kvalit a dovedností.

Voják, který vykoná celodenní směnu necvičí dva dny (den nástupu a ukončení směny) a navíc výkon služby mu přinese, v závislosti na tom, ve který den službu vykonal, určitý počet hodin náhradního volna. [5]

Pokud mu náhradní volno ze služebních důvodů nemůže být uděleno, je mu vykonaná práce přesčas proplacena, a to zcela logicky zvyšuje finanční zatížení rozpočtu. Je všeobecně vysoký tlak na snižování proplácení vykonané práce přesčas, tudíž vojákům je za vykonanou práci přesčas přednostně uděleno náhradní volno a z tohoto důvodu vojáci opět chybí veliteli při výcviku.

Další výhodou outsourcingu v rezortu Ministerstva obrany – a to je společné s privátní sférou – je, že se velitelé alespoň zčásti zbaví odpovědnosti za určitou oblast. Vezmeme-li například *catering*, v tomto případě veliteli odpadá zcela jistě starost o hospodaření ve skladu potravin, obměnu potravin ve skladu a dále například za včasnost přípravy stravy. Nelze v žádném případě uvést, že se velitel za oblast přípravy stravy zbaví zcela. Velitel bude vždy například odpovídat za kuchyňský blok, pokud se strava připravuje v kuchyňském bloku útvaru. Velitel zde bude odpovídat za opravy, údržbu apod.

Samozřejmě odpovědnost velitele za přípravu stravy i v případě, že u útvaru je strava připravována formou *catering*u, má hlubší dosah, mající své kořeny v legislativě státu. Problém odpovědnosti za vzniklé škody v podmínkách rezortu Ministerstva obrany jsou řešeny v zákonech 219/1999 Sb., 220/1999 Sb., 221/1999 Sb., 222/1999 Sb. a zákonem číslo 310/1999 Sb., o pobytu ozbrojených sil jiných států na území České republiky.

Obecně lze konstatovat, že odpovědnost za škodu při správě obrany je nutno rozdělit, a to, zda se jedná o škodu způsobenou ozbrojenými silami, Policií České republiky, či jinými složkami státu. Pokud je škoda způsobena v souvislosti s plněním úkolů státu na úseku obrany, poskytuje náhradu škody v zastoupení státu Ministerstvo obrany. Pokud zvláštní předpisy nestanoví jinak, řídí se odpovědnostní vztahy občanským zákoníkem.

Pokud i nadále budeme hovořit o *catering*u, velitel, potažmo stát, se nezbaví zcela odpovědnosti ani v případě, že v souvislosti se stravováním vojákovi vznikne újma, například formou poškození zdraví, a voják bude vymáhat za poškození zdraví náhradu. K této újmě může dojít z mnoha důvodů, jedním z nich může být onemocnění vojáka vzniklé jako následek porušení hygienických předpisů při přípravě stravy. Důvod je zřejmý. Za škodu způsobenou vojákovi při výkonu zaměstnání nebo služby, v přímé souvislosti s ním nebo pro výkon zaměstnání porušením právní povinnosti, odpovídá stát. [6]

Jak dále z výše citovaných zákonů vyplývá, náhrada škody se poskytuje ve výši skutečné škody, a to v penězích, jestliže není odčiněna uvedením do předešlého stavu. Při určování výše škody na věci se vychází z její ceny v době poškození nebo ztráty. Regresní nároky státu nejsou dotčeny a vycházejí z obecných předpisů. [7]

Je otázkou nastavení smluvního vztahu, s jakou mírou účinnosti bude možné náhradu škody po viníkovi, tedy po firmě, která vykonává outsourcing, vymáhat.

Zde je nutné uvést, že v podmínkách rezortu Ministerstva obrany, potažmo Armády České republiky, za vyhotovení smlouvy odpovídá velitel. Je pouze otázkou, velitel kterého stupně řízení za vyhotovení smlouvy odpovídá.

Pokud je výše smluvního vztahu nižší než dva miliony korun bez daně z přidané hodnoty za rok, jedná se o smlouvu uzavřenou mimo režim zákona číslo 137/2006 S., a smlouvu může uzavřít jménem České republiky, Ministerstva obrany, velitel útvaru. Pokud je výše tohoto smluvního vztahu vyšší než dva miliony bez daně z přidané hodnoty za rok, může příslušnou smlouvu v podmínkách rezortu Ministerstva obrany jménem České republiky, Ministerstva obrany, uzavřít za podřízeného velitele ten velitel, který má ve své podřízenosti akviziční pracoviště a je k tomuto úkonu ministrem obrany zmocněn.

Proces implementace outsourcingu do podmínek rezortu Ministerstva obrany je podporován celou řadou okolností, z nichž mnohé již byly výše uvedeny. Je ovšem nutno dodat, že proces implementace outsourcingu s sebou přináší i rizika, která jsou s tímto procesem spojena.

Jedním z **nejčastějších rizik** spojených s implementací outsourcingu do podmínek rezortu Ministerstva obrany je obava z úniku informací. Tento fenomén je nejvíce zřejmý například při vývoji, zavádění a užívání vojenského informačního systému, neboť je obtížné tuto službu realizovat pouze se zaměstnanci rezortu. V podmínkách rezortu Ministerstva obrany se jedná například o informační systém logistiky.

Teoreticky vzato, technologickou základnou pro vojenský informační systém může například subdodavatelsky disponovat nadnárodní dodavatel, který může komerčně operovat i v jiných státech, potažmo i v armádách. Pro každý stát, a pro armádu zvlášť, je nepřijatelné, aby mezinárodní podnik disponovat informacemi o technologiích, výzbroji, počtech kusů jednotlivého materiálu apod., neboť tyto informace jsou zpravidla informacemi utajovanými, nebo přinejmenším citlivými. Proto je nanejvýš nutné tuto dispozici omezit.

Je proto ve světě běžnou praxí, že ve firmě dodavatele je vyčleněna skupina odborníků a tato skupina je podřízena zvláštnímu režimu pod vojenským vedením. U těchto zaměstnanců lze očekávat například tato omezení:

- ❑ nebudou se podílet na jiných projektech dodavatele,
- ❑ po ukončení práce ve firmě se nemohou žádným způsobem angažovat v oboru, ve kterém pracovali ve firmě dodavatele, apod.

Každý stát si prioritně udržuje a cvičí armádu na použití v krizových situacích, v krajním případě ve válečném stavu. Otázkou je, jakým způsobem bude armáda vykonávat činnosti, které pro ni v míru vykonává civilní subjekt. Je velmi pravděpodobné, že s vyhlášením krizového stavu by většina firem, které pro rezort Ministerstva obrany vykonávají určité činnosti, ve svých dodávkách pokračovala.

Ke zcela jiné situaci dojde v případě válečného stavu. Důvodně se lze domnívat, že v případě válečného konfliktu civilní firmy přestanou činnost pro rezort Ministerstva obrany vykonávat. Vezmeme-li jako příklad outsourcing střežení vstupu do vojenského objektu a střežení dalších vojenských objektů. Bude mít potom rezort Ministerstva obrany, potažmo Armáda České republiky, dostatek vycvičených vojáků pro výkon dozorčí a strážní služby?

Ze zkušenosti víme, že nejvíce nedostatků ve výkonu dozorčí a strážní služby mají vojáci s nedostatkem zkušeností a mladí vojáci. Kde se ale dnešní vojáci u útvarů, kde existuje



outsourcing střežení vstupu do vojenského objektu a střežení dalších vojenských objektů, naučí správný a rutinní výkon dozorců a strážní služby?

Riziko v této oblasti spočívá zejména ve skutečnosti, že v profesionální Armádě České republiky, kde je kontrakt s vojákem podepisován nejčastěji na dva roky, nebudeme u vojenských útvarů během několika málo let disponovat vojáky, kteří s výkonem dozorců a strážní služby mají dostatek zkušeností.

Negativum, spojené s příchodem civilního subjektu do vojenského objektu, je spojeno s určitou mírou pravděpodobnosti, že firma, která ve prospěch rezortu Ministerstva obrany poskytuje určitou službu vyhlásí úpadek, bude na ni uvalena nucená správa, nebo z jiného objektivního důvodu ukončí svoji činnost. Faktem zůstává, že při vyhlášení soutěže na dodavatele služby musí firma, která se hlásí do soutěže, předložit výpisy z rejstříku trestů na statutární orgány, doložit od jiných institucí, jako je finanční úřad, okresní správa sociálního zabezpečení a od zdravotních pojišťoven, že nedluží žádné částky zákonných odvodů apod.

Ovšem uzavřený kontrakt bývá často uzavřen na delší dobu, během které může uvnitř firmy dojít k nežádoucím tendencím. Určitým motivačním činitelem je, že každá smlouva uzavřená akvizičním pracovištěm o poskytnutí služby, obsahuje ustanovení o pokutách a penále. To však nic nemění na skutečnosti, že v případě, kdy firma ukončí svoji činnost, zůstane velitel, potažmo vojska bez některé ze životně důležitých služeb, např. cateringu.

V neposlední řadě, pokud hovoříme o vlivech outsourcingu na život v armádě, je nutné si přiznat, že široká vojenská veřejnost má tendenci se dívat na civilní subjekty, působící ve vojenských prostorách, s despektem. Důvody jsou zpravidla následující. Vojáci, potažmo velitelé, jsou někdy až příliš zahleděni sami do sebe a svých manažerských praktik. Civilní firma přinese do vojenského prostoru nové způsoby řízení, jednání s lidmi a manažerské praktiky. Velitelé, zvyklí jednat v systému založeném na nedílné velitelské pravomoci, se dívají s nelibostí na to, že civilní manažeři mají jiné metody řízení, jiná kritéria hodnocení a svým způsobem řízení zpravidla dosahují velmi dobrých výsledků. [8]

Jak již bylo výše uvedeno, veškeré klady a zápory, související s implementací outsourcingu do podmínek rezortu Ministerstva obrany, jsou pouze podpůrnými argumenty. Ekonomické hledisko je jednoznačně určující. K tomu, abychom byli schopni prokazatelným způsobem deklarovat, že nákup služby je pro rezort obrany ekonomicky výhodnější, musíme účtovat o nákladech na jednotlivé činnosti.

**Problematika sledování nákladů**, a to nejen při zvažování o implementaci outsourcingu, je problém, který se týká i privátní sféry. Způsob vedení nákladového účetnictví v privátním sektoru není natolik podrobný a analyticky členěn, aby dal firmě odpověď na otázku, kolik stojí ta či ona část firmy, která pro firmu vytváří podpůrný servis. To je jeden ze základních důvodů, proč jsou firmy v České republice v přístupu k outsourcingu pasivní. Ten důvod je ten, že neví, kolik je ta či ona část provozu firmy stojí a nelze ji tím pádem porovnat s cenou za službu, kterou zaplatí outsourcingové firmě. [9]

Lze ovšem konstatovat, že problematice sledování nákladů a celkové ekonomické výhodnosti outsourcingu služeb ve veřejném sektoru před zabezpečováním potřeb vlastními silami je věnována velmi nízká pozornost. V Usnesení Vlády České republiky č. 791 ze dne 25 srpna 2004 k informaci o stavu systémové implementace Partnerství veřejného a soukromého sektoru je rovněž tomuto problému věnována nízká pozornost.

V příloze číslo 3 uvedeného dokumentu se hovoří, že „... vhodnými pilotními projekty jsou především takové, jejichž cílem je naplnění některých priorit zadavatele, pro které bude v bu-

doucnosti reálně zabezpečeno financování „... z veřejných rozpočtů ...“ Jak ovšem budeme posuzovat otázku, zda budeme schopni v budoucnosti projekty outsourcingu financovat? Navíc je opomíjena zásadní otázka, obecně vzato, zda je ten či onen outsourcingový projekt, z nákladového hlediska, pro veřejný sektor výhodný, či nikoliv.

Jinak řečeno, zda je výhodnější službu předat do správy jinému subjektu, outsourcingové firmě, která stojí mimo veřejný sektor, potažmo rezort obrany, nebo tuto službu zajišťovat vlastními silami.

Stejně vágním způsobem reagují na problematiku ekonomické výhodnosti outsourcingu i rezortní interní normativní akty. Jedinou interní normativní normou, která reaguje na ekonomické hledisko outsourcingu, je RMO číslo 22 z roku 2005 Závodní stravování, který ve svém článku číslo 2 hovoří: „Velitelé ... jsou povinni použít z hlediska vynaložených finančních prostředků nejehospodárnější způsob zabezpečení závodního stravování.“

Tato citace reaguje na ustanovení zákona číslo 218/2000 Sb., § 45 odst. 2, kde je stanoveno, že „organizační složka státu je povinna dbát, aby ... plnila určené úkoly nejehospodárnějším způsobem“.

Důvodně se lze domnívat, že rezortní interní normativní akty by měly uvedené zákonné ustanovení rozpracovat do konkrétní podoby. Namísto toho interní normativní akty, které jsou určeny k tomu, aby definovaly podmínky, za kterých lze k outsourcingu přistoupit, na zákonné ustanovení téměř nereagují.

Prozatímní směrnice pro implementaci outsourcingu, evidovaná pod čj. 50440-61/2004-3818/OI řeší pouze problematiku včasného vyžadování finančních prostředků na služby, které budou řešeny outsourcingem.

Nikde ve směrnici není ani zmínka o tom, že dříve, než se k outsourcingu přistoupí, bude provedena ekonomická analýza, a kým. Ve směrnici se pouze hovoří o včasném naplňování finančních prostředků podle platných vnitrorezortních norem, jako by státní rozpočet byla „bezedná studna“. O pojmu „náklad“ se ve směrnici pouze hovoří v příloze číslo 2, str. 2 v souvislosti s účtováním výnosů a nákladů závodního stravování, což s problematikou nákladovosti na službu jako takovou nemá nic společného.

Posledním materiálem, který se týká implementace outsourcingu do podmínek rezortu Ministerstva obrany, je závěr z jednání kolegia ministra obrany ze dne 3. března 2006. V tomto materiálu jsou rovněž pouze konstatována fakta týkající se implementace outsourcingu. Dále je v materiálu definováno, který velitel, resp. jemu podřízené akviziční pracoviště, uzavře smlouvu o cateringu pro ten který útvar.

Hlavním hodnotícím kritériem soutěže, podle platného zákona, bylo stanoveno, je cena za poskytnutou službu. Opět ani zmínka o ekonomické analýze, zda stravování vojsk prostřednictvím vojenských stravovacích zařízení je pro Českou republiku – Ministerstvo obrany – výhodnější, než stravování formou cateringu.

Zde se naskytuje otázka, zda by nebylo vhodné, zamyslet se nad zainteresovaností vedoucích zaměstnanců za hospodaření jim svěřených úseků veřejného sektoru a v tomto ohledu i změnit daný legislativní rámec. Je zřejmé, že v privátní sféře, kde na hospodaření a dosažení zisku je majitel, resp. vedení firmy zainteresováno, ve veřejném sektoru tato přímá zainteresovanost chybí.

Odpověď na tuto otázku, jakým způsobem analyzovat, zda je pro rezort obrany (veřejný sektor) ekonomicky výhodné outsourcovat vybrané činnosti, nebo tyto funkce vykonávat vlastními silami, je v zásadě jednoduchá – musíme znát vynaložené náklady na činnost, kterou chceme outsourcovat, a tyto náklady porovnat s cenou, kterou zaplatíme za službu.

Na Velitelství společných sil v Olomouci se snažíme aktivně tento systém podporovat a dle našich možností rozvíjet. V roce 2005 byl položen tomuto procesu základ tím, že ve spolupráci se sekcí ekonomickou Ministerstva obrany České republiky bylo v praxi vyzkoušeno u vybraného útvaru u jednoho cvičení vysledovat náklady a tyto zachytit do účetnictví. V celém procesu hledání způsobů a cest ke sledování nákladů to byl malý krůček, přesto však byl učiněn. V roce 2006 testování pokračovalo s cílem, aby účetní systém, díky němuž bude možné vysledovat náklady na danou činnost, byl co možná nejdříve zaveden do běžného rutinního provozu.

V současné době ve spolupráci se sekcí ekonomickou Ministerstva obrany pracujeme na vytvoření nového číselníku činností, který by mohl být nasazen do ostrého provozu účetnictví již od roku 2008. Pokud by se tento záměr vydařil, byl by to významný krok v procesu sledování nákladů na jednotlivé činnosti a napomohlo by to významně k tomu, abychom se naučili náklady na činnosti prioritně plánovat, protože to je z principiálního hlediska první a základní krok.

Napříště rezort dostane ze státního rozpočtu prostředky a pokud budou kompetentní manažeři znát náklady na činnosti, budou moci s mnohem vyšší přesností než nyní umět tyto prostředky naplánovat, řídit a rozhodovat, kterou činnost, jako drahou a neefektivní bude nutno potlačit a kde naopak prostředky bude nutno alokovat, protože jejich vynaložením získá rezort Ministerstva obrany vyšší efekt spočívající například v úrovni vycvičenosti vojsk.

Při zkušebním testování nákladů, jak je výše uvedeno, byla zjištěna podstatná skutečnost. Je nevyhnutné rychle a zásadním způsobem ovlivňovat myšlení zaměstnanců rezortu. Dondávna se procesy, které jsou výše popsány, zabývala velmi omezená skupina zaměstnanců na Ministerstvu obrany, Generálním štábu AČR (dnes součástí integrovaného ministerstva), vyšších stupňů řízení a velení, a v neposlední řadě také na vojenských školách.

Je ale zřejmé, kdo bude proces sledování nákladů na stupni vojenského útvaru naplňovat – budou to současní zaměstnanci útvaru, ať už se jedná o vojáky z povolání, nebo občanské zaměstnance. Budou to velitelé, orgány ekonomické služby, zaměstnanci evidenčních a účetních pracovišť logistiky, a nakonec všichni zaměstnanci logistiky, neboť orgány logistiky armády řídí toky majetku. Jsou na to tito zaměstnanci odborně připraveni?

Lze předpokládat, že se zaměstnanci rezortu bude v následujícím období nutné metodicky pracovat. Je na místě otázka, na co bude vypracovaný systém účetnictví, který bude schopen vysledovat náklady na činnost, když nebudou k dispozici zaměstnanci, kteří budou data do účetnictví schopni naplňovat?

V rezortu Ministerstva obrany, který se v posledních letech významně omladil, pracuje velká část zaměstnanců, kteří o těchto ekonomických procesech mají vysoké povědomí, protože absolvovali školu přibližně v posledních deseti letech. Ale umí se tito zaměstnanci zorientovat v tom, jak své teoretické znalosti přenést do praxe?

A dále jsou rovněž v rezortu Ministerstva obrany i starší zaměstnanci, kteří absolvovali školy v době, kdy se o podobných ekonomických kategoriích a nákladech vůbec nehovořilo. Proto bylo nezbytné pojmout rok 2006 jako rok, který je nutno obětovat metodické práci se zaměstnanci a částečně rovněž k testování, jak data do účetního systému editovat, a následně jak vyhodnocovat pořízená data.

Proto byli v první polovině roku 2006 nosní zaměstnanci útvarů v působnosti Velitelství společných sil proškoleni ve spolupráci s Univerzitou obrany v Brně. Ve druhé polovině roku byl u každého útvaru proveden alespoň jeden krátký test podobný tomu, který byl proveden

v roce 2005, a to s jediným cílem – připravit zaměstnance na rozsáhlý test v roce 2007, kdy by se základní prvky procesu sledování nákladů na vybrané činnosti v AČR mohly dostat do ostrého provozu, bude-li tomuto procesu z úrovně vedení rezortu dána priorita.

Sestavit smysluplný číselník činností rezortu, na které by bylo vhodné náklady sledovat, není jednoduchý úkol a práce budou zcela jistě ještě dlouho pokračovat. Bylo by ovšem možné proces akcelarovat, kdyby top management rezortu tomuto procesu dal prioritu.

Všechno se ale jeví tak, že o efektivnosti při vynakládání prostředků a snižování nákladů se na všech úrovních řízení a velení vedou pouze plamenné řeči, neboť je již dnes zcela jisté, že tento trend při výdajích na obranu je celosvětový. [10]

Mají ale čelní představitelé rezortu obrany zájem na tom, aby se proces plánování a alokování finančních prostředků skutečně zoptimalizoval?

Možný vzor číselníku uvedený na příkladu vojenských cvičení:

- ❑ **velitelsko štábní cvičení** (dále jen VŠC)
  - ❑ *VŠC simulované*
    - brigádní simulované VŠC
    - praporní simulované VŠC
  - ❑ *VŠC s částečným vyvedením vojsk* (dále jen ČVV)
    - divizní VŠC s ČVV
    - brigádní VŠC s ČVV
    - praporní VŠC s ČVV
- ❑ **taktické**
  - ❑ *brigádní taktické cvičení*
    - brigádní taktické cvičení jednostranné
    - brigádní taktické cvičení dvoustranné
    - brigádní taktické cvičení značkové
  - ❑ *praporní taktické cvičení*
    - praporní taktické cvičení jednostranné
    - praporní taktické cvičení dvoustranné
    - praporní taktické cvičení značkové
  - ❑ *rotní taktické cvičení*
    - rotní taktické cvičení jednostranné
    - rotní taktické cvičení dvoustranné
    - rotní taktické cvičení značkové
    - rotní taktické cvičení s bojovou střelbou
- ❑ **odborně taktické**
  - ❑ *brigádní odborně taktické*
    - brigádní odborně taktické jednostranné
    - brigádní odborně taktické značkové
  - ❑ *praporní odborně taktické*
    - praporní odborně taktické jednostranné
    - praporní odborně taktické značkové
  - ❑ *rotní odborně taktické*
    - rotní odborně taktické jednostranné
    - rotní odborně taktické značkové



Neméně složitý číselník by zcela jistě byl u vojenského výcviku, stejně jako u každé jiné vojenské činnosti.

Každá činnost, na kterou bude management rezortu chtít znát náklady, bude nutno ohodnotit, tedy sestavit finanční standard. Jak ze zkušeností víme, není a nebude to jednoduchá záležitost. V současné době máme finanční standardy stanovené na parciální činnosti, jako je provoz jednotlivých druhů techniky, standardy spojené se zabezpečením osob a podobně.

Problém současných standardů je v tom, že mnohé z nich neodpovídají skutečnosti. Částým jevem je, že finanční standardy, na základě kterých se plánují a vyčleňují rozpočtové prostředky na pohonné hmoty, opravy a nákupy náhradních dílů pro vojenskou techniku, jsou nadhodnocené.

## Závěr

Součástí ekonomické analýzy, jejíž výsledkem bude závěr, zda podpůrnou činnost vyčlenit mimo rezort a nakupovat ji jako službu, musí být celková analýza koncepce rozvoje dané oblasti. Rozhodnutí, zda přistoupit k outsourcingu, nebo činnost i nadále vykonávat vlastními silami, je rozhodnutí, které často ovlivní činnost a chod dané oblasti na mnoho let. Dokonce některé kroky jsou nevratné, nebo včlenit dříve vyloučenou činnost zpět do struktury rezortu může být velmi ekonomicky a personálně náročnou operací.

V celkovém shrnutí nelze opomenout skutečnost, která dosud nebyla zdůrazňována, a to je kvalita akvizičního procesu. Nastavení smluvních podmínek, kvalita vlastní smlouvy, kritéria hodnocení nabídek, kontrolní mechanismy a v neposlední řadě smluvní pokuty a penále, jakožto i stanovení forem a způsobů odstoupení od smlouvy, v případě, že služba neplní svůj účel, to jsou velmi důležité atributy, které v konečném důsledku významnou měrou ovlivní kvalitu plnění služby a spokojenost uživatele služby.

## Poznámky a literatura:

- [1] FANTA, P. *Outsourcing*. Autoreferát k doktorské dizertační práci. Praha: VŠE, 2004.
- [2] Blíže viz HEO, U. *The Political Economy of Defense Spending Around the World*. New York: 1999. ISBN 0-7734-8019-X.
- [3] Blíže viz KRČ, M. PICKA, J. *Přístup k outsourcingu v ozbrojených silách USA a některá doporučení pro AČR*. Brno: Univerzita obrany, 2005.
- [4] *Zákon číslo 320/2001 Sb.*, o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, § 25.1a.
- [5] *Zákon číslo 143/1992 Sb.*, o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, § 10.
- [6] *Zákon číslo 221/1999 Sb.*, o vojácích z povolání, HLAVA 2.
- [7] *Zákon číslo 48/1997 Sb.*, o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.
- [8] Blíže viz SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Třetí přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2003, dotisk 2005.
- [9] Blíže viz BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Praha: Ekopress, 1998. ISBN 80-86119-07-6.
- [10] HITCH, Ch, McKEAN, R. N. *The Economics of Defense in the Nuclear Age*. New York: Atheneum, 1986. ISBN 0-689-70094-6.