

Modernizační Projekty Implementační pomůcka rozvojových projektů AČR

Modern National Projects Implementation of Development Projects in the Czech Armed Forces

Petr Křížek, Vladimír Vyklický, Aleš Tesař, Zdeněk Mikula

Abstrakt: Experti se zkušenostmi s modernizačními projekty armády využívají v obranném plánování generickou implementační pomůcku k sestavení komplexního implementačního plánu akvizic. Softwarový nástroj založený na MS Excel usnadňuje vazbu plánovací pomůcky na tvorbu implementačního plánu. Matrice funkční analýzy vytvořená pomocí softwarového nástroje je vhodná k hodnocení funkčních oblastí DOTMLPFI v rámci jednotlivých etap, a to zejména v prováděcí fázi a fázi vyhodnocení. Výsledným produktem je kontrolní list plné implementace vojenského projektu popisující jeho životní cyklus se všemi významnými milníky, který respektuje český obranný standard a kompatibilitu s doktrínou NATO.

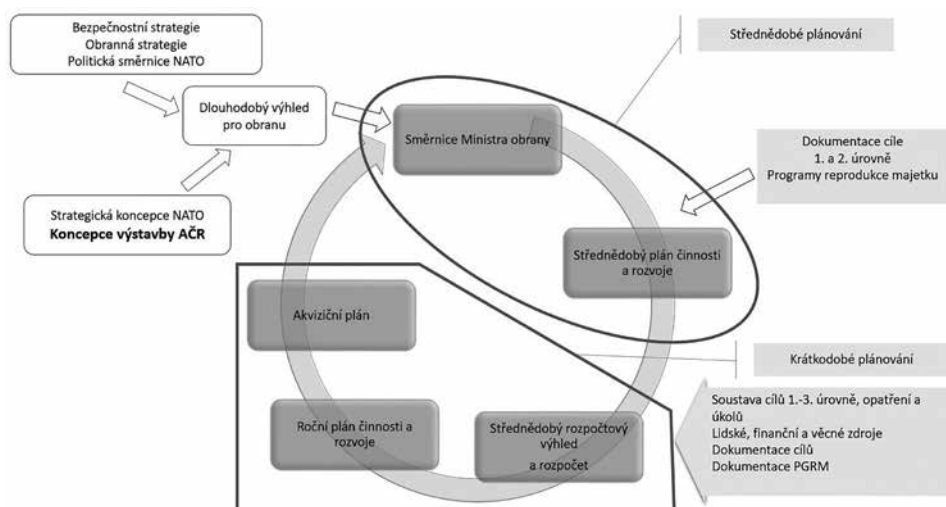
Abstract: Experienced experts in military modernization projects use a new generic implementation tool in defence planning to compile a comprehensive implementation plan for acquisitions. A software tool based on MS Excel facilitates the linking of a planning tool to create an implementation plan. The functional analysis matrix created by the software tool is suitable for the evaluation of DOTMLPFI functional areas within individual phases, especially the implementation phase and the evaluation phase. The resulting product is a checklist for the full implementation of a military project describing its life cycle with all major milestones, which respects the Czech Defence Standard and compatibility with NATO doctrine.

Klíčová slova: projekt; implementace; akvizice; rozvoj; schopnost.

Key words: Project; Implementation; Acquisitions; Development; Capability.

ÚVOD

Základem identifikace potřeby je Koncepce výstavby AČR (KVAČR) případně probíhající vývoj okolního prostředí, detekující nový požadavek, který není obsažen v koncepci. Identifikace potřeby nového rozvojového projektu je součástí systému plánování na národní a nadnárodní úrovni v procesu obranného plánování. Plánováním se rozumí soustavná, metodicky a organizačně řízená cílevědomá činnost. Cílem je zajistit optimální plnění úkolů rezortu ministerstva obrany (MO), udržování a rozvoj schopností AČR ve vazbě na vývoj vnějšího prostředí, na hodnocení vývojových trendů bezpečnostního prostředí, na hodnocení dosaženého stavu a dostupné zdroje v závislosti plnění úkolů a závazků České republiky v oblasti obrany¹ (obr. 1).



Obrázek č. 1: Plánovací procesy dle RMO č. 66/2012

Vzhledem k tomu, že v současnosti existuje celá řada normativních aktů ukládajících zpracovávat a vést řadu důležitých dokumentů, a to nejen k rozvojovým projektům, byl navržen Implementační nástroj, s jehož využitím lze zpracovávat a vést přehled o úkolech a o zpracovaných dokumentech rozvojových projektů Generické implementační pomůcky (GIP) a Komplexního implementačního plánu (KIP). Pomocné implementační nástroje kromě seznamu normativních dokumentů obsahují především výčet zpracovávaných dokumentů a seznam činností potřebných na kvalifikovaný popis obsahu projektu, jeho finanční náročnost a časovou osu plnění jednotlivých úkolů.

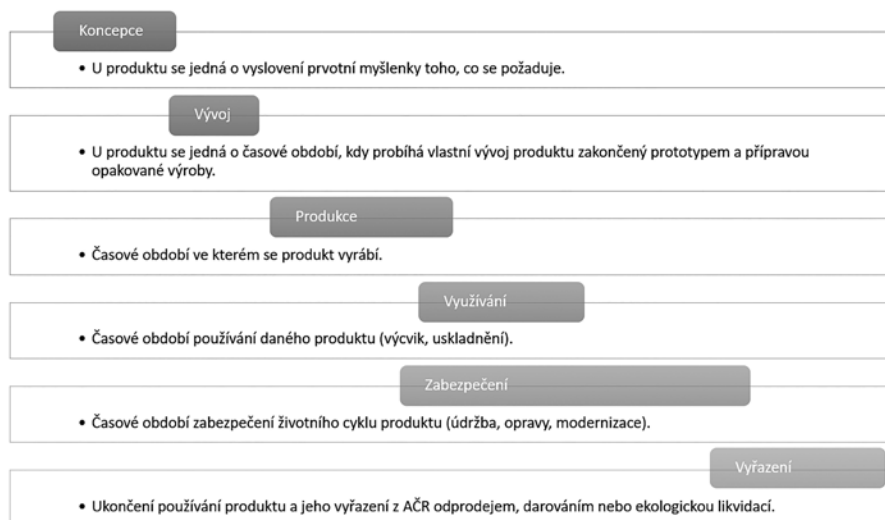
¹ Čl. 4 RMO 66/2012 Plánování činnosti a rozvoje v rezortu MO.

Za správné načasování všech úkonů potřebných k vedení rozvojového projektu odpovídají odborní funkcionáři², kterými jsou např. majetkoví hospodáři, majetkoví manažeři, náčelníci druhů vojsk, hlavní specialisté Ministerstva obrany, orgány personalistiky apod.

Odborný funkcionář nese odpovědnost i za zpracování požadavků do plánu činnosti rezortu MO na činnosti spojené s implementací rozvojových projektů, jako např. požadavky na různé druhy zkoušek vojenského materiálu.

1 ŽIVOTNÍ CYKLUS ROZVOJOVÉHO PROJEKTU

V současnosti má každý rozvojový projekt svůj životní cyklus vycházející z dokumentu NATO, který je v rámci AČR zaveden jako Český obranný standard 051655 – „Etapy a procesy životního cyklu systémů v NATO“³. Na obr. 2 je znázorněn životní cyklus rozvojového projektu⁴ dle definice AAP-48.



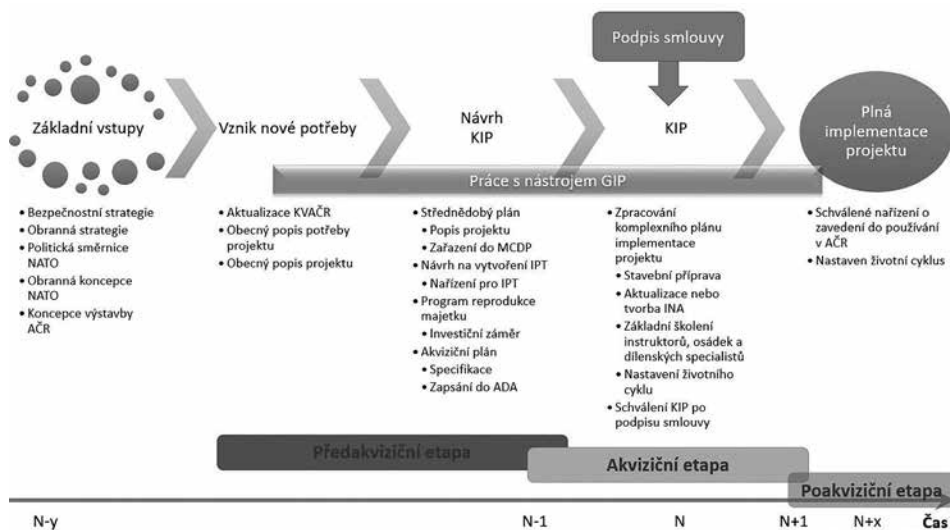
Obrázek č. 2: Životní cyklus projektu (systému) dle AAP-48.

Rozpracování úkolů a opatření je implementačním nástrojem rozděleno do tří etap, graficky vyjádřených na obr. 3.

² Čl. 3, odst. 7 RMO 66/2012.

³ ČOS 051655 Etapy a procesy životního cyklu systémů v NATO.

⁴ AAP-48 NATO SYSTEM LIFE CYCLE STAGES AND PROCESSES.



Obrázek č. 3: Implementační etapy.

1. Etapa – Předakviziční činnost

V implementačním nástroji vybereme potřebné činnosti a potřebná opatření po funkčních oblastech DOTMLPFI (Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership and Education, Personnel, Facilities, Interoperability)⁵, u kterých předpokládáme, že na ně navazuje rozvojový projekt nebo tyto činnosti a opatření ovlivňují definování požadavků na rozvojový projekt. Takto vybraná opatření tvoří základní obsah GIP. První etapa zahrnuje činnosti spojené se zpracováním nebo aktualizací koncepčních dokumentů, popř. identifikace nedostatků v požadovaných schopnostech, vycházejících z dosavadních zkušeností (Lessons Learned), kde je rozpracována potřebnost rozvojového projektu k zabezpečení dané schopnosti systémovým postupem (Lessons Identified). Do první etapy dále patří činnosti spojené se zpracováním specifikace projektu a aktivity s procesem zavedení projektu do plánovacích dokumentů. V předakviziční analýze jsou další činnosti realizované v rezortu MO při přípravě projektu. Nedílnou součástí předakviziční analýzy je předběžný odhad finanční náročnosti rozvojového projektu⁶.

2. Etapa – Období akvizice

V této etapě dochází k převedení Generické implementační pomůcky (GIP) do Komplexního implementačního plánu (KIP) na základě vyhodnocení realizace přípravy rozvojového projektu a zahájení přípravy smlouvy. Základním dokumentem zpracování KIP je připravovaný Harmonogram realizace smlouvy. V tomto období probíhá finalizace přípravy smlouvy, její vlastní podepsání, příprava a schválení nařízení vojenských zkoušek,

⁵ RMO 66/2012 Plánování činnosti a rozvoje v rezortu MO.

⁶ NVMO č. 55/2017 o úplatném nabývání majetku, služeb a stavebních prací v rezortu Ministerstva obrany.

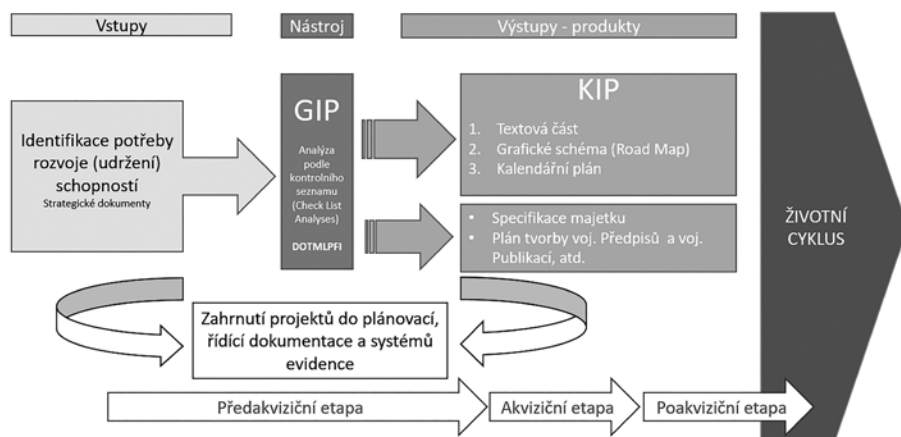
probíhají vlastní vojenské zkoušky projektu a k tomu dodaného mechanizačního a technického zabezpečení (MTZ) a mechanizačních a dílenských prostředků (MDP) ke koncovému uživateli, včetně vyhodnocení akvizičního procesu.

3. Etapa – Poakviziční integrace

Součástí KIP je i třetí etapa, tedy období po akviziční činnosti, zahrnující vlastní realizaci dodávek rozvojového projektu. V rámci tohoto období je nutné stanovit/zpracovat pravidla užívání vojenského materiálu s důrazem na systém údržby a oprav, na systém vyžadování a zabezpečení předepsaných údržeb a požadovaných oprav (zabezpečení životního cyklu) a pravidel ukončení životnosti MDP a MTZ. Systémy užívání musí být realizovány v souladu se smlouvou a ověřením akvizice v rámci vojenských zkoušek, případně zkrácených vojenských zkoušek.

2 IMPLEMENTAČNÍ NÁSTROJE

Implementační nástroj slouží k systémové identifikaci činností na rozvojovém projektu v jeho jednotlivých etapách. Obsahem implementačního nástroje je obsáhlý seznam činností a základních opatření členěných podle funkčních oblastí DOTMLPFI⁷ k zajištění jeho celkové realizace. Ke každému opatření je stanoven předpokládaný termín plnění včetně stanovení odpovědné osoby (pracovního týmu) za jejich realizaci. Po splnění daného opatření se uvede datum splnění, jméno, kdo opatření splnil, název a místo uložení dokumentu dokládajícího splnění daného opatření. Implementační nástroj slouží pro vytvoření GIP a jeho následné překlopení do KIP. (obr. 4)



Obrázek č. 4: Vazby GIP a KIP v procesu implementace rozvojových projektů

⁷ RMO 66/2012 Plánování činnosti a rozvoje v rezortu MO.

Obrázek popisuje tři etapy systému akvizice naplňující životní cyklus projektu s implementací do operačního použití v AČR. Rozsah projektu pro udržení či rozvoj schopností se určí pomocí nástroje Generické implementační pomůcky (GIP), která je po kontrolním ověření seznamem (Check list) realizována v plánovací a řídicí dokumentaci a následně rozpracována do Komplexního implementačního plánu.

Vytvoření základního seznamu činností a opatření předchází mnoho kroků, spočívajících v popisu jednotlivých bodů funkční analýzy se zaměřením na přípravu a implementaci projektu v rámci požadované schopnosti. Popis schopností je obsažen v základní tabulce s následujícími sloupci:

- a) Oblast – oblastí se rozumí jednotlivé oblasti funkční analýzy DOTMLPFI.
- b) Činnost – činností se rozumí základní popis toho, co je potřeba učinit k tomu, aby daná funkční oblast byla popsána a řádně naplněna.
- c) Opatření – je bližší a věcnější rozpracování činnosti k naplnění dané oblasti z funkční analýzy.
- d) Legislativa – je odkaz na vnitřní předpis či jinou vojenskou normu nařizující provést dané činnosti či opatření.

3 GENERICKÁ IMPLEMENTAČNÍ POMŮCKA

Generická implementační pomůcka⁸ (GIP) představuje obecnou metodickou pomůcku k zavádění nových akvizic do operačního použití v AČR. Účelem pomůcky je systémově identifikovat činnosti spojené s novým akvizičním (rozvojovým) projektem ve dvou ze tří časových úseků – před a v průběhu akvizice. Při jejich definování se vychází z funkčních oblastí a platné legislativy. Vlastník projektu⁹ určí vedoucího integrovaného pracovního týmu (IPT ve své podřízenosti, který podle složitosti rozvojového projektu navrhne složení IPT). IPT je ustanoven nařízením NGŠ AČR a řídí se dle generického statutu a jednacího řádu.

Generická implementační pomůcka se skládá z jednotlivých činností a opatření po funkčních oblastech nacházející se v implementačním nástroji a je doplněn o následující sloupce:

- přehled platné legislativy (v elektronické verzi implementačního nástroje);
- datum do kdy je potřeba dané opatření splnit;
- název organizačního celku, odboru, oddělení, které odpovídá za splnění daného opatření;
- jméno odpovědné osoby;
- datum splnění daného opatření;
- druh výstupu a místo uložení (např. dokument s čj.);
- podpis.

⁸ Náhled Generické implementační pomůcky je k dispozici ve webové verzi časopisu Vojenské rozhledy u tohoto článku.

⁹ Čl. 2 písm. g RMO č. 103/2013 Projektové řízení v rezortu Ministerstva obrany.

Množství činností a opatření vychází ze složitosti připravovaného nového projektu. GIP představuje obecnou (generickou) pomůcku analýzy pomocí kontrolního seznamu (Check List Analysis – CLA) pro plánování, přípravu a pořízení rozvojového projektu v AČR. CLA je velmi jednoduchá technika využívající seznam položek, kroků či úkolů, podle kterých se ověřuje správnost či úplnost postupu. Analýza pomocí kontrolního seznamu je často základem různých sofistikovaných metod v oblasti kvality, bezpečnosti či rizik. Generický kontrolní list slouží pro nastavení kontroly splnění všech opatření k úspěšné realizaci projektu v nastavených parametrech a jeho přetvoření v KIP. Implementační pomůcka obsahuje (obr. 5):

- titulní list se schvalovací doložkou manažera cíle druhé úrovně (např. ředitele sekce),
- složení projektového týmu jako výpis z Nařízení NGŠ AČR,
- stručný popis rozvojového projektu,
- implementaci po funkčních oblastech.

Generická implementační pomůcka je tak živým dokumentem, který se trvale aktualizuje podle skutečného stavu vývoje připravenosti realizovatelnosti projektu a blížícího se termínu podpisu smluvního vztahu.

4 KOMPLEXNÍ IMPLEMENTAČNÍ PLÁN

V průběhu akviziční etapy je činnost IPT zaměřena na zpracování implementačního plánu a na podporu manažera projektu při plnění akvizičních procesů u sekce vyzbrojování a akvizic MO v souladu s rozhodnutím vlastníka projektu. V případě realizace projektového řízení poskytuje integrovaný pracovní tým podporu projektovému týmu. Základním východiskem pro tvorbu KIP¹⁰ je zdárný průběh akviziční etapy rozvojového projektu, tzn., že došlo k podpisu smlouvy o dodání rozvojového projektu a dochází k upřesnění složení pracovního týmu zodpovědného za realizaci vojenských zkoušek. KIP představuje nástroj pro úspěšnou implementaci – zavedení nového projektu do užívání v AČR.¹¹

Pro tvorbu plánu se využívá implementační nástroj a vychází se z analýzy naplněnosti a využitelnosti generické pomůcky (GIP) a z ustanovení smlouvy týkající se plánu dodávek, plánu provedení vojenských zkoušek a stanovených školení. Dále se využijí výstupy z činnosti IPT a výstupy z realizace jednotlivých kroků akvizičního procesu.

Komplexní implementační plán (KIP) se prolíná druhou a třetí etapou obsahující přehled činností a opatření tříděných podle funkčních oblastí zabezpečujících úspěšné provedení vojenských zkoušek a úspěšnou implementaci rozvojového projektu do užívání v AČR a především úspěšnou implementaci u konečného uživatele. Plán obsahuje tyto následující tři základní fáze:

¹⁰ Náhled grafické části Komplexního implementačního plánu je k dispozici ve webové verzi časopisu Vojenské rozhledy u tohoto článku.

¹¹ NVMO č. 100/2015 Zavádění vojenského materiálu do užívání v rezortu Ministerstva obrany.

- a) přípravná fáze (cca 2 měsíce) – jejím obsahem je složení projektového týmu odpovědného za realizaci implementačních opatření a zpracování KIP (Tým může být totožný jako u GIP).
- b) prováděcí fáze (cca 2 roky) - slouží ke kontrole plnění nastavených činností a opatření v jednotlivých funkčních oblastech, k aktualizaci krátkodobých a dlouhodobých opatření vedoucích k úspěšné implementaci, úspěšnému používání zavedeného rozvojového projektu a ke kontrole spuštění a nastavení opatření vycházejících z životního cyklu.
- c) vyhodnocovací fáze – obsahem je kontrola splnění všech opatření komplexního implementačního plánu a zhodnocení, že projekt je zdárně implementován u konečného uživatele, jsou nastaveny a spuštěny opatření zabezpečující jeho bezporuchové a plnohodnotné používání včetně finančního zabezpečení nákladů životního cyklu.

Komplexní implementační plán KIP obsahuje:

- titulní list se schvalovací doložkou ředitele sekce (manažera cíle druhé úrovně),
- složení projektového týmu jako výpis z Nařízení NGŠ AČR,
- Plán provedení jednotlivých činností a opatření,
- Plán činnosti integrovaného pracovního týmu.

Komplexní implementační plán je nedílnou přílohou Nařízení NGŠ AČR ke komplexnímu zavedení nového rozvojového projektu, které obsahuje složení projektového týmu ze složek ministerstva obrany, AČR a zástupce dodavatele.

Komplexní implementační plán¹² a činnost integrovaného pracovního týmu IPT končí dodávkou posledního kusu rozvojového projektu do AČR a zpracováním vyhodnocení splnění KIP, vyhodnocení implementace rozvojového projektu a zveřejněním zkušeností z implementace projektu (Lessons Learned).

ZÁVĚR

V průběhu roku 2020 byla u sekce rozvoje sil MO zkušebně používána generická implementační pomůcka GIP a s její pomocí byly vytvářeny komplexní implementační plány pro již rozběhlé, anebo právě připravované rozvojové projekty. Na základě jejich zkušeností a připomínek byla generická implementační pomůcka v prostředí MS Excel upravena tak, aby uživatelům zpříjemnila práci a byla uživatelsky přívětivá a umožnila vytvořené výstupy překlopit do dalších vytvářených dokumentů bez nutnosti jejich ručního přepisování.

Vzhledem k rozsáhlému seznamu opatření a složitosti přípravy a implementace nového rozvojového projektu je potřeba zpracovat soubor opatření, ve kterém je seznam rozdělen do třech skupin podle etap, stanoveným implementačním nástrojem.

¹² Možný vzor uložen na www.vojenskerozhledy.cz

Vhodným způsobem je hodnocení etap rozvojového projektu pomocí funkční analýzy za použití matice, ve které jsou jednotlivé body označeny za další možnou funkční oblast, kterou jsou ovlivňovány nebo kterou ovlivňují.

Implementační nástroj tak tvoří ucelený seznam možných oblastí, činností a opatření, které je vhodné při přípravě rozvojového projektu neopomenout. Výběrem jednotlivých oblastí, činností a opatření vztahujících se ke konkrétnímu rozvojovému projektu vzniká generická implementační pomůcka GIP a následně komplexní implementační plán KIP. Pomůcka ani plán nenahrazují tvorbu zpracování jiných dokumentů (plánů) stanovených jinými předpisy rezortu MO.

V současné době lze konstatovat, že Generická implementační pomůcka má ambice stát se uznávanou pomůckou v zemích NATO. Je nepostradatelná k implementaci rozvojových projektů do prostředí AČR. Efektivnímu využití pomůcky brání nestabilita rozpočtu resortu MO v oblasti provozních běžných výdajů při zabezpečení životního cyklu majetku.

SEZNAM ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
CLA	Check List Analysis
DOTMLPFI	Metodologie hodnocení po funkčních oblastech – doktríny, organizace, výcvik, materiál, vedení, personál, nemovitá infrastruktura, interoperability (RMO 66/2012)
GIP	Generická implementační pomůcka
KIP	Komplexní implementační plán
KVAČR	Koncepce výstavby AČR
MDP	Mechanizační a dílenské prostředky
MO	Ministerstvo obrany
MTZ	Materiální a technické zabezpečení
NATO	Severoatlantická aliance
NGŠ AČR	Náčelník generálního štábu AČR

Autoři: *Ing. Petr Křížek, Ph.D., narozen 1968. Je absolventem VA Brno (1995) a Univerzity obrany Brno (2013). Působil v odborných funkcích logistiky AČR až po funkci náčelníka služby provozu AČR (2007-2011) a sloužil jako státní*

zaměstnanec ministerstva obrany v oblasti střednědobého plánování. Nyní pracuje jako akademický pracovník Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO Brno. Publikuje ve sbornících z konferencí v ČR a Rumunsku.

Plk. gšt. Ing. Vladimír Vyklický, narozen 1965, absolvent Vojenské Akademie Antonína Zápotockého v Brně. Působil ve štábních funkcích GŠ a AČR a strukturách NATO. Byl gestorem řízení letového provozu a radiotechnického vojska a účastnil se zpracování několika koncepčních strategických dokumentů, jako např. Bílá kniha o obraně nebo KVAČR 2030. V současné době pracuje jako starší vědecký pracovník Centra bezpečnostních a vojensko-strategických studií UO.

pplk. gšt. Mgr. Aleš Tesař, narozen 1976. Je absolventem Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně v oboru právo a právní věda (2003). Působil ve vedoucích funkcích v Právní službě Armády České republiky. Od června 2019 pracuje na Oddělení strategického řízení obrany Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany v Brně. Zabývá se především právními aspekty obrany státu, práva ozbrojeného konfliktu a problematikou leadershipu.

Plk. gšt. Ing. Zdeněk Mikula, MSS, narozen 1972. Vystudoval bakalářské (1995) a magisterské (2000) studium na Vysoké vojenské škole pozemního vojska ve Vyškově a Vysokou válečnou školu pozemních sil Spojených států amerických (2018) s titulem Magistr strategických studií. Vojenskou službu zahájil v roce 1995 a zastával velitelské a štábní pozice u 1. dělostřelecké brigády, 4. brigády rychlého nasazení, 7. mechanizované brigády a generálního štábu AČR. V současné době je ředitelem odboru rozvoje pozemních sil, sekce rozvoje sil MO.

Jak citovat: KŘÍŽEK, Petr, Vladimír VYKICKÝ, Aleš TESAŘ a Zdeněk MIKULA. Modernizační Projekty - Implementační pomůcka rozvojových projektů. *Vojenské rozhledy*. 2021, 30 (4), 184-193. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.