

„Změny v globálním bezpečnostním prostředí, nutná modernizace našich ozbrojených sil a jejich přizpůsobení novým úkolům, vyžadují nejen změny ve struktuře a materiálním vybavení rezortu Ministerstva obrany, ale především změnu myšlení.

Proto byla poprvé v dějinách České republiky zpracována Dlouhodobá vize rezortu Ministerstva obrany, která stanovuje směr a priority pro další etapy transformace rezortu Ministerstva obrany v horizontu příštích dvaceti let.“

Ministryně obrany ČR Vlasta Parkanová

1. Úvod

Ve Vojenských rozhledech č. 4/2008 mne oslovily články s ekonomickou tematikou ve vztahu k řídicímu procesu v rezortu Ministerstva obrany (rezort MO). Při eventuálním spojení této tematiky se skutečností, že byla zpracována a přijata **Dlouhodobá vize rezortu Ministerstva obrany** (Dlouhodobá vize), jejíž roli považuji za klíčovou pro další vývoj rezortu MO, lze v člancích najít zajímavé možnosti využití teoretických tezí a nových přístupů pro realizaci této Dlouhodobé vize, což by nepochybně vyžadovalo opuštění zavedených, avšak dnes již v řadě případů překonaných, tradičních postupů a evokaci nových myšlenek (v duchu motto tohoto článku).

Zabýval jsem se především pasážemi, které mohou být podle mého názoru přímo aplikovány v praktickém naplňování očekávané realizace cílů Dlouhodobé vize. Současně jsem si nemohl nepovšimnout určitých styčných bodů mezi těmito články, které pro mne osobně znamenají to, že komplexní změny, plynoucí z Dlouhodobé vize, jsou vnímány na jedné straně jako zásadní a velmi potřebné a na druhé straně jako obtížně realizovatelné.

2. Hlavním tématem vývoj rezortu – náhoda, nebo záměr?

Kladu si otázkou, zda je jen pouhou náhodou, že se ve výše uvedeném čísle Vojenských rozhledů (počítatelně mimo jiné) objevila řada pojednání a diskuzních příspěvků, tematicky zaměřených na další vývoj rezortu MO z hlediska aplikace principů transparentního řízení rozvoje a činnosti rezortu MO s důrazem na zásady hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti?

Lze jen spekulovat, zda pod dojmem usnesení vlády č. 908 z 23.7.2008, kterým byla přijata Dlouhodobá vize, došlo takřka k „bombardování“ čtenářů jak (převážně) teoretickými tezemi a východisky, tak i hodnocením praktické realizace ekonomických přístupů, uplatňovaných v rezortu MO v současné době a návrhy na možné zlepšení stavu.

Za stěžejní příspěvek k tématu a aspektům řídicího procesu považuji zejména tři odborná pojednání profesorů Františka Ochraný, Františka Božka, brig. gen. Rudolfa Urbana a Miroslava Krče (společně s dalšími spoluautory z akademického prostředí). Za pozitivní lze mít i to, že pojednání byla řazena za sebou tak, aby se obsahově postupně dotkla jednotlivých fází řídicího procesu (od plánování až po samotnou exekutivu). Chtěl bych v této souvislosti

ocenit rovněž hodnocení a návrhy v příspěvcích plk. v.v. Ing. Jiřího Duška a pplk. Ing. Františka Ružičky, týkající se zejména přípravy a zpracování střednědobého plánu a rozpočtu rezortu MO z jejich realizačního hlediska.

3. Důležitost systémových změn

V uvedených článcích bylo možné vysledovat nezbytnost aplikace srozumitelných a prověřených principů řídicího procesu. Soubor dokumentů, jako nástroj řízení, má své jednoznačné opodstatnění a pevnou úlohu v řídicím procesu. Nelze zaměňovat jejich postavení nebo obsah. Z článků Ing. Jiřího Duška a Ing. Františka Ružičky lze odvodit, že stávající systém konkrétních řídicích dokumentů není v současnosti zcela funkční, což samo o sobě vyvolává určitou hrozbu jak pro střednědobé plánování, tak i pro rozpočtování a realizaci (exekutivu) dalšího rozvoje a činnosti rezortu MO. [1] Odborná pojednání, která vznikala na akademické půdě, poukazují komplexněji na potřebu souboru systematických změn jednak v přístupech, jednak v aplikacích transparentního řídicího systému a trvalých zásad hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti.

Vzhledem k tomu, že systémový přístup umožňuje mimo jiné využívat transparentního, přehledného a srozumitelného souboru dokumentů s ujasněnými vzájemnými vazbami, podporujícího úspěšnou realizaci procesu řízení, dovoluji si alespoň ve slovním vyjádření zmínit jeho strukturu, jak jsem ji pochopil z pojednání profesora Františka Ochraný:

- Na prvním místě stojí VIZE, dokument, resp. ujasněná představa vrcholového managementu rezortu o konečném cílovém stavu (ležícím v dlouhodobém horizontu) rezortu s ohledem na vývojové trendy, příležitosti, ohrožení a rámcově možné realizační způsoby (a takovou vizí již rezort MO disponuje, pozn. autora).
- Na dalším místě stojí PROGNOZA, jako dokument, který odpovídá v kontextu vrcholového řízení rezortu na následující základní otázky: Co může nastat? Co mohou (nebo by měli) jednotliví činitelé v této souvislosti konat? Zadavatel (vláda, vedení rezortu) vymezuje rámcově problém a časový horizont zpracování prognózy (po iteraci s experty). Prognóza předkládá varianty možného budoucího stavu, jež obsahují očekávané vývojové trendy, definují aktéry daného příběhu, vymezují rámcové podmínky, **příležitosti a ohrožení** – např. jako scénář, který popisuje, co se stalo v porovnání, co se stát mělo a co se stane, nebo co by se případně mělo stát. Slouží zadavateli pro rozhodovací proces (o existenci takové prognózy v rezortu MO nemám informaci, pravděpodobně neexistuje nebo je částečně, a nesprávně, suplována jiným dokumentem a nemůže tedy splnit příslušnou roli – pozn. autora).
- Na třetím místě stojí KONCEPCE, systémový plán přípravy a provedení změn směřujících k naplňování stanovených cílů. Je to (vládní, resp. rezortní) dokument vymezující ve střednědobém nebo dlouhodobém časovém horizontu systémový způsob řešení určitého závažného problému. Na koncepci pracuje účelově sestavený tým, který zpracuje varianty řešení s vymezením podmínek a definicí rizik a termínů jednotlivých variant. **Koncepční cíle stanovuje zadavatel** (ne tým). Tým předkládá i doporučení ohledně kompetencí a organizačních změn. Každá varianta musí být **ekonomicky ohodnocena** nástroji nákladově užítkově analýzy pro konečné rozhodnutí o výsledné variantě. **Nákladově užítková analýza** je atributem každé koncepce. Bez ní není možné považovat daný dokument za koncepci (způsob sledování nákladů v rezortu MO zřejmě neposkytne dostatečné podklady k ekonomickému ohodnocení variant. Tomu by mohlo napomoci zavedení dlouho očekávaného systému manažerského účetnictví – pozn.

autora). Tým dále definuje **rámcové podmínky, vnitřní a vnější předpoklady a rizika ohrožující realizaci koncepce**. Zadavatel dle doporučení koncepčního týmu provede **konečné rozhodnutí** o výběru realizované varianty.

- Na čtvrtém místě – k podpoře realizace stanovených cílů (obsaženy ve vizi) a koncepcí (rozpracovávají tyto cíle) – se vytváří **REZORTNÍ REALIZAČNÍ PLÁNY**, které mají charakter projektu k realizaci vytyčených cílů. V krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu definují způsoby k realizaci cílů, odpovědnosti, kompetence a předpoklady k realizaci včetně kalkulace zdrojů. Mají dvě základní funkce, tj. projekčně koordinační funkci a komunikační funkci. Obsahem projekčně koordinační funkce je vytvořit zámysl (plánu), systémové návaznosti plánovaných činností na realizaci cílů. Obsahem komunikační funkce je generovat informace pro vnitřní (rezortní) a vnější (nadrezortní) komunikaci s cílem poskytovat relevantní informace k plánu jako prováděcímu projekčnímu dokumentu.
- Naposledy se tvoří **PROVÁDĚCÍ METODIKY**, konkrétnější než realizační plány, které jsou interního charakteru. Dekomponují plánované činnosti na kroky k dosažení cílů (kroky, úkony, časové návaznosti a odpovědnost za ně).

V této části jsem považoval za důležité zdůraznit charakteristiky prognózy a koncepce. Jedná se o dokumenty, kterými se zahajuje rozpracování Dlouhodobé vize. Jejich absence (konkrétně prognózy) a nebo neaktuálnost (v současnosti u koncepcí, které se budou přetvářet na základě nové Dlouhodobé vize) ohrožuje včasný, plynulý a plánovitý proces její realizace.

4. Styčné body

V této části bych rád zmínil tři základní styčné body všech zmíněných článků a pojednání, o kterých se v tomto článku zmiňuji:

- ekonomizace a racionalizace,
- management rizika,
- kompatibilita při sdílení informací.

Na pozadí zpracování komplexního dokumentu Dlouhodobé vize, pro jejíž realizaci je nezbytné jasně vymezit systém dokumentů v procesu řízení rezortu, je z mého pohledu logické vnímat jako významný styčný bod téma ekonomizace a racionalizace činností rezortu MO, které ve svém pojednání uceleně objasnil prof. Krč a prof. brig. gen. Urban. V pojednání se odráží principy hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. V prostředí rezortu MO však naráží na řadu problémů, počínaje tím, že každá změna stávajících předpisů v prostředí rezortu MO je velmi komplikovaná a není vlastně ani ujasněno, co bude popsáno jako součást procesu ekonomizace činností, jehož cílem je zlepšit struktury veřejného sektoru, a tak dosáhnout zvýšení hospodárnosti (chtěná změna organizace ozbrojených sil vedoucí k racionálnější, někdy též podnikatelské, ekonomické orientaci spojené s promyšlením vztahu účel-prostředek, stojící proti tradičním přístupům).

Důležitou roli při ekonomizaci sehrávají lidské zdroje, kterým je pro realizaci procesu ekonomizace nezbytné zajistit příslušný rozvoj vzděláváním a zvyšováním kvalifikace. Dopady jednání lidských zdrojů směřují dovnitř i vně rezortu MO. Celý proces je podmíněn jednoznačnou definicí cíle, transparentností jeho provedení a adresnou a konkrétní měřitelností výsledků.

V procesu racionalizace ozbrojených sil se podle autorů nelze omezovat jen na povrchní změnu formálních struktur s cílem zavést nové řídicí metody, ale je třeba prosadit skutečnou změnu v myšlení a konání vedoucí k vyšší efektivitě v kombinaci se smysluplným využitím prostředků, a to v každé jedné součásti organizace ozbrojených sil. Dosažení tohoto požadavku lze docílit uplatňováním standardizovaného postupu v řízení všech procesů, k čemuž slouží opět stanovení jasného cíle, transparentní provedení a adresné a konkrétní měření výsledku. K tomu se připojuje jasné vymezení koncepce.

Toto téma se opakovalo také v článku plk. v.v. Ing. Jiřího Duška, který kladl důraz ve svém návrhu varianty nového přístupu k procesu střednědobého plánování a rozpočtování zejména v otázce zjednodušení dokumentů, nastavujících základní procesy v ekonomice rezortu MO a transparentně nastavit optimalizovaný tok dokumentů. Současně s tím prosadit názor, že zavedení zásad hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti alespoň v elementární podobě je v rezortu MO možné. Mimo jiné zdůrazňoval nutnost posílit autonomii ekonomického rozhodování na nižších stupních a nezbytnost ekonomické vzdělanosti vedoucích pracovníků. Závěrem požadoval vytvoření východisek a předpokladů pro zavedení manažerského systému a způsobu rozhodování.

K diskuzi o problematice se připojil také pplk. Ing. František Ružička, když napsal, že: „Ačkoliv se finanční prostředky v plánu přiřazené k jednotlivým cílům a úkolům zpravidla snižují, při závěrečném vyhodnocení (nesouvisejícím s vyhodnocením realizace plánu) jsou všechny plánované úkoly dosaženy a splněny. Co z toho vyplývá? Možná, že i snížené finanční prostředky byly pro splnění úkolů nakonec dostatečné, ale ve skutečnosti byly vyžadované a plánované s rezervou finančních prostředků, nebo možná (moje domněnka) parametry pro hodnocení splnění cíle nebo úkolu byly účelově změněny...“

Z výše uvedeného vyplývá nutnost ekonomizace a racionalizace v oblasti procesu řízení rezortu MO, a to s důrazem na měřitelnost výsledků plnění cílů, potažmo úkolů zejména formou adekvátní standardizace činností k vytvoření podmínek uplatnění principů hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. Při kvalitních výsledcích standardizačního procesu bývá reálná šance, že alokace zdrojů nebude ani nadhodnocena, ani podhodnocena. Bude přímo úměrná rozsahu plnění konkrétního úkolu.

Dalším důležitým styčným bodem mezi vytvořenou Dlouhodobou vizí a mezi články a ohlasy ve Vojenských rozhledech je management rizika. Tímto tématem se v obecně širší spektra jeho využití (při jakékoliv vojenské činnosti) zabýval prof. Božek spolu s prof. brig. gen. Urbanem a dalšími autory. Je vlastně jen dalším krokem ekonomizace a racionalizace činností rezortu MO, když budeme proces integrovaného managementu rizika aplikovat na proces řízení přípravy budoucnosti celého rezortu MO, tj. na realizaci dlouhodobé vize, a to jak při zpracování strategické prognózy, která připravuje k rozhodnutí varianty postupu při dosahování vizí stanovených dlouhodobých cílů, tak i při zpracování nebo úpravě koncepce, z hlediska možných rizik realizovatelnosti obou typů těchto řídicích dokumentů. Kolektiv autorů se v pojednání zaměřuje na postup při aplikaci managementu rizika ve třech částech, kde zdůrazňuje analýzu rizika a její fáze, stanovení přijatelnosti rizika a proces ovládání rizika.

Na aplikaci managementu rizika je pamatováno také v příspěvku plk. v.v. Ing. Jiřího Duška, který v souvislosti s trendem plošného krácení rozpočtu pro rezort MO ve fázi rozpočtování (krátkodobé plánování) navrhl jako řešení realizaci plánování s vyhodnocováním rizik a tedy s kalkulováním předem odhadovaných možných vlivů snížení celkového přidělu finančních zdrojů rezortu MO (nezbytnost počítat s určitou rezervou, odpovídající výši vyhodnocení možných rizik). Opět je důvodem realizovatelnost stanovených cílů, dekomponovaných do odpovídajících úkolů a aktivit (v souvislosti s principem propojení věcného plánování,

jako podkladu, s plánováním finančním, tedy přidělením odpovídajícího objemu finančních zdrojů). Současně navrhl k vyjádření uceleného systému ekonomického řízení v rezortu MO stanovit východiska, na kterých se pak mohou odvíjet propracované varianty. Jako základní východisko uvádí zpracování analýzy SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats), která vyjádří slabé a silné stránky, příležitosti i hlavní rizika současného stavu.

Pplk. Ing. František Ružička v článku (v části „Plánování verzus realita“) uvádí jako reálný příklad rizika nestabilitu prostředí pro plánování následkem snižování objemu disponibilních zdrojů v průběhu roku snižováním rozpočtu (vnější nedostatek), nebo například dodatečným nárůstem ceny akviziční potřeby z důvodu neadekvátního posouzení požadavků odpovědnými odbornými orgány (vnitřní nedostatek). V těchto případech pak lze jako adekvátní řešení využít např. plánování s vyhodnocováním rizik, navrhované plk. v.v. Ing. Jiřím Duškem. Jisté však je, že při trendu trvalého snižování přiděleného limitu rozpočtových prostředků na plnění stále vyšších nároků na plnění úkolů (ať do množství, kvality či zvyšování rizika) nelze donekonečna vytvářet rezervy s tím, že o ně stejně přijdeme neracionálním zásahem zvenku či zevnitř. Tento trend je něčím, co znehodnocuje výsledky celého procesu řízení. Ať už se jedná o dodatečné krácení rozpočtu kapitoly 307 – MO (např. v důsledku tradičně populistického chování některých parlamentních poslanců při tzv. porcování medvěda) a nebo o dodatečný nárůst ceny požadovaných akvizičních potřeb (např. v důsledku nedostatečného nebo nekomplexního vyhodnocení zdrojové náročnosti těchto potřeb), je nejen žádoucí, ale zcela zásadní záležitostí eliminovat vznik destabilizačních praktik. Management rizik by měl pomoci nalézt mechanismus posílení role vrcholového managementu rezortu MO v oblasti zajištění stability rozpočtu kapitoly 307 – MO a docílit vynutitelné odpovědnosti účastníků celého procesu plánování na všech úrovních managementu.

Posledním, zásadním styčným bodem, který považuji za velmi důležitý, je kompatibilita při sdílení informací. Jako výrazný argument pro kompatibilitu vnímám především ohlas v článku pplk. Ing. František Ružička, který poukazuje na zaměnitelnost dat jako na slabinu celého systému. Liší-li se datové podklady pro zpracování střednědobého plánu s datovými podklady pro zpracování návrhu rozpočtu (a to je průkazné), způsobují difference mezi daty návrhu rozpočtu a daty pro další roky střednědobého horizontu, poskytované vrcholovému managementu rezortu MO, negativní dopady na kvalitu rozhodovacího procesu (a možná celého řídicího procesu, pozn. autora). Článek dále uvádí, že data jsou obecně členěna na tzv. vlastní data (pro potřeby složky, která je tvoří v souladu se svou působností – nejsou využitelná jinou složkou) a tzv. sdílená data (využitelná jinou složkou rezortu MO). Uvedením zajímavého příkladu využití tzv. sdílených dat složkami, které se významně podílí na procesu střednědobého plánování a procesu rozpočtování (sekce plánování sil MO, sekce ekonomická MO a sekce vyzbrojování MO) bylo znázorněno, že společně lze využívat jen malý průnik sdílených dat. Jejich datové struktury byly vytvářeny v souladu s jejich působnostmi a protože tyto struktury dat jsou odlišné, aktualizace jejich obsahu (formou tzv. dávek nebo souborů) se odvíjí od jejich datové struktury. Efekt zpětné vazby (bez kvalitních převodníků datových struktur mezi sebou) je velmi obtížně dosažitelný.

K tomuto tématu se obdobně vyjádřil také plk. v.v. Ing. Jiří Dušek, který hned v první tezi svého článku uvedl: „Z hlediska systémového přístupu je snad logické, že oblast informatiky v rezortu MO by měla být řešena komplexně, tj. ve všech souvislostech a možných vlivech na efektivnost řízení a samozřejmě i v důsledcích implementace IS na efektivnost alokace finančních zdrojů. Informační systémy by tedy neměly vytvářet dualitu, zvyšovat administrativní náročnost a nakonec, či vlastně hlavně, v oblasti nákladů působit hospodárně,

efektivně a účelně. To je ale čistá teorie, kterou potírá současná realita softwarové podpory pro střednědobé plánování na jedné straně a na druhé straně softwarová podpora rozpočtového procesu ... I když se dá předpokládat, že tato dlouhodobá nekompatibilita nebude za strany současných hlavních aktérů, tj. sekce plánování sil MO a sekce ekonomické MO, plně akceptována, stačí jen provést porovnání čísel za posledních několik let a vyvstálé rozdíly obou hlavních dokumentů těchto sekcí v dané oblasti mohou jen toto tvrzení potvrdit.“

Tyto argumenty plně podporují a mohou potvrdit, že již při zpracování Koncepce výstavby profesionální Armády ČR a mobilizace ozbrojených sil ČR (a jejím přepracování na změněný zdrojový rámec – myšleno „tradičně“ snížený) byl jako jeden z prioritních, či rozhodujících projektů stanoven projekt integrace stávajících funkčních informačních systémů MO do jednoho informačního systému MO, který by zajišťoval komplexní systémový přístup a hospodárně a efektivně vynakládal potřebné zdroje. Ačkoli tento integrovaný systém stále nemáme, je třeba čestně uvést, že garant za informační systémy – sekce komunikačních a informačních systémů MO – vytvořila a uplatňuje transparentní systém řízení své oblasti v celém rozsahu činnosti. Tím došlo k zafixování i systémového přístupu v této oblasti.

Za vhodné pro tento styčný bod považuji zmínit opět pplk. Ing. Františka Ružičku, který ve statí 2.3. svého článku uvádí: „Navzdory dobrým pokusům implementovat životní cyklus, např. v informačním systému logistiky, není plánování pořizování majetku propojeno s jeho životním cyklem. Není zatím pravidlem, že se náklady (výdaje) na provoz a údržbu, a na jeho likvidaci plánují na celou dobu životnosti majetku. Plánování se většinou zaměřuje na aktuální pořizování majetku a pouze u některého majetku se plánují výdaje na provoz v prvním roce. Vyhodnocení reálných nákladů na celý životní cyklus – LCC (Life Cycle Cost) – a vyjádření v podobě zdrojové potřeby, rozložené v jednotlivých letech plánovacího cyklu, by vytvořilo účelnou a efektivní vazbu mezi finančními prostředky a výdaji spojenými s vývojem, pořízením, provozem, údržbou a na konci životního cyklu likvidací majetku. Lze započíst i výdaje spojené s přípravou obsluhujícího personálu, další výdaje spojené s užíváním majetku. Nejočekávanějším efektem sledování životního cyklu provozovaného majetku je naplánování propojení pořízení majetku nové generace s koncem života nahrazovaného majetku.“

Tady je znovu prostor pro poukázání na význam managementu rizik, který pomůže rizika analyzovat, eliminovat či ovládnout. A současně vhodný příklad, proč racionalizace a ekonomizace činnosti v rezortu MO musí mít „zelenou“.

5. Návrh východisek

Z výše uvedeného je jistě vhodné vyjádřit názor na východiska pro realizaci Dlouhodobé vize při uplatnění výše zmíněných principů a zásad „státotvorným“ způsobem. Chtěl bych vyjádřit, že podporuji následující východiska:

- Důraz na lidské zdroje a jejich rozvoj (ekonomizace a racionalizace činností) – všichni vedoucí pracovníci potřebují ekonomické vzdělání (směr k manažerskému přístupu).
- Zjednodušení předpisů (dopracovat a urychleně přijmout zejména jasný a průhledný plánovací systém ve všech etapách, důraz na rezortní priority – nikoliv na priority toho, kdo tvoří plán, uplatnit spravedlivý podíl a adekvátní role všech plánovacích orgánů – stávající systém je dnes již překonanou skutečností). To bylo i jedním z důvodů přípravy návrhu nového plánovacího předpisu, který by měl (po „zkušební provozu“) vymezovat celý plánovací systém.

- Formalizovaný tok dokumentů či datových (informačních) souborů (dle nastaveného systému) na příslušné řídicí a velitelské orgány, účastníky plánovacího procesu apod. tak, aby byly k dispozici včas a v požadované kvalitě.
- Propojení jednotlivých fází plánování (plánování – programování – rozpočtování) tak, aby byly informace aktuální, shodné a snadno využitelné (sjednocení strukturálního třídění dat tzv. jednotnou komplexní plánovací větou, která může být využita jak pro proces střednědobého /a výhledově i dlouhodobého/ plánování, tak i pro proces rozpočtování a pro aktualizaci dat).

Pro realizaci považuji za nezbytné zajistit na jedné straně shodu hlavních aktérů realizovaných změn (vrcholového managementu a jim podřízených složek) a současně na straně druhé zajistit vhodnou cestu postupné realizace (po vyhodnotitelných částech /věcné hledisko/ a etapách /časové hledisko/) například za pomoci zřízení integrovaných pracovních týmů (jak z rezortních složek tak i z civilních odborných pracovišť a z akademického prostředí).

Nejdůležitějším mezníkem bude dle mého názoru trvalá koordinace procesu realizace Dlouhodobé vize tak, aby to nebyla dlouhodobá krize, a jeho vyhodnocování aplikací principu zpětné vazby. K tomu považuji za nezbytné vyjádřit, že proces bude vyžadovat vytvoření vhodných podmínek nejen přijetím interních opatření v rámci rezortu MO, ale co více, zajistit jeho funkčnost opatřeními, která „překročí jeho stín“.

Za hlavní tři z nich považuji:

1. Stabilizovat a zprůhlednit řídicí a další podpůrné procesy rezortu MO navzdory případné nestabilitě či nepřehlednosti „procesů“ na politické scéně.
2. Zajistit ekonomizaci a racionalizaci činností rezortu MO prosazením např. vhodných legislativních změn navzdory případným nesouhlasným reakcím více rezistentních složek, jichž by se pro-ekonomizační změny dotkly a zněly méně populárně než setrvání v zavedených mechanismech.
3. Přerušit vývojový trend zdrojové nestability a „neočekávaných“ změn rozpočtu kapitoly MO navzdory případným nesouhlasným reakcím státních i nestátních institucí či soukromého sektoru (zejména těch, v jejichž prospěch by byl „neprospěch“ rezortu MO deponován).

Možná, že podmínky navození takového stavu mohou znít více jako z oblasti science-fiction než jako možná realita, protože nástroje rezortu MO pro zajištění takových změn nejsou dostatečné. Je však také pravdou, že by se nejednalo o první úspěch v historii, kdy byly přijaty změny legislativy ve prospěch stabilizace ekonomické situace a řídicích procesů rezortu MO. A kdo by navíc mohl najít relevantní a principiální důvod, proč nepřistoupit na opatření, která zajistí transparentní procesy a zracionalizuje hospodaření s veřejnými prostředky? Uznávám však, že to chce svůj čas a spoustu úsilí, konečně, jako prosazení každé důležité změny. Nakonec i Dlouhodobá vize ukazuje směr a stanovuje priority na celých dalších dvacet let.

6. Závěr

Má-li ekonomizace a racionalizace činností a optimalizace procesů v rezortu MO podporu politických představitelů (soudě dle výroku ministryně obrany v záhlaví článku), zástupců veřejnosti (článek profesora Františka Ochraný) a zástupců civilní a vojenské části ministerstva obrany (články ostatních zmíněných autorů), vyplývá z toho pro mne, že změny jsou žádoucí a potřebné. Současně lze dovodit, že rezort MO je na tyto systémové změny (a dlouhá léta pouze proklamované) konečně připraven.

Vzhledem k očekávané realizaci Dlouhodobé vize však rezort MO stojí na počátku velmi obtížné, avšak nezbytné éry procesu dokončení transformace rezortu MO, který musí být uskutečněn bez ohledu na vhodnost či nevhodnost podmínek pro jeho dovedení k cíli. Možná někoho znovu napadne, že dvacet let, v nichž mají být cíle dlouhodobé vize naplněny, je velmi dlouhá doba a že kde všichni ti, co dnes proklamují tyto teze, za těch dvacet let budou. Ano, to je pravda. A můžeme to časově porovnat například s dobou, která uplynula od zlomení totalitního režimu až dodnes. Za necelý rok to bude také dvacet let. Možná, že jsme za dobu od tzv. sametové revoluce až dosud očekávali jiné výsledky – snad něco lepšího, nebo možná něco naprosto jiného. A dnes, po uplynutí takřka dvaceti let, existuje pro rezort MO konečně Dlouhodobá vize na dalších dvacet let. Máme nyní skutečně pevný bod, o který lze věčně do budoucna opřít rozvoj a činnost rezortu MO?

Je věcí každého člověka, který je s rezortem MO, a tedy i s realizací Dlouhodobé vize nějak spojen, zda přijme patřičnou odpovědnost ve své působnosti a odvede svůj odpovídající díl práce – na každém místě, na jakékoli pozici, průřezově celou strukturou. Jak vyplývá z předchozího, největší a nejceněnější hodnotou, se kterou rezort MO může a musí pro realizaci Dlouhodobé vize počítat dnes i v budoucnu, jsou kompetentní a motivovaní lidé (opět viz články prof. Krče a prof. brig. gen. Urbana a plk. v.v. Ing. Jiřího Duška, *Vojenské rozhledy* č. 4/2008). Takové lidi stále rezort MO potřebuje a oni musí mít pevnou jistotu uplatnění, aby mohli zůstat (na svých či na nových pozicích) a nebo musí do rezortu MO přijít (s adekvátní perspektivou a se zajištěním korektních podmínek pro jejich práci a pro jejich rozvoj, kterým je především odborné vzdělávání a zvyšování kvalifikace).

A každý z nich pak bude moci sledovat, zda se přijatá dlouhodobá vize transparentně realizuje v souboru řídicích, plánovacích či realizačních dokumentů a že je změna prováděna nejen „na papíře“, nýbrž také v praxi. Jde přece o výsledek?

Bohužel, až v průběhu času se ukáže, jestli tato výzva, kterou úspěšné realizování Dlouhodobé vize je, bude přijata a využita k provedení tolik potřebných komplexních, systémových změn pro dokončení transformace rezortu MO, anebo na nespočetné množství papírů z mnoha pokácených lesů bude napsáno mnoho významných myšlenek, které pak zapadnou někam poblíž stohu papírů, výhledově určených ke skartaci. Pro takový případ by snad stálo za úvahu doplnit do systému priorit také podporu zajištění skartace. Ačkoli, hypoteticky vzato, pak by zase šlo o prioritu „jen na papíře“. Takže ... Kam vlastně kráčíš, rezorte obrany?

Poznámka:

- [1] Pojem je užíván v dokumentu Směrnice ministryně obrany pro rozvoj a činnost rezortu MO na období let 2009 až 2014 (pro příslušníky rezortu MO lze nalézt na ŠIS – webová stránka sekce obranné politiky a strategie MO) a jeho význam je obdobný jako pojem „činnost a rozvoj“, objasněný v rozkazu ministra obrany č. 33/2004 (interní normativní akt).

Literatura:

- Dlouhodobá vize resortu Ministerstva obrany*, dle usnesení vlády ČR č. 908 ze dne 23. července 2008. Praha: MO ČR, 2008.
- OCHRANA, F. Vize, prognózy, koncepce, realizační plány a prováděcí metodiky jako nástroje řízení rezortu, *Vojenské rozhledy* 4/2008.
- BOŽEK, F. a kol. Management rizika a jeho fáze. *Vojenské rozhledy* 4/2008.
- KRČ, M., URBAN, R. Správní kultura a ekonomizace činnosti v prostředí obrany. *Vojenské rozhledy* 4/2008.
- DUŠEK, J. Transparentnost, jednoduchost, snížení administrativy, efektivnost – proklamace a realita ekonomiky rezortu MO. *Vojenské rozhledy* 4/2008.
- RUŽIČKA, F. Faktory ovlivňující věrohodnost střednědobého plánování. *Vojenské rozhledy* 4/2008.