

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Zhodnocení programu „Zabezpečení civilně-správní části MO a státní příspěvkové organizace“**

**Bc. Petra Vopletalová**

© 2020 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Vopletalová

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Zhodnocení programu "Zabezpečení civilně-správní části MO a státní příspěvkové organizace"**

Název anglicky

**Evaluation of the program "Securing civilian-administrative part of MD and state contributory organizations"**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je objektivní zhodnocení výše veřejných výdajů, zahrnutých v konkrétním programu (reprodukce majetku 107 750) „Zabezpečení civilně-správní části MO a státní příspěvkové organizace“ z hlediska dodržování zásad 3E (hospodárnost, účelnost a účinnost). K dosažení cíle závěrečné práce budou využity dílčí cíle:

1. Zajištění kvalitního pracovního prostředí, pracovních podmínek a pracovních nástrojů zaměstnanců civilně správní části MO
2. Zajištění komplexní péče o kulturní odkaz v oblasti vojenské historie
3. Zajištění podmínek pro poskytování vzdělávání v rámci vojenské školské soustavy
4. Zajištění poskytování zdravotní péče v rámci vojenských nemocnic zřízených jako příspěvkové organizace ministerstvem obrany a služeb poskytovaných příspěvkovou organizací Armádní servisní.

Přínosem DP budou vlastní návrhy na zefektivnění postupů pro odpovědné osoby při nakládání s prostředky státního rozpočtu, za předpokladu dodržování platných zákonných norem a předpisů.

## Metodika

Závěrečná práce bude rozdělena na část teoretickou a analytickou. V teoretické části budou vysvětleny odborné pojmy a kategorie související s problematikou veřejných výdajů a jejich efektivitou. Informace budou čerpány z relevantních zdrojů dat. Zejména se jedná o odbornou literaturu, resortní metodiku MO, dostupné metodické pokyny MF a schválený návrh rozpočtu ČR. V teoretické části DP bude využita metoda sekundárního sběru dat, deskripce a komparace.

Analytická část DP bude zaměřena na identifikaci potřeb k udržení a zlepšení stávajícího stavu zabezpečení civilně správní části MO, jejích podřízených organizačních celků, včetně vojenského školství a ministerstvem zřízených příspěvkových organizací. Dále budou vyhodnoceny současné schopnosti úrovně řízení armády a obrany země, která je v NATO standardní a zažitá, s potřebou vytvoření moderního státního úřadu s koncepční činností, postupy a metodami práce, které takový standard zabezpečí a mohou uvést do běžného života resortu MO.

V závěrečné práci bude využita metoda analýzy dokumentu, syntéza, komparace, deskripce a statistické metody.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu bez příloh

## Klíčová slova

Programové financování, Ministerstvo obrany, 3E (efektivnost, hospodárnost, účelnost), státní rozpočet, finanční kontrola, veřejný výdaj

---

## Doporučené zdroje informací

- DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.
- FOTR, J. – SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů : jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- JETMAR, M. – PILNÝ, J. – PEKOVÁ, J. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.
- KAMENÍK, M. *Víc než zákon o veřejných zakázkách: hospodárnost, transparentnost a odpovědnost ve veřejných nákupech*. Oživení, o.s. 2012. ISBN 978-80-904829-4-4.
- LEVY, H. – TRÁSKALÍK, M. – SARNAT, M. – JANEČKOVÁ, L. *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-504-1.
- MARKOVÁ, H. – BOHÁČ, R. *Rozpočtové právo*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-598-8.
- OCHRANA, F. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace zdrojů*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 978-80-8692-913-2.
- VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

### **Vedoucí práce**

Ing. Dobroslava Pletichová

### **Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2019

Elektronicky schváleno dne 7. 11. 2019

---

**prof. Ing. Miroslav Svatoš,  
CSc.**

---

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Děkan katedry

V Praze dne 11. 03. 2020



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení programu „Zabezpečení civilně-správní části MO a státní příspěvkové organizace“ jsem vypracoval (a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6.4.2020

---

## **Poděkování**

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) paní Ing. Dobroslavě Pletichové za odborné vedení práce, cenné rady a vstřícnost při zpracování a kompletaci diplomové práce.



# Zhodnocení programu „Zabezpečení civilně-správní části MO a státní příspěvkové organizace“

## Abstrakt

V diplomové práci jsou nastaveny zásady a upřesněn proces, jednotlivé etapy, činnosti a kontrolu finančních a majetkových operací v rámci programového financování v podmínkách ministerstva obrany, a to analýzou konkrétního programu 107V75 Zabezpečení civilně-správní části MO a státní příspěvkové organizace. Diplomová práce navazuje na bakalářskou práci „Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany“. Cílem je objektivní zhodnocení výše veřejných výdajů, jejich ochranu z hlediska prevence při procesu plánování i z pohledu následné kontroly a controllingu jako zdroje informací pro prvotní plánování. Lze dospět k závěru, že k zásadnímu posunu v podmínkách resortu ministerstva obrany při financování programů reprodukce majetku nedošlo. Nicméně jednotlivé pozitivní kroky jsou realizovány a jejich výsledky budou patrné až z dlouhodobého hlediska. K návrhům na opatření je přistoupeno s cílem dodržet principy a zásady účelného, hospodárného a účinného nakládání s prostředky státního rozpočtu – kapitoly MO.

**Klíčová slova:** Ministerstvo obrany, programové financování, finanční kontrola, státní rozpočet, veřejný výdaj, 3E (efektivnost, hospodárnost, účelnost)

# **Evaluation of the program “Securing civilian-administrative part of MD and state contributory organizations”**

## **Abstract**

The thesis defines the principles and specifies the process, individual stages, activities and control of financial and asset transactions in the framework of financing programs under the conditions of the Ministry of Defense by analyzing the specific program 107V75 „Securing the civil-administrative section of the Ministry of Defense and Public-benefit corporation“. The diploma thesis follows the bachelor thesis „Funding retentive property the budget of Ministry of Defense“. The objective is an objective evaluation of the magnitude of public spending, its protection in terms of prevention during the planning process and from the perspective of subsequent control and controlling as a source of information for initial planning. It can be concluded that there was no significant shift in the conditions of the Ministry of Defense in financing asset reproduction programs. Nevertheless, the specific positive steps have been implemented and their results will be visible in the long term. Proposals for measures are made in order to respect the principles of efficient, economical and effective use of state budget funds – the Ministry of Defense chapter.

**Keywords:** Ministry of Defense, financing of programs, financial control, state budget, public expenditure, 3E (efficiency, economy, effectiveness)

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>10</b>
2.1 Cíl práce .....	10
2.2 Metodika .....	10
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Ministerstvo obrany .....	12
3.1.1 Investiční rozhodování.....	12
3.1.2 Působnost ministerstva obrany .....	14
3.2 Programové financování .....	18
3.2.1 Softwarové nástroje .....	19
3.2.2 Rozpočtový proces.....	20
3.2.3 Zpracování návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly .....	21
3.2.4 Etapy zpracování návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly za oblast výdajů.....	22
3.2.5 Akviziční plán.....	23
3.2.6 Příprava, realizace a vyhodnocování programů a akcí programového financování .....	25
3.2.6.1 Cíle a dokumentace programu.....	27
3.2.6.2 Evidence .....	30
3.2.6.3 Registrace .....	31
3.2.6.4 Stanovení výdajů na financování akce a Rozhodnutí o poskytnutí dotace.....	32
3.2.6.5 Závěrečné vyhodnocení akce .....	33
3.2.6.6 Náležitosti žádostí o evidenci a řídicí dokumentaci .....	34
3.2.6.7 Případy, ve kterých je zakázána realizace změnové řízení.....	36
3.2.7 Výdajové bloky a programy reprodukce majetku v roce 2018.....	37
3.2.7.1 Čerpání za rok 2018.....	39
3.2.7.2 Popis výdajových bloků .....	40
3.3 Finanční kontrola .....	43
3.4 Controlling a reporting .....	47
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>48</b>
4.1 Programové financování v podmínkách ministerstva obrany .....	48
4.2 Finanční kontrola v podmínkách MO .....	49
4.2.1 Předběžná finanční kontrola .....	49
4.2.2 Průběžná finanční kontrola .....	50

4.2.3	Následná finanční kontrola .....	50
4.2.4	Doporučení z analýzy finanční kontroly .....	52
4.3	Program reprodukce majetku "Zabezpečení civilně správní části ministerstva obrany a příspěvkové organizace" .....	52
4.3.1	Cíle programu .....	53
4.3.2	Stav akcí s čerpáním v programu k 31. 12. 2018 .....	58
4.3.3	Ukončené akce programu 107V75 .....	61
4.3.4	Vlastní výkon kontroly .....	61
4.3.4.1	Předběžná finanční kontrola před evidencí akce .....	62
4.3.4.2	Předběžná finanční kontrola před vydáním Registračního listu .....	64
4.3.4.3	Předběžná finanční kontrola před vydáním Stanovení výdajů .....	64
4.3.4.4	Závěrečné vyhodnocení akce .....	65
4.4	Controlling v podmínkách ministerstva obrany .....	65
4.4.1	Organizační zajištění controllingu .....	67
4.4.2	Realizace resortního reportingu .....	68
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>70</b>
5.1	Zhodnocení procesu plánování .....	70
5.2	Finanční řízení .....	71
5.3	Opatření ministerstva obrany k efektivnímu čerpání rozpočtu .....	72
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>77</b>
	Příloha A Proces programového financování k realizaci stavebních prací po zpracování projektové dokumentace .....	78
	Příloha B Seznam akcí v podprogramu 107V751 k 31. 12. 2018 .....	79
	Příloha C Seznam akcí v podprogramu 107V752 k 31. 12. 2018 .....	83

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Organizační struktura ministerstva obrany k 1. 7. 2019 .....	17
Obrázek 2	Proces programového financování pro nákupy zboží a služeb včetně zpracování projektové dokumentace u stavebních prací .....	34
Obrázek 3	Realizace změnového řízení .....	37
Obrázek 4	Základní vztahy a vazba mezi pojmy hospodárnost, efektivnost a účelnost .....	46
Obrázek 5	Projektový cyklus a veřejné zadávání .....	48

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1	Rozdíl mezi veřejnou a soukromou správou.....	12
Tabulka 2	Přehled programů reprodukce majetku dle výdajových bloků.....	38
Tabulka 3	Přehled čerpání za rok 2018 dle výdajů (v tis Kč) .....	40
Tabulka 4	Akce programu 107V75 ke dni 31. 12. 2018.....	58
Tabulka 5	Přehled alokovaných zdrojů v programu 107V75 k 31. 12. 2018.....	60

## **Seznam grafů**

Graf 1	Podíl čerpání jednotlivých výdajových bloků v roce 2018.....	43
Graf 2	Přehled finančních kontrol dle zaměření kontroly.....	51

## **Seznam použitých zkratk**

Soupis a definování zkratk.....	87
---------------------------------	----

# 1 Úvod

Diplomová práce se věnuje problematice programového financování v podmínkách Ministerstva obrany (MO), konkrétně charakteristice a následnému vyhodnocení investičních výdajů jednoho z dvaadvaceti schválených programů reprodukce majetku. Programové financování má své opodstatnění při realizaci jednotlivých projektů a vzhledem ke složité organizační struktuře resortu MO je třeba dbát na propojenost jednotlivých procesů i odpovědných osob a také na vzdělávání a informovanost zúčastněných prvků.

Diplomová práce navazuje na bakalářskou práci „Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany“ z roku 2018, jejímž hlavním tématem byly investiční výdaje státního rozpočtu v obecném pohledu. S ohledem na pracovní zařazení jsou vybrány výdaje související se zabezpečením provozních a běžných činností civilní a správní části MO, a nikoliv Armády ČR (AČR). Konkrétně se jedná o program 107V75 „Zabezpečení civilně-správní části ministerstva obrany a státní příspěvkové organizace“. Ministerstvo financí stanovilo celkovou výši prostředků na financování tohoto programu v letech 2017-2021 na částku 4 905, 824 mil Kč. Program je zajímavý tím, že peněžní prostředky na jednotlivých akcích jsou alokovány z různých zdrojů (státní rozpočet, rezervní fond, prostředky evropské unie a u příspěvkových organizací i vlastní zdroje účastníka). Téma diplomové práce bylo upřednostněno proto, že hlavní náplní mé pracovní činnosti je zpracování souhrnných dat, ověření a kontrola některých skutečností v rámci Ministerstva obrany.

Diplomová práce je rozdělena do osmi kapitol. Nejrozsáhlejší kapitoly tvoří kapitola číslo tři (teoretická část), kapitola číslo čtyři (praktická část) a kapitola číslo pět, která shrnuje výsledky a poznatky celé práce. Výchozím autorem pro diplomovou práci byly odborné publikace Františka Ochraný, a to jak v oblasti programového financování, tak i v oblastech veřejných výdajů. Důležité číselné údaje vycházejí ze Závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2018 za kapitolu 307 - Ministerstvo obrany. Teoretická část je zaměřena na postavení a organizačním uspořádání MO ve struktuře státní správy a obecným popisem problematiky programového financování a vydávání řídicí dokumentace, které detailně popisuje Pokyn Ministerstva financí R 1-2010 k upřesnění postupu Ministerstva financí, správců programů a účastníků programu při přípravě, realizaci, financování a vyhodnocování programu nebo akce a k provozování

informačního systému programového financování. Praktická část se již zabývá konkrétním programem 107V75 (cíle, rozpočet, zdroje programu) a zejména předběžnou finanční kontrolou v podmínkách ministerstva obrany. Výsledky předběžné finanční kontroly na konkrétním programu jsou zobecněny a poukazují na nedostatky v celém procesu plánování investičních výdajů, zároveň je navržen postup, který povede k efektivnějšímu využití veřejných financí.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je objektivní zhodnocení výše veřejných výdajů v konkrétním programu „Zabezpečení civilně-správní části MO a státní příspěvkové organizace“. Hlavní důraz je kladen na průběh akvizičního procesu a schvalovací postupy při předběžné finanční kontrole a následné propojení finanční kontroly a sběru dat z controllingu pro efektivní, účelné a hospodárné plánování budoucích potřeb a nastavení akvizičního procesu. Prostřednictvím poznatků získaných z odborné literatury, zákonných předpisů, využitím informačních systémů (zejména Informačního systému programového financování – ISPROFIN a Informační systém státní pokladny) a na základě vlastních pracovních zkušeností je navržen schvalovací postup předběžné kontroly pro jednotlivé fáze programového financování, který není doposud v podmínkách resortu MO detailně rozpracován, včetně návrhu na zefektivnění postupů pro odpovědné osoby při nakládání s prostředky státního rozpočtu, za předpokladu dodržování platných zákonných norem a předpisu.

### **2.2 Metodika**

Využitím metody analýzy budou získány informace z resortních dokumentárních zdrojů a odborné literatury za účelem komplexního přehledu o programovém financování a navazujících činnostech ve veřejné správě. Součástí analýzy textových zdrojů bude i bakalářská práce „Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany“ a resortní zprávy o programovém financování, zejména státní závěrečný účet, dostupné metodické pokyny MF a schválený návrh rozpočtu ČR. Metodou analýzy budou zachyceny a zobecněny pravidla zaměřená na proces programového financování. Sumarizací poznatků z vlastní praxe a pracovních zkušeností v kombinaci s analyzovanými informacemi o problematice programového financování z ostatních zdrojů bude diplomová práce směřována k nastavení procesu, vztahů a souvislostí ve kvalitativně vyšší úrovni a využitím metody syntézy vede k objasňování nového postupu při předběžné kontrole u výdajů programového financování. Analytická část práce bude zaměřena na identifikaci potřeb, které umožní udržet a zlepšit stávající stav v oblastech programu 107V75.



S využitím metody komparace budou vyhodnoceny současné schopnosti úrovně řízení armády a obrany země, která je v NATO standardní a zažitá, s potřebou vytvoření moderního státního úřadu s koncepční činností, postupy a metodami práce, které takový standard zabezpečí a mohou uvést do běžného života resortu MO. K vyhodnocení budou využita data z Informačního systému programového financování v porovnání s rozpočtovými daty v Integrovaném informačním systému státní pokladny. Popisným způsobem s využitím metody deskripce bude v diplomové práci uveden konkrétní proces programového financování v podmínkách resortu MO a výčtem uveden přehled akcí, které budou v rámci diplomové práce podrobeny následné kontrole dle zákona o finanční kontrole.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Ministerstvo obrany

V rámci diplomové práce je hodnocen jeden program reprodukce majetku, který je v působnosti ministerstva obrany. MO je organizační složkou státu, je součástí veřejné správy. *Veřejná správa je pojem, jímž označujeme souhrn určených činností, které produkují orgány státní správy, samosprávy a veřejnoprávní korporace. Je to proces, kdy dochází k řízení (spravování) veřejných záležitostí v tzv. veřejném zájmu. Subjekty, které veřejnou správu realizují, ji vykonávají jako zákonem uloženou povinnost, která je dána jejich postavením jako veřejnoprávních subjektů. To znamená, že veřejná správa se liší od správy privátní.*<sup>1</sup> Základní odlišnosti mezi soukromou a veřejnou správou z různých hledisek jsou uvedeny v následující tabulce číslo 1.

**Tabulka 1 Rozdíl mezi veřejnou a soukromou správou**

<b>Rozlišovací hledisko</b>	<b>Veřejná správa</b>	<b>Soukromá správa</b>
teleologické (hledisko účelu)	veřejný zájem	soukromý zájem
organizační	orgány veřejné správy	soukromá aktivita
funkční	výkon veřejné správy	soukromé záměry a cíle
mocenské	veřejná moc (veřejné právo)	rozhodování individua (soukromé právo)

*Zdroj: OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit. 2010, s. 203*

#### 3.1.1 Investiční rozhodování

Výdaje státního rozpočtu lze zjednodušeně členit na běžné a kapitálové výdaje. Provozní činnost orgánu státní správy je financována z běžných výdajů, kapitálové neboli investiční výdaje jsou určeny na modernizaci a rozšíření státní infrastruktury. V obou případech – běžných i investičních výdajů je nutné zajistit potřeby státu účelně, hospodárně a efektivně. Nastavení podmínek pro zabezpečení těchto potřeb je upraveno resortními vnitřními

---

<sup>1</sup>OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 2010, s. 203

předpisy a předpokládá plánování a shromažďování potřeb na jednom místě (akviziční proces).

Proces plánování je primárním procesem pro stanovení cílů a jednotlivých úkolů, kterým je definováno věcné zadání využití všech zdrojů v rezortu a vytváří tak základní vstupy do navazujících procesů rozpočtování a financování. *Investiční rozhodnutí firmy, tj. rozhodnutí o tom, které projekty by měla realizovat, představují klíčová rozhodnutí z hlediska její podnikatelské úspěšnosti nebo dokonce i pouhého přežití v náročných podmínkách tržní ekonomiky. Význam těchto rozhodnutí je dán i tím, že vážou dlouhodobě značné objemy prostředků.*<sup>2</sup> V průběhu vyhodnocovacího období byl rovněž sledován a zapisován stav předkládání podkladů pro evidenci akcí v ISPROFIN. Jak vyplynulo z analýzy, vše bylo ponecháno na poslední chvíli a nejvíce podkladů bylo předkládáno před koncem stanoveného termínu (neobešlo se bez jednoznačného rozhodnutí správce kapitoly, že do rozpočtu nebudou zahrnuty akce, které nejsou evidovány v pracovní databázi).

*Systematický přístup ke kapitálovému rozpočtnictví vyžaduje administrativní rámec, který usnadňuje shromažďování a přenos příslušných informací o alternativním průběhu akcí jak pro účely rozhodování, tak pro následnou kontrolu výdajů. Proto je nutno vytvořit jednotný soubor postupů a forem, které je možno využít ke kontrole předběžných ocenění a k jejich upřesňování, ke kontrole dodržování rozpočtových omezení a k přenosu návrhů na rozhodovací úroveň.*<sup>3</sup>

Při použití a vynaložení veřejných prostředků v poslední době došlo, i přes platnost a účinnost zákona o finanční kontrole, k významným negativním zjištěním a následná ochrana těchto prostředků vykazuje nedostatky. Z obecného hlediska se jedná o složitý stávající systém nastavení vnitřního kontrolního systému a výkonu finanční kontroly v ústředních správních orgánech, který nedává šanci reagovat na konkrétní potřeby jednotlivých organizací a neumožňuje realizovat finanční kontroly či audit s minimem administrativní zátěže. *Jednou z etap rozhodovacího procesu, která se často přehlídí, je následný audit kapitálových investičních projektů. Přesně řečeno, není následný audit součástí běžného rozhodovacího procesu, protože se týká realizovaných projektů.*

---

<sup>2</sup>FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů.* 2011, s. 16

<sup>3</sup>FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů.* 2010, s. 20

*Systematický program hodnocení minulých rozhodnutí však může přispět ke zdokonalení stávajícího rozhodování tím, že analyzuje strukturu předchozích chyb, kterých se při hodnocení projektu dopustili zaměstnanci či jednotlivá oddělení, nebo tím, že identifikuje omyly podle typu výdajů. Takto získané informace mohou být nesmírně cenné pro úpravy stávajících metod prognózování a hodnocení. Následný audit je nezbytným nástrojem pro management, protože i nejlépe vypracované a zamýšlené plány managementu se nemusí setkat se šťastným koncem. Pro většinu pracovníků, kteří přijímají rozhodnutí, je následný audit skromnou a užitečnou informací.<sup>4</sup>*

Vliv na stav plánování akvizic má celkové koncipování resortního předpisu, ve kterém je proces sestavování akvizičního plánu pojímán jako volně navazující na proces střednědobého plánování a zcela jej odděluje od procesu rozpracování cílů. Doprovodný proces změnového řízení akvizičního plánu je pojat jako zcela autonomní. Výstup z plánovacího procesu 2016–2020 ukazuje, že akviziční plán není schopen plnit záměr být jedním ze základních vstupů pro zpracování návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu.

### **3.1.2 Působnost ministerstva obrany**

*Ekonomika obrany státu není uzavřená, autonomní vědecká disciplína. Je pojata jako průnikový obor zahrnující poznatky z:*

- *obecné ekonomické teorie a ekonomiky,*
- *odvětvových ekonomik,*
- *strategie, operačního umění a všeobecné taktiky,*
- *teorie řízení a teorie civilní ochrany obyvatel a majetku aj.<sup>5</sup>*

MO je zřízeno zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, jako ústřední orgán státní správy. Ministr obrany jako člen vlády a jako vedoucí organizační složky státu odpovídá za výkon působnosti stanovené Ministerstvu obrany. Řídí Ministerstvo obrany a odpovídá za jeho činnost. Ministr obrany je národní vládní autoritou (NGA – National Governmental Authority) oprávněnou vydat rozkaz k použití sil a prostředků Armády České republiky proti nepřátelskému vzdušnému objektu, který se nachází nad státním územím. Výkonem povinností NGA může ministr

---

<sup>4</sup> LEVY, Haim a Marshall SARNAT. *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. 1999, s. 60-61

<sup>5</sup> PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2008, s. 573

obranu dočasně pověřit náměstka pro řízení sekce nebo vojáka z povolání vykonávajícího službu v Ministerstvu obrany, kterého určí ve svém rozkaze.

Ministr obrany jako člen vlády rozhoduje zejména

- a) o záležitostech, které jsou ministroví obrany vyhrazeny právními předpisy,
- b) o zásadních záležitostech, které patří do působnosti MO,
- c) o stanovení a realizaci hlavních úkolů MO,
- d) o předkládání návrhů právních předpisů, materiálů k projednání v Parlamentu České republiky a vládě České republiky, návrhu rozpočtu kapitoly, návrhu závěrečného účtu kapitoly MO a dalších materiálů zpracovávaných na MO a předkládaných příslušným orgánům státní správy.

*Hlavním úkolem ozbrojených sil je připravovat se k obraně suverenity a územní celistvosti ČR a bránit ji před vnějším napadením. Mohou být nasazeny i při záchranných pracích, k likvidaci následků živelních katastrof a v mezinárodních operacích na prosazení, podporu a udržení míru a záchranných a humanitárních akcích. Zajištění úplné a všestranné obrany území ČR je možné pouze v rámci sdílené odpovědnosti a vzájemné pomoci v systému kolektivní obrany NATO. S členstvím v tomto systému Česká republika převzala příslušný díl odpovědnosti za bezpečnost a obranu svých spojenců, stejně jako spojenci přebírají část odpovědnosti za obranu České republiky. Členství v mezinárodních organizacích však z České republiky nesnímá její prvotní odpovědnost za vlastní obranu. Pro zajištění obrany a bezpečnosti České republiky je též významné členství v Evropské unii. ČR podporuje vytváření vojenských schopností EU, a to v souladu s budováním schopností NATO. Odpovědnost za obranu České republiky má vláda. Zajišťuje ji prostřednictvím ozbrojených sil. V širším smyslu mají tuto odpovědnost další instituce státní správy a samosprávy a všichni občané.<sup>6</sup>*

V činnosti MO se uplatňují zejména vztahy

- a) přímého řízení,
- b) odborného a metodického řízení.

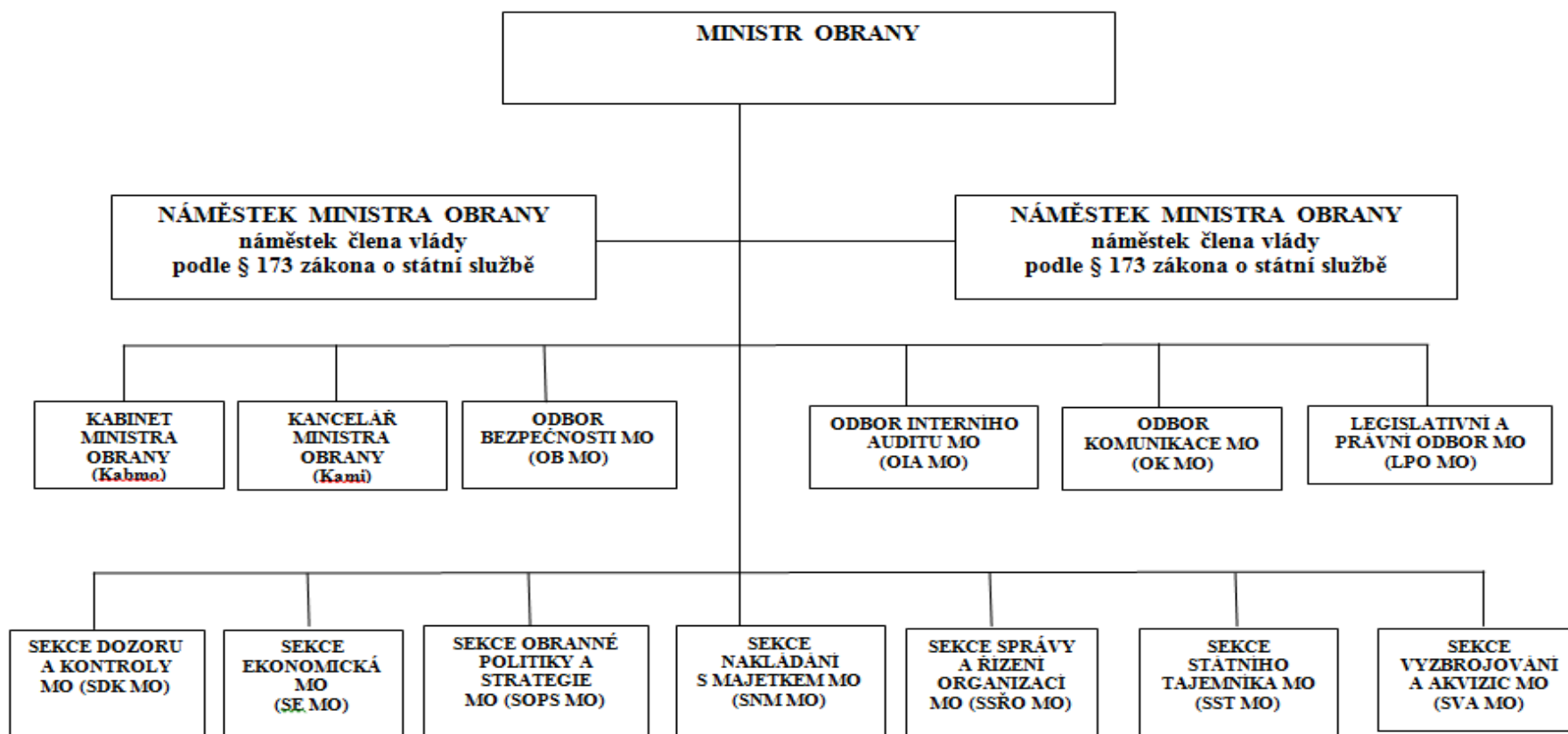
Přímé řízení uskutečňují představení a vedoucí zaměstnanci MO v souladu se svými pravomocemi a povinnostmi ve vztahu k podřízeným organizačním celkům rezortu MO a zaměstnancům.

---

<sup>6</sup> Bílá kniha o obraně ČR. *Ministerstvo obrany České republiky*. 2011, s. 29

Řízení, které uskutečňují představení a vedoucí zaměstnanci MO v rámci své působnosti k zajištění potřebné odborné úrovně plnění úkolů u organizačních celků resortu a zaměstnanců, vůči nimž nemají přímou řídicí pravomoc a odpovědnost, se označuje jako odborné a metodické řízení věcného gestora. Věcným gestorem je organizační útvar MO, do jehož působnosti výkon agendy plně nebo převážně náleží. Věcný gestor podle potřeby spolupracuje s organizačními útvary MO, jejichž působnosti se předmětná činnost dotýká, popřípadě na ni navazuje. Resort MO je chápán jako jednotný, který si vytváří specifické organizační složky k zabezpečení jednotlivých činností. Obrázek číslo 1 znázorňuje složitou a rozvětvenou organizační strukturu MO.

Obrázek 1 Organizační struktura ministerstva obrany k 1. 7. 2019



Zpracováno z: Ministerstvo obrany [online]. Praha, 2020

### 3.2 Programové financování

Gestorem programového financování je ministerstvo financí (MF). Prostřednictvím programového financování je zajištěn dohled nad investicemi, které se financují z prostředků státního rozpočtu. *Programová struktura je logickou konstrukcí, která je jistou analogií uvažovaných cílových aktivit. Je vnitřním uspořádáním, jak jsou mezi sebou členěny hlavní programy, programy a programové prvky*<sup>7</sup>. Nástrojem programového financování jsou tzv. programy reprodukce majetku. *Představují soubor věcných, časových a finančních podmínek na pořízení nebo technické zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku v rámci určité, předem definované oblasti*.<sup>8</sup> Programy se mohou dále členit na podprogramy, které se skládají z jednotlivých akcí/projektů.

*Veřejné výdajové programy jsou vládní aktivitou v tom smyslu, že jsou nástrojem veřejné politiky, a to jak na úrovni centrální vlády, tak i na úrovni samosprávy. Veřejné výdajové programy jsou prostředkem k plnění cílů jednotlivých veřejných politik, tak prostředkem k realizaci cílů hospodářské politiky centrální vlády. Pro veřejný výdajový program je charakteristické, že se jedná o takovou výdajovou aktivitu, která navenek vystupuje jako systémová výdajová aktivita, která je integrována stanoveným cílem veřejného výdajového programu. Cílem se rozumí očekávané (přejímané) efekty, které má daný program přinést. Z hlediska formy rozlišujeme dva druhy cílů. Prvními jsou cíle funkční neboli činnostní. Ty vyjadřují zaměření veřejného výdajového programu. Jsou to cíle nejvyššího stupně obecnosti. Tyto cíle nejsou bezprostředně měřitelné a vyhodnotitelné. Objektové cíle jsou již formulovány ve formě přímých nositelů a ukazatelů cílů. Jsou přímo vyhodnotitelné, neboť v sobě obsahují vyhodnotitelná kritéria*<sup>9</sup>.

Ze Státního závěrečného účtu za rok 2018 vyplývá, že v oblasti realizace programů reprodukce majetku byly výdaje v roce 2018 směřovány zejména na projekty související se stabilizací AČR a s rozvojem pozemních a vzdušných sil<sup>10</sup> jako např. pronájem

---

<sup>7</sup> OCHRANA, František. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace zdrojů*. 2006, s.43

<sup>8</sup> Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).

<sup>9</sup> OCHRANA, František. *Veřejné výdajové programy, veřejné projekty a zakázky: jejich tvorba, hodnocení a kontrola*. 2011, s. 33

<sup>10</sup> Ministerstvo obrany: *NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018*, s. 11



nadzvukových letounů JAS 39 Gripen včetně jejich modernizace, pořízení lehkého obrněného vozidla CBRN, komunikační prostředky Harris, pořízení přenosného protiletadlového kompletu RBS – 70 NG a nákup letištních radiolokátorů. Investiční akce nemovité infrastruktury byly financovány ve výši 2,1 mld. Kč. Podíl výdajů programového financování na celkových výdajích kapitoly v roce 2018 dosáhl 15,79 %. *Výrazný nárůst těchto výdajů se předpokládá v letech následujících, kdy je v souladu se schválenou Konceptí výstavby Armády České republiky 2025 plánována realizace finančně náročných strategických investičních projektů.*<sup>11</sup>

### 3.2.1 Softwarové nástroje

*Pro podporu zabezpečení provázání procesů plánování a rozpočtového procesu se ve Finančním informačním systému (FIS) používá modul Věcného plánování (VEP), ve kterém se eviduje číselník cílů včetně limitů peněžních prostředků na jejich plnění, jenž je rozpracován do jednotlivých opatření a úkolů.*<sup>12</sup> Tato hierarchická struktura cílů řídí rozpočtový proces. V modulu VEP, jsou stanoveni zaměstnanci, kteří nesou odpovědnost za jeho realizaci. Pro efektivní fungování programového financování je klíčový **ISPROFIN** (v současné době se de facto jedná o dva moduly: EDS=Evidenční dotační systém a SMVS=Správa majetku ve vlastnictví státu), v němž se evidují data o jednotlivých akcích/projektech na pořízení nebo technické zhodnocení majetku (hmotný i nehmotný). Pro prostředky poskytované organizačním složkám státu a jimi zřízeným příspěvkovým organizacím slouží modul SMVS. *Evidují se zde vstupní údaje (příloha č. 1 a 2 vyhlášky č. 560/2006 Sb. o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku) přípravy, realizace a vyhodnocení akcí a programů a řídicí dokumentace akcí. Ve FIS se prostřednictvím modulu Pořizovač rozpočtových dokladů (ROZ) – běžného roku realizuje změnové řízení peněžních prostředků kapitoly běžného roku. Data běžného roku se vykazují MF v Integrovaném informačním systému Státní pokladny (IISSP) – modul Rozpočtový informační systém část Realizace rozpočtu (RISRE). Ve FIS se realizuje schvalovací proces ve změnovém řízení peněžních prostředků kapitoly*

---

<sup>11</sup> Ministerstvo obrany: *NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018*, s. 11

<sup>12</sup> VOPLETALOVÁ, Petra. *Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany*. Praha, 2018, s. 35

prostřednictvím modulu Elektronická podpisová kniha (EPK). Návrh rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly v rozsahu rozpočtové věty se zpracovává ve FIS prostřednictvím:

a) modulu ROZ – víceleté změnové řízení, kterým se v rámci víceletého změnového řízení rozpočtových prostředků kapitoly (dále jen „víceleté změnové řízení“) upravují data návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly,

b) modulu Balancování rozpočtu (BAR), ve kterém probíhá verifikace a úpravy návrhu rozpočtu kapitoly správcem kapitoly,

c) modulu Střednědobý rozpočtový výhled (SRV), ve kterém probíhá verifikace a úpravy návrhu střednědobého výhledu kapitoly správcem kapitoly.

Data návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly se vykazují MF prostřednictvím IISSP – modul Rozpočtový informační systém část Příprava rozpočtu (RISPR).<sup>13</sup>

### 3.2.2 Rozpočtový proces

Každá změna v alokaci finančních prostředků znamená zároveň editaci a realizaci rozpočtového procesu. *Rozpočtovým procesem se rozumí postup platný pro sestavování, projednávání, schvalování, plnění a kontrolu plnění veřejných rozpočtů. Rozpočtový proces také můžeme označit za zvláštní druh řízení, který má svoje specifické etapy, a sice sestavování (vypracování) rozpočtu, schvalování rozpočtu, zveřejnění rozpočtu, hospodaření s rozpočtovými prostředky, kontrolu a hodnocení rozpočtového hospodaření.*<sup>14</sup>

Hlavním zdrojem hospodaření v roce 2018 byly prostředky, které byly vyčleněny státním rozpočtem na základě zákona č. 474/2017 Sb. (Zákon o státním rozpočtu České republiky na rok 2018). Rozpočet výdajů pro kapitolu MO na rok 2018 byl stanoven v celkové výši 58 893 351 tis. Kč, v průběhu roku byl upraven externími rozpočtovými opatřeními MF na částku 59 011 930 tis. Kč. Konečný rozpočet složený z prostředků státního rozpočtu, z nároků z nespotřebovaných výdajů a mimorozpočtových zdrojů činil 63 345 401 tis. Kč. Oproti minulým rokům bylo dosaženo většího čerpání. V průběhu roku 2018 se začínají projevovat opatření rezortu, které byly přijaty ke zlepšení schopnosti realizovat akvizice

<sup>13</sup> VOPLETALOVÁ, Petra. *Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany*. Praha, 2018, s. 35-36

<sup>14</sup> MARKOVÁ, Hana a Radim BOHÁČ. *Rozpočtové právo*. 2007, s. 188

v co největší míře. Vzhledem ke stále se zvyšujícímu rozpočtu MO, je nutné i v budoucnosti klást maximální důraz na efektivní, účelné a hospodárné vynakládání finančních prostředků. Finanční prostředky byly směřovány na výdaje vycházející z Koncepce výstavby Armády České republiky 2025, která byla schválena vládou ČR dne 21. prosince 2015.

### **3.2.3 Zpracování návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly**

*Cílem zpracování návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly v oblasti výdajů je optimální alokace rozpočtových prostředků v rozsahu rozpočtové věty na pořízení konkrétních věcných potřeb a zabezpečení personálu, jež stanoví manažeři cílů jako nezbytné ke splnění opatření a úkolů k dosažení jim stanoveného cíle rezortu MO v daných letech, při dodržení vládou schválených částek výdajů kapitoly na první rok následující po běžném roce, na který se sestavuje návrh rozpočtu kapitoly (rok N) a druhý a třetí rok následující po běžném roce, na které se sestavuje střednědobý výhled kapitoly (roky N+1 a N+2).*

*Struktura a rozsah předkládaných údajů návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly se řídí vyhláškou č. 133/2013 Sb., o stanovení rozsahu a struktury údajů pro vypracování návrhu zákona o státním rozpočtu a návrhu střednědobého výhledu státního rozpočtu a lhůtách pro jejich předkládání, ve znění pozdějších předpisů, a písemným pokynem ministra financí. Správce kapitoly řídí zpracování návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly, odpovídá za stanovení cílově orientované struktury rozpočtu a dodržení vládou schválených částek příjmů a výdajů a dalších parametrů stanovených kapitole MO Ministerstvem financí.*

*Zpracování návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly MO probíhá v etapách definovaných vnitřním předpisem (Podmínky pro sestavení návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly za oblast příjmů a oblasti výdajů), jejichž zahrnutí do návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly je usměrněno na základě rozhodnutí vlády, Ministerstva financí apod. SK MO upřesňuje formou metodického usměrnění pro přípravu návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly náplň etap a stanovuje*

*harmonogram plnění úkolů v rámci jednotlivých etap, rozsah zpracovávaných podkladů a termíny jejich předložení.*<sup>15</sup>

### **3.2.4 Etapy zpracování návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly za oblast výdajů**

**I. etapa** zpracování návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly probíhá v období od rozhodnutí SK MO o realizaci rozpisu vládou schváleného střednědobého výhledu do 30. června běžného roku. Výstupem jsou kompletní data návrhu rozpočtu na rok N a střednědobého výhledu na roky N+1 a N+2 za jednotlivé výdajové bloky pro jejich verifikaci SK MO na vládou schválené částky výdajů a další parametry, které stanovilo kapitole MF. I. etapa končí realizací a implementací závěrů rozpočtových slyšení k odůvodnění návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu za výdajový blok manažery cílů první úrovně akce kontrole správnosti alokace rozpočtových prostředků v rozsahu rozpočtové věty na zabezpečení věcných potřeb a personálu nezbytných pro plnění cílů rezortu MO.

V rámci I. etapy SK MO zabezpečí:

- a) stanovení závazných limitů pro sestavení návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu popřípadě jejich úpravu na základě usměrnění MF a jejich zveřejnění v modulu VEP,
- b) metodické usměrnění postupu prací při přípravě návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly MO,
- c) realizaci rozpočtových slyšení,
- d) stanovení opatření v rámci rozpočtových slyšení k odstranění nedostatků při identifikaci rozpočtových prostředků, jejichž alokace v rámci výdajového bloku není věcně doložena.

**II. etapa** zpracování návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu probíhá v období od 1. do 31. července běžného roku pro data návrhu rozpočtu v modulu BAR a pro data střednědobého výhledu v modulu SRV. Ve II. etapě SK MO verifikuje a provádí v součinnosti s manažery cílů první úrovně úpravy dat návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly pořízených v I. etapě na vládou schválené částky výdajů a další parametry stanovené kapitole oznámením MF (§ 8b odst. 2 zákona č. 218/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů) prostřednictvím modulu ROZ – víceleté změnové řízení.

---

<sup>15</sup> VOPLETALOVÁ, Petra. *Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany*. Praha, 2018, s. 33

II. etapa končí předložením návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly MF. Předložení návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu zahrnuje import dat modulu BAR, modulu SRV a ISPROFIN do IISSP – modul RISPR a zaslání jeho písemného odůvodnění v rozsahu stanoveném vyhláškou 133/2013 Sb., oznámením MF.

V rámci **III. etapy** zpracování návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu, která se zahajuje bezprostředně po předložení návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly Ministerstvu financí, SK MO zabezpečí:

a) zpracování jednotlivých běhů v IISSP na základě usměrnění MF. Běhy v IISSP jsou zabezpečeny úpravou dat návrhu rozpočtu v modulu BAR, střednědobého výhledu v modulu SRV, u výdajů určených na financování programů souběžně realizovanou úpravou v ISPROFIN a následným importem dat do IISSP – modul RISPR a zasláním písemného odůvodnění Ministerstvu financí,

b) zpracování písemného odůvodnění návrhu rozpočtu kapitoly (tzv. kapitolní sešit) v požadované struktuře a rozsahu pro jeho schválení ministrem obrany a předložení MF a projednání v příslušném výboru Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Kapitolní sešit se zpracovává na základě manažerem cíle první úrovně schváleného Věcného odůvodnění návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu za výdajový blok předloženého v termínu do 31. srpna běžného roku.

**IV. etapa** se realizuje nejdříve od 1. října běžného roku a končí rozpisem schváleného rozpočtu kapitoly. V návaznosti na projednání návrhu zákona o státním rozpočtu České republiky ve vládě v průběhu etapy SK MO zpřístupní víceleté změnové řízení pro manažery cíle první úrovně pro realizaci úprav dat zpracovaného návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly prostřednictvím modulu ROZ – víceleté změnové řízení. Na základě schválení zákona o státním rozpočtu České republiky realizuje ve vazbě na IISSP správce kapitoly (SK MO) rozpis rozpočtu kapitoly ve FIS. V návaznosti na projednávání zákona o státním rozpočtu České republiky v Poslanecké sněmovně Parlamentu České republiky je SK MO oprávněn rozhodnout o rozpisu střednědobého výhledu kapitoly schváleného vládou a zahájení víceletého změnového řízení.

### **3.2.5 Akviziční plán**

Příprava akvizičního plánu dodávek v oblasti programového financování bude zabezpečena a prostřednictvím řídicí dokumentace akce programového financování. Zdrojem dat pro sestavení akvizičního plánu dodávek jsou data vedená v ISPROFIN pod číslem projektu

(atribut PRJ rozpočtové věty). To znamená: u programového financování atribut PRJ i nadále vyjadřuje číslo akce ISPROFIN. Podkladem pro zařazení akcí do ISPROFIN je schválený střednědobý plán a dlouhodobý akviziční výhled. U centrálních a decentrálních běžných výdajů jsou položky definovány přiřazením k položce věcného katalogu (v prostředí FIS zachyceno v atributu PRJ rozpočtové věty), který odráží specifika potřeb rezortu obrany a slouží k zachycení věcnosti požadavků v plánu a ke zpracování souhrnných specifikací, bez nichž nelze zpracovat zadávací dokumentaci a zahájit akvizici. Dvě úrovně položek (číselníky) věcného katalogu umožňují zachycení větší a menší podrobnosti, která je využívána především k zajištění plánování akvizic z hlediska časového rámce.

Akviziční plán dodávek je pojímán jako doklad o připravenosti akvizice k realizaci a následnému na financování, přičemž věcný obsah je vyjádřen v atributu PRJ, tzn. je identifikováno věcné zadání, které je kryto finančními prostředky. *Zařazení do akvizičního plánu dodávek bude dáno připraveností položky plánu k realizaci, a tato připravenost bude definována zpracováním, schválením a převzetím veškeré dokumentace nezbytné k akvizici akvizičním pracovištěm. Akviziční plán dodávek bude víceletý a v tomto víceletém horizontu propojený na víceleté veřejné zakázky a smlouvy. To zaručuje, že zadavatelé budou mít nejméně v období střednědobého výhledu rozpočtu na roky dva roky garantované finanční prostředky na přípravu veřejných zakázek v dostatečném předstihu před požadovaným datem realizace a na již uzavřené smlouvy. Tento systém zároveň zaručuje, že prostředky vázané zakázkami a smlouvami nebudou moci být převedeny jinam.*<sup>16</sup>

Specifika výdajových kategorií, která byla vzata v úvahu při definování věcného obsahu rozpočtu a střednědobého výhledu rozpočtu na roky 2018–2019:

a) **druhy plánovaných výdajů ve vazbě na nezbytnost podrobnosti připravovaných podkladů** – zohledněním specifik přípravy akcí programového financování v případě, že se jedná o pořizování potřeb definovaných pouze jedním manažerem cíle nebo více manažery cílů a v oblasti běžných výdajů pořizovaných jak centrálním, tak i decentrálním způsobem,

---

<sup>16</sup> VOPLĚTALOVÁ, Petra. *Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany*. Praha, 2018, s. 59-60

- b) **časový rámec** – požadavky v časově vzdálených obdobích není třeba zachycovat v největší míře podrobnosti,
- c) **náročnost akvizice** – pokud je náročnost na přípravu akvizice velká, je nezbytné ve větším časovém předstihu definovat co nejvyšší míru podrobnosti tak, aby mohly být včas zpracovány specifikace, zadávací dokumentace apod.,
- d) **zajištění financování požadavků v oblasti centrálně realizovaných výdajů**, které jsou již pod uzavřenými víceletými smluvními vztahy, mají být pro všechny roky svého financování vedeny v nejvyšší míře podrobnosti a musí být i technicky zabezpečeny pro jeho nebalancovatelnost.

### **3.2.6 Příprava, realizace a vyhodnocování programů a akcí programového financování**

Správce programu (§ 2 písm. a) vyhlášky č. 560/2006 Sb.) v rezortu MO je SK MO, který v rámci svého postavení komunikuje s vlastníkem programu a je oprávněn předkládat návrhy programové struktury, dokumentace programů (§ 3 vyhlášky č. 560/2006 Sb.) a řídicí dokumentace akcí a jejich změn MF ke schválení.

*Manažer cíle první úrovně (MCI) je povinen stanovovat a v průběhu přípravy a realizace rozpočtu balancovat výdaje v rámci jednotlivých programů výdajového bloku. Podmínkou je dodržení celkového stanoveného limitu výdajového bloku v jednotlivých letech a výše závazných finančních parametrů na financování programu stanovených v dokumentaci programu. Oběh dokumentace programového financování probíhá pouze elektronicky a komunikace mezi vlastníkem programu a SK MO probíhá prostřednictvím výkonného manažera programu (VMP). SK MO posoudí žádost o evidenci akce (změnu) nebo vydání řídicí dokumentace akce (změnu) ve stanovených lhůtách a neshledá-li nedostatky, žádost schválí nebo zamítne se stanovením závazných pokynů pro přepracování. V případě nedodržení stanovených závazných pokynů pro přepracování nebo lhůty pro předložení přepracované žádosti postoupí správce kapitoly žádost nadřízenému zaměstnanci předkladatele a přeruší řízení.<sup>17</sup> Lhůta počíná běžet dnem, který následuje po skutečnosti rozhodné pro její počátek, kterým se rozumí doručení žádosti. V případě změny nebo doplnění žádosti počíná lhůta běžet od počátku dnem jejího předložení. Případně-li*

---

<sup>17</sup> VOPLETALOVÁ, Petra. *Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany*. Praha, 2018, s. 40-41

poslední den lhůty na sobotu, neděli nebo svátek, je posledním dnem lhůty pracovní den nejbliže následující.

*Nezbytnou náležitostí v každé fázi přípravy, realizace a vyhodnocení programu nebo akce je zdůvodnění a doložení žádosti zaměřené zejména:*

*a) na informace, jaké dokumenty byly posuzovány a s jakými závěry, zhodnocení, zda byl k dispozici dostatek kvalitních a úplných informací k posuzované věci a všechna nezbytná stanoviska odborných orgánů,*

*b) na zhodnocení okolností, které ovlivnily průběh přípravy, realizace nebo vyhodnocení akce včetně uvedení přijatých opatření a doporučení na základě učiněných závěrů, popřípadě návrhů na přijetí opatření z úrovně správce kapitoly,*

*c) na posouzení žádosti ve vazbě na vyhodnocení předchozího stavu a vydanou řídicí dokumentaci akce z hlediska:*

- **věcného** ve vazbě na cíle první a druhé úrovně a priority manažera cíle první úrovně, dokumentaci programu, investiční záměr, závazné věcné ukazatele akce, příčiny vyvolávající věcné změny a z toho plynoucí dopady na časové a finanční ukazatele akce,
- **časového** ve vazbě na plánovaný harmonogram přípravy, realizace a vyhodnocení akce, zejména zohlednění délky a složitosti akvizičního procesu, způsob zadání a zhodnocení rizik, posouzení a vyhodnocení reálnosti stanoveného časového rámce realizace akce ve vazbě na reálnou alokaci zdrojů a předpoklad čerpání peněžních prostředků na akci v jednotlivých letech, návrh na stanovení termínu ukončení realizace akce a podmínek, za kterých bude termín ukončení realizace akce v rámci závěrečného vyhodnocení akce považován za splněný,
- **finančního** (identifikace zdrojového krytí) ve vazbě na věcné ukazatele akce a časový harmonogram realizace akce, posouzení případných rizik nedostatečnosti zdrojů a jejich řízení. Při přípravě akce doložení způsobu tvorby ceny pro stanovení finančního parametru akce a pro identifikaci a zdůvodnění případných odchylek,

*d) na návrh na stanovení nebo změnu závazných věcných, časových a finančních parametrů akce s odůvodněním,*

*e) v případě požadavku manažera cíle první úrovně o navýšení zdrojů na závěr s odůvodněním možností financování potřeby v rámci stanoveného limitu výdajového bloku,*

*f) v případě předložení návrhu osoby zadavatele veřejné zakázky na poskytnutí zálohy dodavateli majetku nebo služeb na zdůvodnění tohoto návrhu ve vazbě na pravidla*



*pro poskytování záloh a úhradu faktur za provedené práce a dodávky stanovená v dokumentaci programu.*

*Podmínky stanovené pro účast státního rozpočtu na financování akce jsou nedílnou součástí řídicí dokumentace akce a jsou závazné pro všechny subjekty, které se podílejí na přípravě a realizaci akce. Vyžadování a kontrola jejich dodržování všemi subjekty podílejícími se v jednotlivých fázích na přípravě a realizaci akce je základní povinností a podmínkou pro financování akce.<sup>18</sup>*

V ISPROFIN se tedy mají evidovat měřitelné věcné, časové a finanční podmínky jednotlivých akcí (projektů). Pro sledování věcných podmínek mají sloužit cíle, indikátory a parametry. Pro vyhodnocování časového hlediska jsou v programovém financování sledovány termíny, kdy byla investice zahájena, kdy byla ukončena, a to včetně termínu pro předložení dokumentace k závěrečnému vyhodnocení akce (projektu). Finanční podmínky by měly vyjadřovat náklady na zajištění potřeb realizace akce (projektů) ze státního rozpočtu a dalších zdrojů. Metodickým a řídicím orgánem v této oblasti je MF ČR, které je správcem ISPROFIN.

### 3.2.6.1 Cíle a dokumentace programu

Dokumentace cíle je určena k plánování a řízení procesu dosahování cílů. Obsahuje popis cíle, jeho rozpracování do cílů nižší úrovně, opatření a úkolů, kalkulaci zdrojů a potřebného času, prioritu cíle a kritéria pro vyhodnocení jeho plnění. Dokumentace cílů nižší úrovně obsahově vychází z dokumentace příslušných cílů vyšší úrovně. Dokumentace cíle je základním podkladem pro zpracování střednědobého plánu, státního rozpočtu, střednědobého rozpočtového výhledu, dokumentace programu reprodukce majetku a řízení realizace cíle.

Dokumentaci programu zpracovává odpovědný zaměstnanec, určený MC1, zpravidla je to příslušník organizačního celku, v jehož podřízenosti jsou naplňovány jednotlivé cíle podprogramů daného programu. Jedná se o jednu ze základních plánovacích dokumentací programového financování. Zpracovaná dokumentace je předložena ke schválení MC1 a odeslána SK MO. Správce předkládá dokumentaci programu ve stanoveném rozsahu

---

<sup>18</sup> VOPLETALOVÁ, Petra. *Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany*. Praha, 2018, s. 41-42.

v listinné a elektronické formě ke schválení MF ČR (měla by mu být předložena nejpozději v měsíci dubnu/květnu předcházející roku zahájení financování).

Správce musí při předložení MF ČR dokladovat zabezpečení zdrojů financování v rámci výdajů stanovených státním rozpočtem na příslušný rok a ve střednědobém výhledu.

Je možné evidovat akce neschváleného programu, není však možné registrovat, a tedy zahájit zadávací řízení před schválením dokumentace programu.

Po posouzení dokumentace programu stanoví MF/vláda (vláda stanovuje, když je výše 5 mld. Kč a více) celkovou výši účasti státního rozpočtu na financování PG v navrhovaném období jeho realizace. Období realizace se volí zpravidla na 3-4 roky, ale může být i delší (10 let strategické programy). V programu nelze zahájit akci, která nebude ukončena do doby ukončení programu.

*Dokumentace programu musí obsahovat tyto náležitosti:*

*a) členění programu na dotační nebo výdajový titul (§ 2 písm. f) vyhlášky č. 560/2006 Sb., ve znění vyhlášky č. 11/2010 Sb.) a členění na podprogramy,*

*b) textovou část, jejímž předmětem je definování věcných cílů programu (podprogramu) a jejich zdůvodnění, opatření k jejich dosažení a stanovení kritérií pro vyhodnocení úrovně dosažení věcných cílů,*

*c) odůvodnění bilance potřeb programu (podprogramu) s věcným vyjádřením celkových předpokládaných potřeb a jejich finančním ohodnocením k dosažení definovaných věcných cílů za dodržení podmínky jejich reálného čerpání v období realizace programu; v případě, že nedosahuje výše bilance celkových předpokládaných potřeb, stanovení bilance disponibilních zdrojů,*

*d) časový harmonogram přípravy a realizace programu,*

*e) povinné přílohy:*

*1) obsah dokumentace akce (§ 2 písm. i) vyhlášky č. 560/2006 Sb., ve znění vyhlášky č. 11/2010 Sb.),*

*2) obsah investičního záměru akce podle čl. 5 Pokynu č. R 1-2010 k upřesnění postupu Ministerstva financí, správců programů a účastníků programů při přípravě, realizaci, financování a vyhodnocování programu nebo akce a k provozování informačního systému programového financování,*

*3) kritéria pro zadání akce,*

*4) expertizní posouzení podle čl. 2 písm. u) Pokynu č. R 1-2010,*

*5) pravidla pro poskytování záloh a úhradu faktur,*

6) vymezení kontrolní činnosti při hospodaření s peněžními prostředky (např. § 26 a 27 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů ve znění zákona č. 123/2003 Sb.; § 13, § 14 a § 22 vyhlášky č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2003 Sb.) při přípravě, realizaci a závěrečném vyhodnocení programu (titulu), podprogramu a akce,

7) seznam použitých zkratk,

f) formuláře pro přípravu dokumentace programu (Příloha č. 1 vyhlášky č. 560/2006 Sb.).

Zpracovatel dokumentace programu vychází z dokumentace cílů první a druhé úrovně a tyto cíle rozpracovává do věcných cílů programu a stanovuje kritéria hodnocení. Jsou-li součástí programu věcné potřeby spolufinancované z fondů Evropské unie nebo z fondů Severoatlantické aliance (NATO), musí být věcné cíle programu v souladu s cíli stanovenými v příslušném operačním programu nebo Programu bezpečnostních investic NATO.<sup>19</sup>

Nelze-li zabezpečit realizaci programu v souladu se stanovenými závaznými parametry dokumentace programu, předloží vlastník ve lhůtě nejméně 90 kalendářních dnů před požadovaným termínem správci kapitoly žádost o změnu dokumentace programu obsahující návrh příslušných změn podle odst. 2 a jejich odůvodnění v následujících případech:

a) navýšení závazného finančního parametru na financování programu stanoveného v dokumentaci programu na již popsany věcný cíl za předpokladu, že v rámci dokumentace programu je bilance disponibilních zdrojů nižší než celková bilance potřeb kalkulovaných k dosažení věcných cílů, a to za podmínky reálného čerpání navýšených zdrojů nejpozději do termínu ukončení realizace programu,

b) zrušení věcných cílů, a to s náhradou nebo bez náhrady, které má z věcného hlediska dopad do dokumentace programu a k tomu případná odpovídající změna finančního parametru dokumentace programu v důsledku zrušení věcných cílů,

c) změny postupů stanovených v povinných přílohách dokumentace programu bez dopadu na stanovené závazné věcné, časové a finanční parametry.

---

<sup>19</sup> VOPLĚTALOVÁ, Petra. *Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany*. Praha, 2018, s. 43-44

SK MO posoudí předložený návrh dokumentace programu nebo žádost o její změnu a ve lhůtě do 30 kalendářních dnů od předložení předkládá dokumentaci programu ke schválení Ministerstvu financí.

*Shledá-li SK MO vady v předložené žádosti, přeruší řízení a vydá závazné pokyny pro doplnění nebo opravu elektronickou poštou zpracovateli dokumentace programu s odůvodněním a stanovením termínu k opravě nebo doplnění. V případě, že nebyly odstraněny vady, žádost nebyla doplněna do stanoveného termínu nebo se jedná o vady zásadního charakteru, správce kapitoly vrátí žádost vlastníkovi programu písemně zpět s odůvodněním ukončení řízení.*

*Po ukončení závěrečného vyhodnocení všech akcí financovaných v rámci programu předkládá vlastník programu správci kapitoly závěrečné vyhodnocení programu v termínu stanoveném ve schválené dokumentaci programu. Závěrečné vyhodnocení programu obsahuje zprávu se zhodnocením úrovně splnění stanovených věcných cílů pomocí vyhodnocení stanovených kritérií hodnocení ve vazbě na stanovené věcné cíle a skutečně dosažené výsledky, a to ve vztahu ke stanoveným a skutečně dosaženým termínům realizace programu doložené formou vybraných výstupů (sestav) z ISPROFIN pracovní databáze včetně přehledu o skutečném čerpání prostředků státního rozpočtu na financování programu, včetně prostředků z fondů Evropské unie a fondů NATO<sup>20</sup> (Příloha č. 1 vyhlášky č. 560/2006 Sb., ve znění vyhlášky č. 11/2010 Sb.)*

### 3.2.6.2 Evidence

**Investiční záměr** akce je souborem věcných, časových a finančních podmínek ke splnění cíle definovaného v dokumentaci programu. Jeho konkrétní forma, obsah je upřesněn v dané dokumentaci programu a za zpracování je odpovědný VMP (vedoucí funkcionář zpravidla příslušného odboru, v jehož odborné působnosti je daný program realizován). Jedná se o přípravnou dokumentaci pro evidenci a registraci akce v informačním systému programového financování a současně spolu se specifikací slouží jako podklad pro zadavatele ke zpracování zadávací dokumentace. Je odesílán s žádostí o evidenci a registraci akce. Investiční záměr schvaluje manažer cíle první úrovně nebo odpovědný zaměstnanec, kterého určil manažer cíle první úrovně v dokumentaci programu, který

---

<sup>20</sup> VOPLETALOVÁ, Petra. *Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany*. Praha, 2018, s. 44

odpovídá za jeho zpracování v souladu s pravidly projektového řízení a obsahem investičního záměru stanovenými ve schválené dokumentaci programu.

*Evidence akce je proces, jehož výsledkem je zápis věcné potřeby v ISPROFIN pod konkrétním identifikačním číslem akce. Evidenci akce stanovuje správce kapitoly předběžnou alokaci peněžních prostředků (finanční prostředky státního rozpočtu, nároky z nespotřebovaných výdajů, z RF = prostředky tvořené z příjmu z prodeje majetku státu, se kterým je příslušné hospodařit MO; z fondů NATO, z EU) na financování akce vždy do konce předpokládaného ukončení akce.<sup>21</sup> O přidělení prostředků RF rozhoduje SK MO na základě požadavků. Tyto jsou pak účelově určené a nelze je použít na jinou akci, než byly přiděleny. Nevyužité zdroje se vrací zpět do rezervního fondu. Evidence investičních akcí se standardně provádí v rámci přípravy návrhu státního rozpočtu a podle charakteru buď na období 1 roku (N), nebo u víceleté akce na období max. do ukončení realizace programu. Akce na rok N+1 a N+2 lze evidovat od doby schválení rozpočtu na N nebo v dřívějším termínu, který stanovil správce kapitoly v metodickém usměrnění pro přípravu návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly. Podmínkou je dodržení celkového stanoveného limitu výdajového bloku v jednotlivých letech a výše závazných finančních parametrů na financování programu stanovených v dokumentaci programu.<sup>22</sup>*

### 3.2.6.3 Registrace

**Registrace akce** je činnost SK MO, jehož výstupem je dokument, kde jsou stanoveny maximální limity na přípravu a realizaci akce se závaznými věcnými a časovými parametry akce a podmínkami účasti státního rozpočtu na financování akce. Na základě tohoto výstupního dokumentu – Registračního listu (RL) akce je zadavatel oprávněn zahájit zadávací řízení a v případě, že nepřekročí stanovené závazné parametry, může mu být Podmínkami umožněno uzavření smlouvy před vydáním Stanovení výdajů na financování akce (u individuálně posuzované akce je možné uzavřít smluvní vztah až na základě Stanovení výdajů). Registrovat se mohou pouze akce, pro které je schválena dokumentace programu. Celý tento proces, na jehož začátku je písemný požadavek MC1 (náčelník Generálního štábu AČR), je dále realizován pracovníky Sekce vyzbrojování a akvizic MO

---

<sup>21</sup> VOPLĚTALOVÁ, Petra. *Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany*. Praha, 2018, s. 44

<sup>22</sup> VOPLĚTALOVÁ, Petra. *Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany*. Praha, 2018, s. 45

a Sekce ekonomické MO. *Žádost o registraci akce a souhlas se zadáním veřejné zakázky předkládá VMP správci kapitoly ve lhůtě nejméně 15 kalendářních dnů u akce v režimu systémově určených výdajů a nejméně 45 kalendářních dnů v případě individuálně posuzované akce před požadovaným termínem registrace akce.*<sup>23</sup>

#### 3.2.6.4 Stanovení výdajů na financování akce a Rozhodnutí o poskytnutí dotace

**Stanovení výdajů na financování akce (SVFA)** je činnost SK MO, jejímž výsledkem (po provedení předběžné řídicí kontroly po vzniku závazku, která ověřuje hospodárnost účasti státního rozpočtu) je dokument opravňující zahájit financování akce. Současně jsou v něm opět vymezeny závazné věcné, časové a zejména finanční parametry akce, které se téměř vždy liší oproti plánovaným/předpokládaným finančním prostředkům. Zpravidla se také po vydání tohoto dokumentu uzavírá smluvní vztah. Až po vydání SVFA je možné zahájit financování akce (čerpat přidělené finanční prostředky), *tzn., že zahájit financování přípravy a realizace akce lze pouze na základě schváleného stanovení výdajů na financování akce nebo rozhodnutí o poskytnutí dotace schválených správcem kapitoly. V případě individuálně posuzovaných akcí na základě souhlasu MF. Nedochozí-li k překročení závazných věcných, finančních a časových parametrů akce stanovených v registraci akce, lze smluvní vztah uzavřít před vydáním stanovení výdajů na financování akce nebo rozhodnutí o poskytnutí dotace, které se vydává na základě rozhodnutí osoby zadavatele o výběru dodavatele, a pouze na výši závazku podle uzavřeného smluvního vztahu. V případě více smluvních vztahů na akci se stanovení výdajů na financování akce nebo rozhodnutí o poskytnutí dotace vydávají postupně na základě konkrétní výše závazku podle smluvního vztahu, maximálně do celkové výše závazného finančního parametru stanoveného v registraci akce. Dochází-li k překročení závazného finančního parametru akce stanoveného v registraci akce a zároveň není možné vydat změnu registrace akce, protože již bylo schváleno stanovení výdajů na financování akce nebo rozhodnutí o poskytnutí dotace, např. z důvodu nezbytných nepředvídatelných víceprací, předkládá vlastník programu správci kapitoly prostřednictvím výkonného manažera programu ve lhůtě stanovené v odst. 1 žádost o změnu výše příslibu financování akce. V činnostech směřujících k dokončení akvizičního procesu, jehož se týkala žádost o změnu výše příslibu*

---

<sup>23</sup> VOPLETALOVÁ, Petra. *Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany*. Praha, 2018, s. 46

*financování akce, je možné pokračovat po vydání změny stanovení výdajů na financování akce nebo rozhodnutí o poskytnutí dotace. Na základě příslibu financování akce nelze akci financovat. Dochází-li k překročení závazného finančního parametru akce z důvodu úpravy směnného kurzu nebo zákonného navýšení daně z přidané hodnoty, předkládá vlastník programu správci kapitoly prostřednictvím výkonného manažera programu žádost o změnu stanovení výdajů na financování akce nebo rozhodnutí o poskytnutí dotace bez předchozí změny výše příslibu financování akce.<sup>24</sup>*

#### 3.2.6.5 Závěrečné vyhodnocení akce

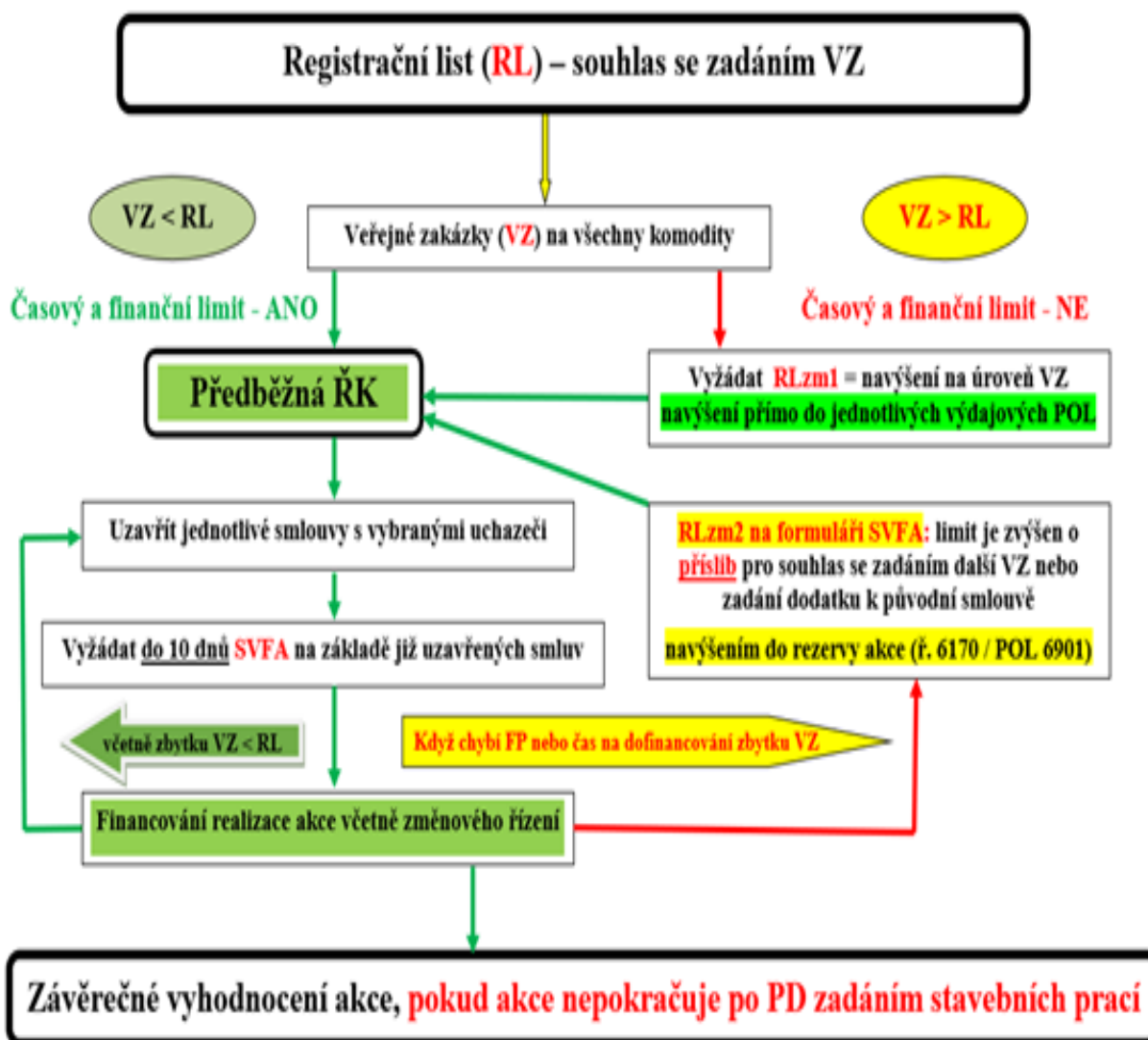
Pro **závěrečné vyhodnocení akce (ZVA)** předkládá účastník programu zprávu s vyúčtováním a finančním vypořádáním prostředků státního rozpočtu, dosažené cíle programu a údaje o splnění podmínek obsažených ve SVFA. Pokud SK MO nezjistí nesrovnalosti nebo porušení rozpočtové kázně, akci ukončí vydáním formuláře z ISPROFIN.

Výše uvedený postup (po evidenci akce) tzn. vydání jednotlivých stupňů řídicí dokumentace je zobrazen ve schématu (Obrázek 1). Podobné schéma, které se týká nemovité infrastruktury a je svým rozsahem složitější, bude vloženo jako příloha č. 1.

---

<sup>24</sup> VOPLETALOVÁ, Petra. *Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany*. Praha, 2018, s. 48-49

Obrázek 2 Proces programového financování pro nákupy zboží a služeb včetně zpracování projektové dokumentace u stavebních akcí



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.6.6 Náležitosti žádostí o evidenci a řídicí dokumentaci

1. **zdůvodnění a doložení žádosti** (Zápis z jednání projektového týmu – ZPT),
  - a. přehled posuzovaných dokumentů se zhodnocením a závěrem,
  - b. stanoviska odborných orgánů a jejich změny,
  - c. přijatá opatření a doporučení od vlastníka programu (MC1/MC2) a MP nebo VMP,
  - d. návrh na opatření z úrovně SK MO,



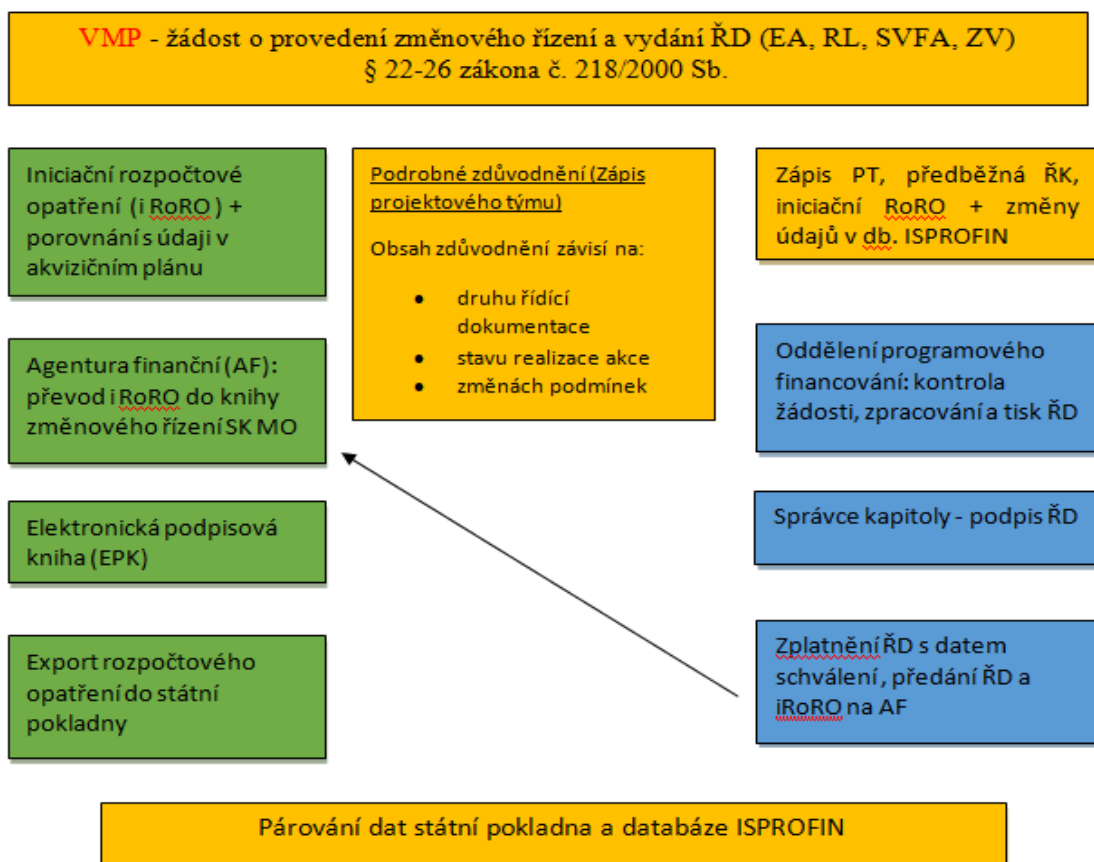
- e. posouzení žádosti účastníka PG s vyhodnocením předchozího stavu **z věcného hlediska** ve vazbě na cíle programu, investiční záměr, závazné ukazatele a příčiny vyvolávající věcné změny včetně dopadů na časové a finanční ukazatele, **z časového hlediska** s vazbou na zadání veřejné zakázky, hodnocení rizik, posouzení a vyhodnocení reálnosti časového rámce realizace akce s ohledem na alokované zdroje a předpoklad čerpání v jednotlivých letech a definice podmínek, za kterých bude termín ukončení akce považován za splněný, **z finančního hlediska** identifikace finančního krytí ve vazbě na harmonogram realizace akce, posouzení případných rizik nedostatečnosti finančních zdrojů a způsob tvorby ceny,
  - f. návrh na vydání řídicí dokumentace se zdůvodněním změn, včetně poskytnutí záloh.
2. **dokumentace evidované akce** (S 110 až S 160) / Přehled požadovaných změn řídicí dokumentace (ŘD),
  3. **návrh iniciačního rozpočtového opatření**, případně víceletého iniciačního rozpočtového opatření,
  4. **další dokumenty podle druhu žádosti** (přílohy ZPT)
    - a. při EA a její změny – investiční záměr (IZ) a doložení souladu s akvizičním plánem, záznam o provedení předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku,
    - b. při RL a její změny – potvrzení osoby zadavatele k realizovatelnosti akce, stanoviska odborných orgánů posouzení IZ (nad 200 mil. Kč expertizní posouzení IZ, u akce nad 100 mil. Kč usnesení Kolegia MO k zadání veřejné zakázky, u akce nad 200 mil. Kč zadávací dokumentace včetně jejího posouzení, před zadáním realizace stavební akce stavební povolení a posouzení projektové dokumentace,
    - c. při SVFA a její změny – zpráva o posouzení a hodnocení nabídek vč. ceny obvyklé, při SVFA nad 100 mil. Kč usnesení Kolegia MO k výběru uchazeče, při SVFA nad 200 mil. Kč návrh smluvního vztahu, při změně SVFA stavební akce – změnový list víceprací a méněprací,
    - d. při ZVA – Akviziční pracoviště zpracuje Zprávu pro závěrečné vyhodnocení akce a dokumentací závěrečného vyhodnocení akce, která obsahuje: vyúčtování a finanční vypořádání prostředků státního rozpočtu

poskytnutých na financování, dosažené hodnoty indikátorů, parametrů a dosažení cílů, údaje o splnění podmínek stanovených v ŘD, údaje o financování akce doklady prokazující hospodárnost skutečně vynaložených prostředků, zápis o předání a převzetí nebo dokument opravňující k užívání majetku. VMP výše uvedené dokumenty posoudí a ve lhůtě stanovené v SVFA předloží zodpovědným pracovníkům Odboru rozpočtu Sekce ekonomické MO Žádost o ukončení závěrečného vyhodnocení akce, která obsahuje: zprávu pro závěrečné vyhodnocení (zpracovanou jako zápis, dokumenty zpracované akvizičním pracovištěm, návrh rozhodnutí o rozpočtovém opatření pro převod nevyčerpaného zůstatku.

#### 3.2.6.7 Případy, ve kterých je zakázána realizace změnové řízení

1. neschválené oprávněným rozpočtovým kompetentem (podpisový vzor),
2. nebyl vydán souhlas oprávněného subjektu,
3. porušení závazných ukazatelů státního rozpočtu,
4. nebyla schválena změna bilance akce evidované v ISPROFIN,
5. realizací dochází k stanovení záporných „Nových hodnot“ (zpravidla chybným zadáním atributů rozpočtové věty CIL, POL, ORG),
6. úprava „Nových hodnot“ pod hranici blokace veřejnou zakázkou, pod hranici závazku z uzavřené smlouvy, pod hranici rezervace v IISSP, pod hranicí čerpání nebo vázání rozpočtu.

Obrázek 3 Realizace změnového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.7 Výdajové bloky a programy reprodukce majetku v roce 2018

V databázi ISPROFIN bylo k 31. 12. 2018 schváleno a financováno 21 programů reprodukce v SMVS 1 dotační program v EDS. V průběhu fiskálního roku 2018 docházelo k navyšování nebo snižování limitů dle akvizičního procesu a následně uzavřených smluvních vztahů. Seznam programů je uveden v následující tabulce číslo 2.

**Tabulka 2 Přehled programů reprodukce majetku dle výdajových bloků**

Výdajový blok	Číslo programu	Název programu
501	107 08	Strategický program pozemních sil
	107 22	Zajištění kompatibility mobilních komunikačních prostředků velení a řízení pozemních sil AČR
	107 32	Strategický program udržení a rozvoje schopností Vzdušných sil AČR
	107 41	Udržení a rozvoj schopností vzdušných sil AČR
	107 42	Speciální síly AČR
	107 45	Zapojení AČR do operací a pohotovostních sil II
	107 49	Udržení a rozvoj schopností zdravotnické podpory
	107 59	Udržení a rozvoj komunikační a informační podpory
	107 62	Udržení a rozvoj schopností nadzvukového letectva
	107 63	Udržení a rozvoj schopností logistiky AČR
	107 68	Udržení a rozvoj schopností pozemních sil AČR
	107 69	Udržení a rozvoj schopností logistické podpory Strategické řízení obrany státu
502	107 09	Rozmnožování sbírky muzejní povahy
	107 19	Zachování a obnova historických hodnot
	107 70	Strategické řízení obrany státu
	107 75	Zabezpečení civilně-správní části MO a státní příspěvkové organizace
	107 79	Vojenská policie
504	107 33	Rozvoj Vojenského zpravodajství III
505	107 51	Hradní stráž a Vojenská kancelář prezidenta republiky
	107 52	Hradní stráž a Vojenská kancelář prezidenta republiky II
508	107 80	Státní sportovní reprezentace
	107 81	Státní sportovní reprezentace II

Zdroj: vlastní zpracování

Zpracováno: Ministerstvo obrany: NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018 KAPITOLA 307- MINISTERSTVO OBRANY [online].

Výdaje na programy vedené v informačním systému EDS/SMVS byly v roce 2018 stanoveny závazným průřezovým ukazatelem rozpočtu kapitoly MO. Výdaje vedené v informačním systému programového financování EDS/SMVS celkem. Rozpočet v této oblasti výdajů byl pro rok 2018 schválen zákonem č. 474/2017 Sb. ve výši 10 203 44 tis. Kč a činil 17,33 % z celkových výdajů schváleného rozpočtu kapitoly MO. Ve srovnání s rokem 2017 se jedná o zvýšení výdajů v této oblasti o 1 840 117 tis. Kč, tj. nárůst o 22,01 %. Závazný průřezový ukazatel byl v průběhu roku 2018 navýšen v saldu změn o částku 127 tis. Kč na 10 203 576 tis. Kč (rozpočet po změnách k 31. 12. 2018), a to následujícími rozpočtovými opatřeními: které byly použity v programu č. 107 75 Zabezpečení civilně – správní části MO a státní příspěvkové

organizace (podprogram 107 752 Státní příspěvkové organizace). Konkrétně byly alokovány na akci č. 107V752001804 Výměna výplní otvorů a zateplení objektů internátu A, B Jevíčská 937/7 v Moravské Třebové. Celkový objem výdajů státního rozpočtu na programy vedené v EDS/SMVS v roce 2018 představuje pokračování progresivního trendu ve výši výdajů na investiční akce (projekty) rezortu obrany.<sup>25</sup>

### 3.2.7.1 Čerpání za rok 2018

Čerpání výdajů určených na financování programů vedených v ISPROFIN včetně mimorozpočtových zdrojů a nároků z nespotřebovaných výdajů činilo celkem 10 203 576 tis. Kč, tj. 92,55 % rozpočtu. Celkové čerpání v této oblasti výdajů za rok 2018 bylo ve srovnání s rokem 2017 v meziročním srovnání vyšší, a to o částku 1 490 311 tis. Kč, tj. o 18,74 %. Čerpání výdajů určených na financování programů vedených v EDS/SMVS, bez mimorozpočtových zdrojů a nároků z nespotřebovaných výdajů, dosáhlo výše 8 540 340 tis. Kč, tj. 83,70 % rozpočtu po změnách. V souladu s ustanovením § 50 odst. 2 zákona č. 218/2000 Sb. byly v průběhu roku 2018 na posílení rozpočtu kapitoly MO použity mimorozpočtové zdroje v celkové výši 20 000 tis. Kč ke zvýšení limitu výdajů na financování jednotlivých programů vedených jako povolené překročení rozpočtu výdajů. Dále byly v souladu s ustanovením § 47 odst. 2 zákona č. 218/2000 Sb. v průběhu roku 2018 použity peněžní prostředky nároků z nespotřebovaných výdajů na financování jednotlivých programů vedených v celkové výši 883 523 tis. Kč.<sup>26</sup> Jednotlivé částky jsou pro lepší přehlednost umístěny do tabulky číslo 3.

---

<sup>25</sup> Ministerstvo obrany: NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018, s. 198

<sup>26</sup> Ministerstvo obrany: NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018, s. 201

**Tabulka 3 Přehled čerpání za rok 2018 dle výdajů (v tis. Kč)**

Akce	Rozpočet	Čerpání				
		SR	MRZ	NNV	Celkem	% k rozpočtu
Systémově určené výdaje	6 717 288	5 526 716	12 109	449 200	5 988 025	89,14
Individuálně určené výdaje	3 291 414	2 867 206	0	383 515	3 250 721	98,76
Běžně související výdaje	194 874	146 418	7 891	50 808	205 117	105,26
<b>Celkem</b>	<b>10 203 576</b>	<b>8 540 340</b>	<b>20 000</b>	<b>883 523</b>	<b>9 443 863</b>	<b>92,55</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Zpracováno: Ministerstvo obrany: NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018

V roce 2018 se nepodařilo významně překonat stagnaci v oblasti výdajů. Tato skutečnost byla způsobena nejen nízkým nárůstem plánovaných výdajů oproti roku 2017 (1 069 339 tis. Kč), ale projevila se i v nízkém nárůstu čerpání (750 889 tis. Kč). Celkem bylo z plánovaného počtu 379 akcí a projektů ve výši 9 340 504 tis. Kč (včetně převedených NNV z roku 2017) realizováno a profinancováno 253 akcí a projektů ve výši 7 177 576 tis. Kč. Nefinancováno bylo 126 akcí a projektů ve výši 2 162 928 tis. Kč. Peněžní prostředky neproinvestované na akce a projekty v roce 2018 byly převedeny do roku 2019 jako NNV na dofinancování vybraných akcí a projektů.<sup>27</sup>

### 3.2.7.2 Popis výdajových bloků

Výdajové bloky vyjadřují příjmovou a výdajovou strukturu. Jedná se o strukturální třídění příjmů a výdajů státního rozpočtu z hlediska jejich věcné podstaty. MO má v současné době pět výdajových bloků. Jejich stručný popis byl čerpán ze Státního závěrečného účtu pro rok 2018.

<sup>27</sup> Ministerstvo obrany: NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018, s. 52

## **1. Výdajový blok 11 – Zajištění obrany ČR silami Armády ČR**

*Je primárně zaměřen na dlouhodobé cíle plněné jednotlivými druhy vojsk, tzn. plnění základního poslání AČR, včetně výdajů na nemovitou infrastrukturu realizovaných ve prospěch plnění věcných cílů. Zároveň jsou zde zahrnuty výdaje k zajištění účasti AČR na zahraničních misích (program 10745) a výdaje ve prospěch speciálních sil (program 107 42). Jedná se tedy o věcně i finančně nejrozsáhlejší oblast. Podíl výdajového bloku 11 na celkových realizovaných výdajích (čerpání) v roce 2018 za oblast programového financování činí 76,01 %.<sup>28</sup>*

## **2. Výdajový blok 12 – Vytváření a rozvoj systému obrany státu**

*Tento výdajový blok je z pohledu dlouhodobých cílů zaměřen na zajištění civilně-správní části MO a příspěvkových organizací zřízených MO ČR (program 10775). Zároveň zahrnuje i výdaje zejména v oblastech řešících zajištění zdravotní péče vojákům z povolání, občanským zaměstnancům, vojenským důchodcům, válečným veteránům a civilnímu obyvatelstvu. Součástí je rovněž oblast nemovité infrastruktury, se kterou hospodaří příspěvkové organizace. Zároveň jsou ve výdajovém bloku 12 alokovány prostředky na zabezpečení plnění dlouhodobých cílů Vojenské policie (program 10779). Vojenská policie v rozsahu zákona č.300/2013 Sb. 34) plní úkoly policejní ochrany ozbrojených sil, vojenských objektů, materiálu a majetku státu, s nímž hospodaří Ministerstvo obrany a z dlouhodobého hlediska je v oblasti investic zaměřena na vytvoření podmínek pro zefektivnění činnosti v jednotlivých oblastech služby (dopravní, pořádková, ochranná, specialisté – kriminalisté apod.). Jako další součást byl do výdajového bloku 12 zařazen program 10719 se zaměřením na poskytování dotací na zabezpečení péče vlastníkům válečných hrobů v České republice a na plnění závazků České republiky vyplývajících z mezinárodních smluv týkajících se ochrany válečných hrobů a zákona č. 122/2004 Sb. 7) a program 10709 na pořizování sbírek muzejní povahy pro VHÚ. Podíl výdajového bloku 12 na celkových realizovaných výdajích (čerpání) v roce 2018 za oblast programového financování činí 11,58 %.<sup>29</sup>*

---

<sup>28</sup> Ministerstvo obrany: NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018, s. 205

<sup>29</sup> Ministerstvo obrany: NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018, s. 221

### **3. Výdajový blok 14 - Zajištění strategického zpravodajství**

*Zahrnuje dlouhodobé a v čase stabilní cíle vojenského zpravodajství, které vykonává svoji činnost v souladu se zákonem č. 153/1994 Sb. a zákonem č. 289/2005 Sb. Vojenskému zpravodajství ukládá úkoly vláda České republiky a prezident republiky. Činnost strategického řízení je úzce specifická oblast, je zaměřena na komplexní zajištění ozbrojené zpravodajské služby České republiky integrující rozvědnou i kontrarozvědnou činnost pro získávání, shromažďování a vyhodnocování informací důležitých pro ochranu ústavního zřízení, významných ekonomických zájmů, bezpečnost a obranu České republiky, včetně výstavby a rekonstrukce nemovité infrastruktury využívané složkami Vojenského zpravodajství. Podíl výdajového bloku 14 na celkových realizovaných výdajích (čerpání) v roce 2018 za oblast programového financování činí 9,54 %.<sup>30</sup>*

### **4. Výdajový blok 15 – Zajištění podpory prezidenta republiky ve funkci vrchního velitele ozbrojených sil**

*V tomto výdajovém bloku jsou alokovány prostředky na zabezpečení plnění cílů Hradní stráže a Vojenské kanceláře prezidenta republiky, které jsou podle § 3 zákona č. 219/1999 Sb. samostatnou složkou ozbrojených sil a plní specifické dlouhodobé úkoly při zajištění ochrany a obrany sídel prezidenta republiky a úkoly při zajištění vojenských poct, zejména při oficiálních návštěvách představitelů jiných států a zabezpečují činnosti související s výkonem pravomocí prezidenta jako vrchního velitele ozbrojených sil. Podíl výdajového bloku 15 na celkových realizovaných výdajích (čerpání) v roce 2018 za oblast programového financování činí 1,76 %.<sup>31</sup>*

### **5. Výdajový blok 18 – Zajištění státní sportovní reprezentace**

*Hlavním cílem je vytvoření podmínek pro rozvoj sportu, přípravy ke státní sportovní reprezentaci seniorské a juniorské kategorie, přípravu sportovních talentů a zajištění činnosti k tomu zřízeného rezortního sportovního centra (Armádní sportovní centrum Dukla). Činnost rezortu obrany v této oblasti vychází ze zákona č. 115/2001 Sb. a usnesení*

<sup>30</sup> Ministerstvo obrany: NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018, s. 226

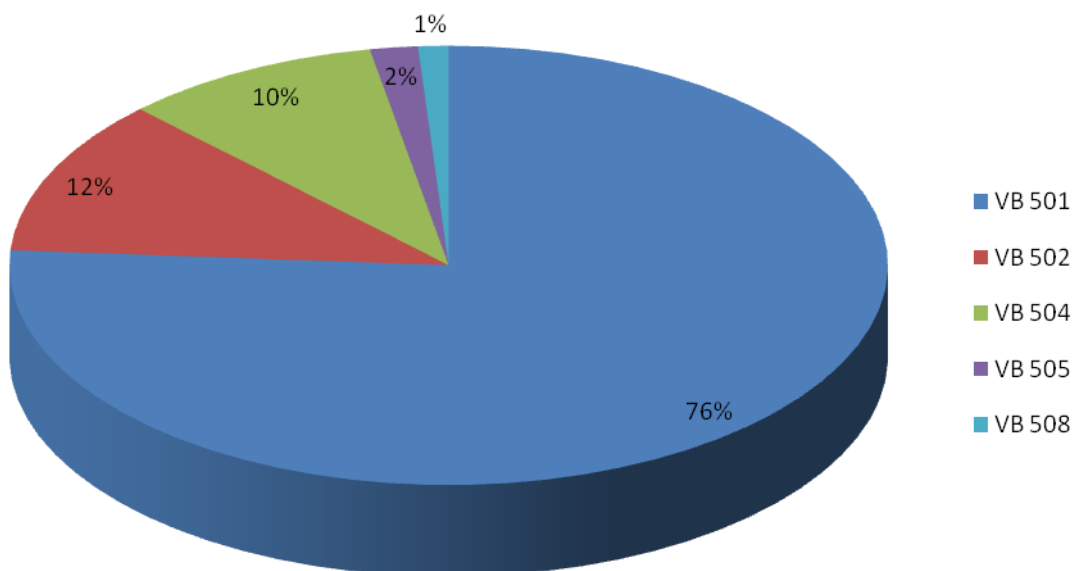
<sup>31</sup> Ministerstvo obrany: NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018, s. 228



vlády ČR č. 16775) ze dne 9. 3. 2011, o Koncepti státní podpory sportu v České republice, které ukládají ministru obrany a ministru vnitra zabezpečovat sportovní a materiálně technické podmínky pro oblast státní sportovní reprezentace ČR. Podíl výdajového bloku 18 na celkových realizovaných výdajích (čerpání) v roce 2018 za oblast programového financování činí 1,12 %.<sup>32</sup>

Jednotlivé podíly čerpání budou pro lepší představu znázorněny v následujícím grafu číslo 1, z něhož je patrné, že největší podíl na čerpání má VB 11 Zajištění obrany ČR silami AČR.

**Graf 1 Podíl čerpání jednotlivých výdajových bloků v roce 2018**



*Zdroj: vlastní zpracování*

*Zpracováno: Ministerstvo obrany: NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018*

### 3.3 Finanční kontrola

Finanční kontrola je nejdůležitějším hlediskem při hodnocení výdajů, tím spíše, když se jedná o výdaje hrazené z veřejných prostředků. *Kontrola a audit se neliší svými cíli. Jejich*

<sup>32</sup> Ministerstvo obrany: NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018, s. 230

*úkolem je působit předběžně, tj. vést osoby, které jsou předmětem dohledu, k jednání odpovídajícímu předpisům. Mají ovšem působit i následně, tj. zjišťovat odchylky. Zda je odchylku nutno odstranit nebo nikoliv, nezávisí na druhu dohledu, ale na druhu daného kontrolovaného procesu.*<sup>33</sup>

V oblasti jakékoliv kontroly obecně platí, že ke správnému vyhodnocení, je nutné vědět z jakých hledisek konkrétní cíl hodnotit a zanalyzovat. *Základními výchozími principy (a kotériemi) pro analýzu veřejných výdajových programů je hospodárnost, efektivnost a účelnost. Jsou to klíčová kritéria pro analýzu ex ante, analýzu interim i analýzu ex post veřejných výdajových programů. Tato skutečnost je dána vzácností zdrojů. Čím hospodárněji, efektivněji a účelněji budeme nakládat s disponibilními (omezenými) zdroji, tím větší „dodatečná úspora“ zdrojů vzniká. Takto „dodatečně“ získané zdroje můžeme používat na další alternativní alokační akci.*<sup>34</sup>

Těmto třem kritériím říkáme „3E“ dle anglických slov Efficiency, Effectiveness, Economy. *Povinnost zajistit hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy stanovuje zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (dále jen „zákon o finanční kontrole“), který mimo jiné v § 4 uvádí, že hlavními cíli finanční kontroly je prověřovat:*

- a) dodržování právních předpisů a opatření přijatých orgány veřejné správy v mezích těchto předpisů při hospodaření s veřejnými prostředky k zajištění stanovených úkolů těmito orgány,*
- b) zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, nehospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností,*
- c) včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, o jejich průkazném účetním zpracování za účelem účinného usměrňování činnosti orgánů veřejné správy v souladu se stanovenými úkoly,*
- d) hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.*<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2003, s. 44

<sup>34</sup> OCHRANA, František. *Veřejné výdajové programy, veřejné projekty a zakázky: jejich tvorba, hodnocení a kontrola*. 2011, s. 64-65

<sup>35</sup> ČESKO. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů.

Obdobně jsou principy účelnosti, hospodárnosti a efektivity zakotveny rovněž v zákoně č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu, který v § 4 stanovuje, že *při kontrole Úřad prověřuje, zda kontrolované činnosti jsou v souladu s právními předpisy, přezkoumává jejich věcnou a formální správnost a posuzuje, zda jsou účelné, hospodárné a efektivní.*<sup>36</sup> Dalším zákonem, ve kterém se setkáváme s požadavkem na hospodárnost, efektivnost a účelnost je zákon o rozpočtových pravidlech, který v § 39 stanovuje, že *správce kapitoly soustavně sleduje a vyhodnocuje hospodárnost, efektivnost a účelnost vynakládání výdajů ve své kapitole. Je-li zřizovatelem organizační složky státu nebo příspěvkové organizace nebo funkci zřizovatele vykonává, působí při jejím řízení k tomu, aby vynakládání výdajů bylo co nejhospodárnější, nejefektivnější a nejúčelnější.*<sup>37</sup> Pro správné zhodnocení je žádoucí 3E co nejlépe popsat a zanalyzovat. *Účelností se rozumí dosažení stanovených cílů, resp. uspokojení dané potřeby. Vezmeme-li v úvahu jeden konkrétní veřejný nákup a představíme si ho jako cestu, je dodržování zásady účelnosti pravidlem, které nás orientuje ve smyslu „kam nejlépe máme dojít“, tj. čeho chceme realizaci nákupu dosáhnout. Účinnost je oproti tomu zaměřena na dosažení co nejlepšího vztahu mezi použitými prostředky a dosaženými výsledky. V rámci použité metafory cesty je zásada účinnosti pravidlem určujícím „kudy do stanoveného cíle dojít, abychom nakonec měli z cesty ten nejlepší užitek“. Hospodárností v užším smyslu se pak rozumí použití prostředků k činnosti orgánů tak, aby byly k dispozici ve správnou dobu, v dostatečném množství a přiměřené kvalitě a za nejvýhodnější cenu. V rámci jednotlivého veřejného nákupu si zásadu hospodárnosti můžeme představit jako pravidlo, která nám poskytne návod „jakým způsobem s ohledem na výdaje nejlépe do stanoveného cíle dojít“.*<sup>38</sup> Pro účelnost je nejdůležitější správně stanovit cíl, který by byl měřitelný. Cíl by měl být uskutečnitelný, ale zároveň co nejvíce ambiciózní. Je důležité dosáhnout v daných podmínkách maximálního užitku. Cíle by měli směřovat ke zlepšení. Pokud je špatně stanovený cíl, nemůžeme správně vyhodnotit účinnost. Tím se stává účelnost jedním z klíčových kritérií.

---

<sup>36</sup> ČESKO. Zákon č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>37</sup> ČESKO. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů.

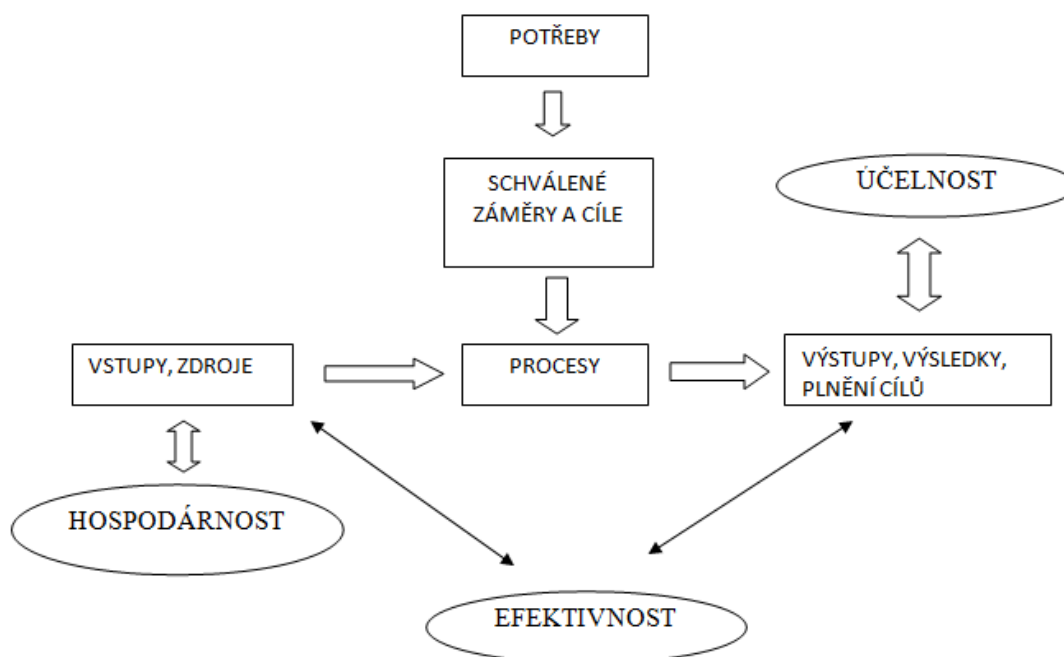
<sup>38</sup> KAMENÍK, Martin, Tomáš PLHOŇ a Filip ŠAN. *VÍČ NEŽ ZÁKON O VEŘEJNÝCH ZAKÁZKÁCH: HOSPODÁRNOST, TRANSPARENTNOST A ODPOVĚDNOST VE VEŘEJNÝCH NÁKUPECH*. 2012, s. 11

V rámci MO je gestorem finanční kontroly Sekce ekonomická MO. Odpovídá mj. za nastavení systému finanční kontroly, včetně odborného a metodického řízení, stanovení zásad a zpracování návrhů vnitřních předpisů v oblasti finanční kontroly podle zákona č. 320/2001 Sb., (kromě interního auditu). Vykonává dohled nad jednotným prováděním finanční kontroly a kontrolními zjištěními z finančních kontrol, které realizovaly jiné kontrolní orgány v rámci MO. Zpracovává analýzy výsledků finančních kontrol v působnosti MO.

SK MO zajišťuje kontrolu hospodaření s peněžními prostředky tím, že průběžně dochází ke sledování a vyhodnocování hospodárnosti, efektivnosti, účelnosti a působí k tomu, aby výdaje byly co nejhospodárnější, nejefektivnější a nejúčelnější (požadavek stanovený v § 39 zákona č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla),

- hospodárnost = minimální vynaložení finančních prostředků při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů,
- efektivnost = maximální rozsah, kvalita a přínos plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění,
- účelnost = takové použití finančních prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

**Obrázek 4 Základní vztahy a vazba mezi pojmy hospodárnost, efektivnost a účelnost**



Zdroj: PŮČEK, Milan Jan. *Udržitelní finanční řízení obcí a regionů*. 2015, s. 17

### 3.4 Controlling a reporting

Pro finanční kontrolu je důležitý controlling, jehož součástí bývá i reporting. Controlling souvisí s úsporou a plýtváním. *Pro realizaci úsporných opatření spjatých s rizikem se nabízí využití metody controllingu. Controlling je metoda řízení zaměřená na snižování rizik, využívání příležitostí, prevenci chyb, plnění úkolů a dosahování cílů. Jde o vytvoření účinného a „štíhlého“ kontrolního systému. Za vybudování systému je odpovědné vedení organizace. Ve veřejném sektoru se lze setkat se situací, že kontrolní systém je zdvojený – běžný kontrolní systém a systém podle zákona o finanční kontrole. Navíc jsou procesy někdy nastaveny velmi „masivně“ – tedy tak, že vyžadují velmi vysokou administrativní zátěž.*<sup>39</sup>

Plýtváním rozumíme takové nakládání s finančními prostředky, které porušuje 3E. V důsledku toho, vynakládáme více finančních prostředků, které bychom mohli použít jinde.

*Reporting bývá velmi často součástí controllingu. Je to metoda řízení zaměřená na zajištění dostupnosti všech dat a informací (a znalostí potřebných k porozumění informací) ve správném rozsahu, ve správném čase a na správné úrovni řízení. V projektech bývá reporting často ztotožňován s komunikačním plánem, který definuje, co, komu, kdy a v jakém rozsahu má být poskytnuto a kdo je za komunikaci odpovědný. Při běžném řízení je obvykle reporting součástí IMS – informačního manažerského systému.*<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> OCHRANA, František a Milan PŮČEK. *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru.* 2012 s. 100

<sup>40</sup> OCHRANA, František a Milan PŮČEK. *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru.* 2012 s. 101

## 4 Praktická část

### 4.1 Programové financování v podmínkách ministerstva obrany

Pro zahájení akviziční činnosti musí být splněno několik podmínek:

- na akci musí být vyčleněny finanční prostředky odpovídající objemu stanovenému např. z marketingového průzkumu, předešlé akviziční činnosti podobného charakteru, projektové dokumentace apod. a akce musí být realizovatelná ve stanoveném časovém období,
- zpracovaná specifikace a IZ musí být ve stavu požadovaném pro zpracování zadávací dokumentace s příslušnými stanovisky odborných orgánů,
- správce programu kapitoly rozhodne vydáním Registračního listu o zařazení akce k financování v rámci programového financování.

Obrázek 5 Projektový cyklus a veřejné zadávání



Zdroj: KAMENÍK, Martin, Tomáš PLHOŇ a Filip ŠAN. *VÍČ NEŽ ZÁKON O VEŘEJNÝCH ZAKÁZKÁCH: HOSPODÁRNOST, TRANSPARENTNOST A ODPOVĚDNOST VE VEŘEJNÝCH NÁKUPECH*. 2012, s. 11

V každém programu reprodukce majetku je vytvořena evidovaná akce - tzv. agregovaná rezerva na financování daného programu pro stanovené období. Tato rezerva slouží k alokaci zdrojů, které jsou vytvořeny jako úspora z akviziční činnosti, dále z nevyužitých zdrojů ze zrušených akcí a ze zdrojů, které jsou určeny na zdrojové krytí plánovaných akcí, které nebyly dosud předloženy k evidenci a registraci v ISPROFIN. Volné finanční

prostředky vytvořené v rezervách jednotlivých programů je možné podle potřeby mezi těmito programy přesouvat.

## **4.2 Finanční kontrola v podmínkách MO**

### **4.2.1 Předběžná finanční kontrola**

Výkon předběžné finanční kontroly prováděné příkazcem operace (z úrovně vedoucího organizačního celku/velitele) a správcem rozpočtu je formalizován, je plně elektronizován prostřednictvím systému GINIS v rámci FIS v modulu EPK a je přezkoumatelný. Oblastí, kterou je třeba prověřovat soustavně, je kontrola vnitřního kontrolního systému. Tato kontrola spočívá v prověření a vyhodnocení toho, zda je vnitřní kontrolní systém u jednotlivých kontrolovaných oblastí (mj. i oblast programového financování) funkční, a zda vedoucí zaměstnanci identifikují rizika a přijímají přiměřená a účinná opatření k jejich odstranění nebo zmírnění. Funkční je vnitřní kontrolní systém, splňující požadavky uvedené v § 25 odst. 1 a 2 zákona č. 320/2001 Sb. Jedním z významných indikátorů nefunkčnosti vnitřního kontrolního systému je chybějící nebo nedostatečná úprava kontrolované oblasti vnitřními předpisy.

Předběžná kontrola při řízení veřejných výdajů před vznikem závazku u příkazce operace prověří:

- nezbytnost připravované operace k zajištění úkolů a schválených záměrů a cílů,
- správnost ve vztahu k dodržení právních předpisů,
- správnost ve vztahu k dodržení kritérií hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti,
- správnost ve vztahu k dodržení postupu a podmínek stanovených pro zadávání VZ,
- opatření k vyloučení rizik, která se mohou vyskytnout v průběhu operace,
- doložení věcně správnými a úplnými podklady (viz §§ 7 a 8 zákona o účetnictví).

Předběžná kontrola při řízení veřejných výdajů před vznikem závazku u správce rozpočtu prověří:

- ověření příkazcem operace v rozsahu jeho oprávnění k tomuto úkonu, a zda jeho podpis na podkladu k připravované operaci souhlasí s podpisem uvedeným na podpisovém vzoru,
- soulad se schválenými veřejnými výdaji, programy, projekty, uzavřenými smlouvami nebo jinými rozhodnutími o nakládání s veřejnými prostředky (např. Akviziční plán,

Rozhodnutí MC1 o zdrojích, Organizační mobilita a dislokační změny, Kolegium MO atd.),

- soulad s pravidly pro financování činnosti (zvláště pro programové financování),
- vyhodnocení rozpočtových rizik, zejména v souvislosti s dopadem uskutečnění operace na zdroje financování v příslušném rozpočtovém období a s potřebou zajištění zdrojů pro financování v navazujícím rozpočtovém období v Akvizičním plánu dodávek – centrální výdaje programového financování (APD-CPF), a zda byla stanovena opatření k vyloučení nebo zmírnění těchto rizik.

#### **4.2.2 Průběžná finanční kontrola**

Výkon průběžné řídicí kontroly probíhá obvykle v rámci tzv. „dokladu veliteli“, ale není jednotně formalizován, zaznamenáván. Příkazce operace (např. velitel/ředitel) určí finanční a majetkové operace, o nichž je dále průběžně informován ekonomickým orgánem (oddělením). Jedná se např. o stav čerpání ve vazbě na plnění stanoveného úkolu (cíle). Průběžná kontrola je vykonávána buď osobami, které se podílely na předběžné řídicí kontrole dané operace, a pak se jedná o kontrolu přímo navazující na tuto předběžnou kontrolu, nebo je uskutečňována kontrolujícím na základě pokynu vedoucího zaměstnance, a pak se jedná o kontrolu obdobnou následné řídicí kontrole. Rozdíl mezi tímto druhým typem průběžné řídicí kontroly a následnou řídicí kontrolou je pouze v tom, zda je kontrolovaná operace již vyúčtována či nikoliv. Výkon následné řídicí kontroly prováděné příkazcem operace (z úrovně vedoucího organizačního celku/velitele) je formalizován prostřednictvím stanovených protokolů u kontroly na místě.

#### **4.2.3 Následná finanční kontrola**

V podmínkách resortu MO jsou v pravidelném ročním intervalu z úrovně SE MO získávány informace o:

- počtu a druhu vykonaných finančních kontrol,
- skutečném zaměření vykonaných finančních kontrol,
- výskytu závažných zjištění,
- plnění oznamovací povinnosti,
- přijatých opatření k nápravě,

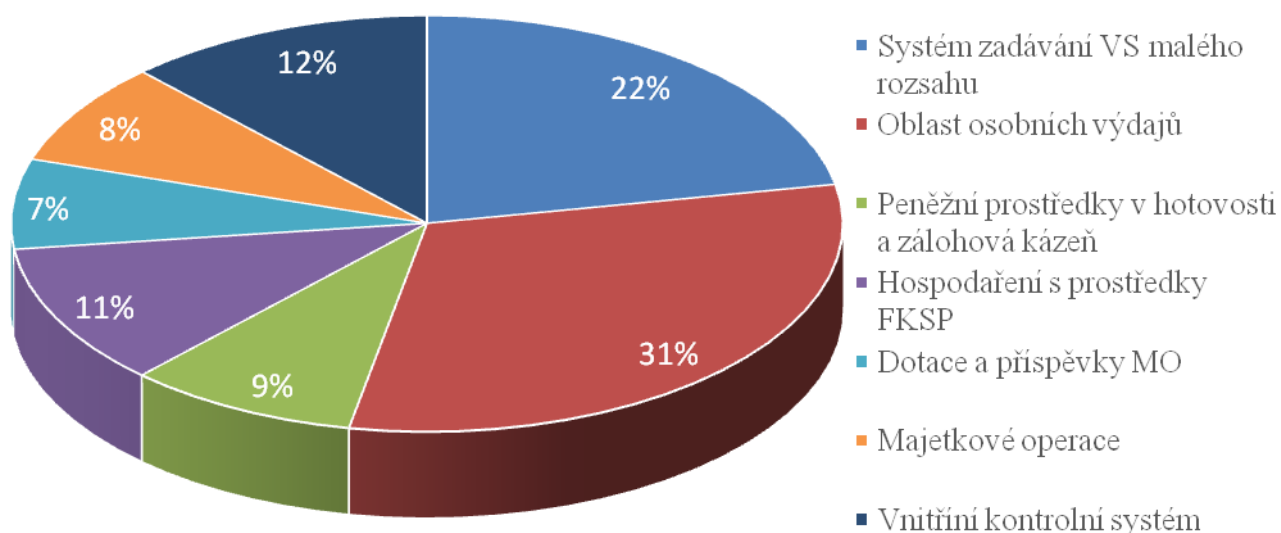


- kvalitě zpracování Protokolů o kontrole.

V roce 2018 bylo z plánovaného počtu 119 protokolů (veřejnosprávních a řídicích finančních kontrol) 111 kontrol dokončeno. U 10 dokončených veřejnosprávních kontrol bylo konstatováno porušení právních předpisů anebo vnitřních předpisů, které však nemělo za následek porušení rozpočtové kázně ve smyslu § 44 odst. 1 zákona č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla. V jednom případě veřejnosprávní kontroly poskytovatel vyzval příjemce dotace (Lom Praha s. p.) k vrácení části dotace, a to s odkazem na ustanovení § 14 f) zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech. Na výzvu poskytovatele byla daná část dotace jejím příjemcem vrácena. Ve třech případech MO informovalo MF o závažném zjištění z vykonaných finančních kontrol ve smyslu ustanovení § 22 odst. 6 písm. a) zákona č. 320/2001 Sb.

Z provedených řídicích kontrol bylo v 11 případech zjištěno podezření na porušení rozpočtové kázně v celkové výši 5,9 mil. Kč, a následně bylo oznámeno příslušnému finančnímu úřadu. Z celkového počtu oznámených podezření na porušení rozpočtové kázně bylo 6 daňových kontrol již ukončeno a 2 daňové kontroly byly ukončeny částečně. Příslušný finanční úřad neshledal porušení rozpočtové kázně ve 2 případech. Tři daňové kontroly nebyly zatím zahájeny. Ve 4 případech MO informovalo Ministerstvo financí ČR o závažném zjištění z vykonaných řídicích kontrol. V následujícím grafu číslo 2 je v procentech uvedeno, v jakých oblastech se finanční kontrola realizovala.

**Graf 2 Přehled finančních kontrol dle zaměření kontroly**



*Zdroj: vlastní zpracování*

*Zpracováno: Finanční informační systém. Praha, 2018. Dostupné také z: <https://www.fis.acr/group/fis/dokumenty>*

#### 4.2.4 Doporučení z analýzy finanční kontroly

Z provedené analýzy lze pro následující období doporučit:

- průběžnou a následnou řídicí kontrolu více zaměřit na kontrolu hospodárnosti pořizování majetku státu,
- veřejnosprávní kontroly vykonávané zřizovatelem zaměřit více na kontrolu hospodaření s příspěvkem na provoz,
- zaměřit kontroly zadávání veřejných zakázek na veřejné zakázky, jejichž předpokládaná hodnota přesahuje limity pro veřejné zakázky malého rozsahu, a to u všech druhů veřejných zakázek (dodávky, stavební práce a služby): v prvním kroku vytvořit systém průběžných kontrol u významných výdajů (veřejných zakázek) s cílem eliminovat rozpočtová rizika v budoucích letech a ve druhém kroku u těchto významných veřejných zakázek případně provést následnou kontrolu,
- průběžnou a následnou kontrolu více zaměřit na kontrolu evidence a vymáhání pohledávek.

### 4.3 Program reprodukce majetku "Zabezpečení civilně správní části ministerstva obrany a příspěvkové organizace"

Pro konkrétní srovnání s teoretickou částí své diplomové práce je vybrán program reprodukce majetku s názvem: **Zabezpečení civilně správní části ministerstva obrany a státní příspěvkové organizace**. Tento program má v rámci informačního systému přiděleno identifikační číslo 107V750. Realizační část celého programu je limitována obdobím od 1.1 2017 do 31. 12. 2021. Následné vyhodnocení celého programu je stanoveno do 30. 11. 2022.

Úkolem civilně správní části MO je zabezpečit současné schopnosti úrovně řízení armády a obrany země, která je v NATO standardní a zažitá, s potřebou vytvoření moderního státního úřadu s koncepční činností, postupy a metodami práce, které takový standard zabezpečí a uvede do běžného života rezortu obrany. Identifikovány jsou potřeby, které umožní udržet a zlepšit stávající stav v civilně správní části MO, jejich podřízených organizačních celků včetně vojenského školství a ministerstvem zřízených příspěvkových organizací. Potřeby jsou zajišťovány formou pořízení movitého a nemovitého majetku, souvisejících služeb, výstavby, modernizace a rekonstrukce nemovité infrastruktury, které

jsou nezbytné pro plnění úkolů a cílů úseků jednotlivých náměstků ministra obrany v rámci civilně správní části MO.

Program je financován z prostředků státního rozpočtu v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, dotací Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT ČR) pro vojenské školství, z vlastních zdrojů příjemců dotace (příspěvkové organizace), které mohou být hrazeny cestou fondu reprodukce majetku, z prostředků Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF), z prostředků finančních mechanismů evropské hospodářské podpory a Norských fondů.

Příspěvkové organizace zřízené organizační složkou státu – ministerstvem obrany

- Vojenská lázeňská a rekreační zařízení Praha (VLRZ),
- Armádní servisní,
- HC DUKLA Praha (házená),
- VK DUKLA Liberec (volejbal),
- Vědecké a servisní pracoviště tělovýchovy a sportu (CASRJ),
- Ústřední vojenská nemocnice – Vojenská fakultní nemocnice Praha (ÚVN – VoFN),
- Vojenská nemocnice Brno,
- Vojenská nemocnice Olomouc,
- Ústav leteckého zdravotnictví Praha.

#### **4.3.1 Cíle programu**

Program má vydefinováno pět cílů:

##### **1. zajistit kvalitní pracovní prostředí, pracovní podmínky a pracovní nástroje zaměstnanců civilně správní části MO**

Plnění cíle podporuje zejména následující oblasti:

- oblast řízení jednotlivých úseků civilně správní části MO,
- oblast přípravy, plánování a tvorby střednědobého plánu rezortu MO,
- oblast reprodukce informačních technologií a výpočetní techniky a modernizace licencovaného softwaru informačních systémů MO,
- oblast ochrany utajovaných informací a elektronické distribuce kryptografického klíčového materiálu,

- zabezpečení interoperability se spojenci použitím zařízení certifikovaných Národním bezpečnostním úřadem a zabezpečení kompatibility s kryptografickými prostředky NATO a EU,
- zajištění kurýrní služby kryptografického materiálu NATO, EU v souladu se standardem NATO AD 15-25,
- zabezpečení dopravní obslužnosti při přepravě osob a materiálu,
- zajištění potřeb pracovníků civilně správní části MO k zabezpečení činností směřujících k plnění úkolů a cílů rezortu MO k vytvoření podmínek pro zabezpečení plnění uceleného spektra činností Ústředních správních úřadů ve všech oblastech jeho činnosti – zabezpečení podmínek pro rozvoj tělovýchovy v posádce Praha,
- zabezpečení bezproblémových gastronomických služeb poskytovaných Agenturou služeb SEM MO,
- zhodnocení nemovitého majetku, tj. především rekonstrukce a modernizace objektů nebo jejich částí tak, aby efektivně plnily nebo podporovaly plnění cílů a potřeb pracovníků ministerstva,
- oblast plánování personálu, evidence a archivace personální dokumentace, vzdělávání personálu pro výkon služebních a pracovních míst v návaznosti na ustanovení právních, služebních a vnitřních předpisů,
- optimalizace činnosti v procesech katalogizace majetku určeného k zajištění obrany státu.

## **2. zajistit komplexní péči o kulturní odkaz v oblasti vojenské historie**

Shromažďováním sbírkových předmětů a uměleckých děl, jejich vědeckým zpracováním, restaurováním, uchováváním a zpřístupňováním prostřednictvím nových expozic, výstav a hromadných akcí pro veřejnost plnohodnotně zabezpečit komplexní péči o hmotné doklady historie vojenství a jejich prezentování k uchování historické paměti národa. Komplexní stavební rekonstrukce Památníku odboje při Vojenském historickém ústavu (plnění Usnesení vlády ČR č. 264/2000 Sb. k rehabilitaci Památníků bojů za svobodu, nezávislost a demokracii), vytvoření materiálních podmínek pro naplňování zákonů č. 122/2000 Sb. a č. 257/2001 Sb. pro zajištění nového muzejního a výstavního využití objektu „Památníku odboje při VHÚ“ ministerstvo obrany řešilo již

v programu 107V70 Strategické řízení obrany státu. Vzhledem k ekonomické situaci resortu MO a prioritám MC 1. úrovně v minulých letech bylo rozhodnuto využít alokované finanční zdroje na jiné prioritní potřeby a stavební rekonstrukci časově posunout a realizovat v navazujícím programu 107V75 Zabezpečení civilně správní části ministerstva obrany a státní příspěvkové organizace na základě pořizované projektové dokumentace v programu 107V70. Plnění cíle podporuje zejména následující oblasti:

- vytvoření optimálního muzejního prostředí a návštěvnického zázemí Armádního muzea (Památník odboje při VHÚ),
- širší zpřístupnění sbírek VHÚ, které tvoří část movitého kulturního dědictví České republiky a zvýšení úrovně muzejních expozic a výstav – modernizaci restaurátorských dílen a získání schopnosti kvalitní péče o rozměrné sbírkové předměty a zvýšení restaurátorských kapacit se snížením objemu finančních prostředků vynakládaných na nákup služby restaurování u specializovaných firem,
- vytvoření optimálních podmínek pro dokumentování historie české státnosti a vojenství v českých zemích od pravěku až po současnost.

### **3. udržení podmínek pro akreditovanou výuku studijních a vzdělávacích programů (VŠ a VOŠ) a poskytování vzdělávacích programů (SŠ) k plnění hlavního poslání vojenské školské soustavy**

Plnění cíle podporuje zejména oblast:

- přípravy personálu v rozsahu středního, vyššího odborného a vysokoškolského vzdělání vzdělávacími institucemi vojenské školské soustavy zejména pro stávající a budoucí vojenský personál s důrazem bezpečnost a ochranu obyvatelstva a vojensky orientované obory vzdělávání,
- rozvoje specifického vysokoškolského výzkumu se zaměřením na vojenské vědy a válečné lékařství – trvalého zajištění odpovídající připravenosti personálu dle potřeb resortu MO,
- doplňování kvalitního a připraveného personálu a posilování personální stability v podmínkách služebního a pracovního poměru k resortu MO,

- obnovy a rozvoje učebně-vzdělávací základny vojenského školství pro udržitelnost podmínek materiálně-technického zabezpečení pro poskytování akreditovaného vzdělávání v oblasti movitého i nemovitého majetku.

V současnosti je kapacita vojenského školství naplněna na maximální možný počet žáků a studentů denního a kombinovaného studia, což činí **450 žáků, 1 700 studentů a 1 500 účastníků kurzů** celoživotního vzdělávání (posluchačů). Cílovým stavem k roku **2030**, vzhledem plánovaným požadavkům AČR k náborem a potřebnému navýšení počtů vojáků k zajištění obranyschopnosti státu, předpokládá rezort obrany ve svém dlouhodobém výhledu nárůst studentů Univerzity obrany minimálně o **30 %**. Současně se předpokládá i adekvátní zvýšení počtu žáků, kterým bude poskytováno vojenské střední vzdělání.

#### **4. zajištění zdravotní péče vojákům z povolání, občanským zaměstnancům, vojenským důchodcům, válečným veteránům, státním zaměstnancům a civilnímu obyvatelstvu vytvořením věcných a materiálních podmínek ve čtyřech zdravotnických zařízeních zřízených MO.**

Cíl je primárně stanoven pro vojenská zdravotnická zařízení zřízená MO (příspěvkové organizace) Plnění cíle podporuje zejména následující oblasti:

- poskytování vysoce specializované péče raněným a nemocným vojákům v činné službě,
- zajišťování základní, preventivní, dispenzární, specializované zdravotní péče a souvisejících služeb pro vojáky v činné službě, občanské zaměstnance resortu, vojenské důchodce, válečné veterány a civilní obyvatelstvo,
- expertizní činnost v požadovaných stěžejných odvětvích pro AČR, pro odborný výcvik a přípravu vojenských zdravotnických pracovníků a dalšího vzdělávání lékařů a ostatního zdravotnického personálu včetně studentů,
- poskytování komplexního zázemí pro letecko-lékařský výcvik vojenských pilotů, výkonných výsadkářů, ostatního leteckého personálu, parašutistů a potápěčů, leteckých složek integrovaného záchranného systému a civilních zájemců (horolezci, piloti),
- oblast zajištění, přípravy provozu a lůžkové kapacity v případě mimořádných událostí, krizových nebo válečných stavů a dosažení schopnosti nasazení a poskytování zdravotních služeb v součinnosti s prvky nemocniční základny a integrovaného záchranného systému,

- přípravy pro zabezpečení zdravotních služeb v místech bojového nasazení a plnění mezinárodních závazků na daném úkolu (zahraniční operace),
- zabezpečení zdravotních služeb, sociálních služeb a související péče o válečné veterány a vojenské důchodce,
- dosažení hospodárného a ekologického provozu zdravotnických zařízení a účelné a efektivní rekonstrukce a výstavby objektů.

Provádění průběžné reprodukce a modernizace zdravotnického vybavení a jeho doplnění je podmínkou udělení a udržení oprávnění k poskytování zdravotních služeb (dále jen „registrace“) zdravotnického zařízení dle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách.

### **5. zabezpečení správy a hospodaření na svěřeném majetku**

Cíl vychází ze zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích (dále jen „zákon“) § 20 odst. 2, a pro majetek takto nepřevedený smlouvou o změně příslušnosti hospodařit a na základě zřizovací listiny této příspěvkové organizace. Plnění cíle bude vyhodnoceno na základě: Zajištění optimálního provozu vojenských ubytovacích zařízení, tepelných zařízení, vodohospodářských zařízení a dalších dílčích částí nemovité i movité infrastruktury, které jsou v příslušnosti hospodařit státních příspěvkových organizací a to cestou:

- ✓ zlepšení tepelně technických vlastností budov jejich zateplením a rekonstrukcí,
- ✓ zajištění ekologického a energeticky výhodného provozu tepelných zařízení, výměňkových stanic, tepelných rozvodů za účelem zabezpečení legislativních požadavků,
- ✓ zabezpečení optimálního provozu vodovodní a kanalizační sítě.

Plnění cíle podporuje zejména následující oblasti:

- oblast zabezpečení hospodaření s vojenskými ubytovacími zařízeními,
- oblast tepelného hospodářství,
- zajištění výstavby zázemí sportovní reprezentace HANDBALL CLUB Dukla Praha,
- oblast vodního hospodářství,
- vodovodní a kanalizační sítě,
- oblast provozování vojenských vleček.

#### 4.3.2 Stav akcí s čerpáním v programu k 31. 12. 2018

Program reprodukce majetku 107V75 „Zabezpečení civilně správní části ministerstva obrany a státní příspěvkové organizace“ je tvořen dvěma podprogramy:

- a) 107V751 Civilně správní část MO
- b) 107V752 Státní příspěvkové organizace

Ke dni 31. 12. 2018 bylo v programu evidováno 209 akcí (vydána řídicí dokumentace), z toho ke stejnému okamžiku ukončeno 99 akcí. Z celkového počtu 209 evidovaných akcí nebylo k témuž dni realizováno 6 akcí (Tabulka 4). Přehled jednotlivých akcí je uveden v příloze 1. a v příloze 2. V obou přílohách jsou červeně označeny ty akce, které byly ukončeny a u nichž byla provedena finanční kontrola od stolu (viz kapitola 4.3.3).

**Tabulka 4 Akce programu 107V75 ke dni 31. 12. 2018**

Akce programu	Podprogram 107V751	Podprogram 107V752	Počet akcí celkem
Evidence (vydaná ŘD)	119	90	209
z toho ukončené	43	56	99
z toho nerealizované	4	2	6

Zdroj: vlastní zpracování

Zpracováno: Finanční informační systém. Praha, 2018. Dostupné také z: <https://www.fis.acr/group/fis/dokumenty>

*Kromě přidělených zdrojů státního rozpočtu pro rok 2018 byly v programu čerpány prostředky nároků z nespotřebovaných výdajů ve výši 9 422 tis. Kč a zdroje rezervního fondu ve výši 422 tis. Kč. Do nároků z nespotřebovaných výdajů byly k 31. 12. 2018 převedeny nevyčerpané peněžní prostředky ve výši 191 722 tis. Kč. Peněžní prostředky státního rozpočtu byly v roce 2018 navýšeny o 6 000 tis. Kč z prostředků MŠMT ČR na základě § 95 zákona č. 111/1998 Sb., 47) o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů. Tyto prostředky byly ve výši 1 558 tis. Kč použity na nákup aktivních síťových prvků (switche) pro Univerzitu obrany (UO). V civilně správní části v hodnoceném období probíhaly realizace akcí nemovité infrastruktury v objektech Univerzity obrany (včetně výkupu pozemků k narovnání majetkoprávního uspořádání) a byly zahájeny veřejné zakázky na rekonstrukci památníku odboje při VHÚ a na výstavbu multifunkční haly v Lešanech. Dále byly pořízeny automobily M1-S a N1-I, automobily požární vyšetřovací ktg. M1, multifunkční zařízení, sportovní vybavení posiloven, tělocvičen, velkokuchyňské spotřebiče, knihařský hydraulický lis, fotoaparáty, televizní dokument o specifických*



*činnostech rezortu MO, aktivní síťové prvky pro UO Brno, zvuková a světelná technika pro Vojenský umělecký sbor Ondráš, provedeno technické zhodnocení APV ISSP a APV FIS. V rámci zabezpečení správy a hospodaření na svěřeném majetku bylo provedeno zateplení a rekonstrukce budov vojenských ubytovacích zařízení v Hradci Králové, Moravské Třebové, Praze, Brně a Vyškově. Dále byla dokončena modernizace tepelných zařízení a teplofikace areálu letiště Pardubice. Kromě toho došlo k velmi výrazným investicím do zdravotnické techniky u příspěvkové organizace ÚVN-VoFN Praha (zahrnující i kardiologický angiografický systém a extrakorporální litotryptor) včetně realizace rekonstrukce Pavilonu B. U příspěvkové organizace VLRZ byla obměněna gastro a zdravotnická, Vojenská nemocnice Brno zahájila zpracování projektové dokumentace pro výstavbu Pavilonu operačních oborů, provedla modernizaci informačního systému a nakoupila přístrojové vybavení pro odborná oddělení a ve Vojenské nemocnici Olomouc byla pořízena zdravotnická technika.<sup>41</sup>*

Alokované peněžní prostředky v akcích evidovaných v databázi ISPROFIN k 31. 12. 2018 pocházejí z různých zdrojů. Přehled zdrojů v programu 107V75 jsou uvedeny v následující tabulce č. 5. Z tabulky vyplývá, že největší podíl má státní rozpočet, dále u akcí příspěvkových organizací (některé akce v podprogramu 107V752) je nezanedbatelný podíl vlastních zdrojů. Významný podíl má i rezervní fond.

---

<sup>41</sup> Ministerstvo obrany: *NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018*, s. 201

**Tabulka 5 Přehled alokovaných zdrojů v programu 107V75 k 31. 12. 2018**

<b>Zdroj</b>	<b>Program 107V751 v Kč</b>	<b>Program 107V752 v Kč</b>	<b>Celkem v Kč</b>
Státní rozpočet (1100000)	4 892 469 735,62	7 071 501 406,07	11 963 971 141,69
Státní rozpočet – Operační program Životní prostředí – CF2014+ (1110602)	14 678 271,91	53 452 323,11	68 130 595,02
Finanční prostředky EU – Operační program Životní prostředí – CF2014+ (1510602)	35 382 963,00	0,00	35 382 963,00
Rezervní fond (2100000)	610 169 507,40	452 257 478,88	1 062 426 986,28
Nároky z nespotřebovaných výdajů – SR – mimo EU (4100000)	262 357 211,98	2 310 890,00	264 668 101,98
Nároky z nespotřebovaných výdajů – SR – OP Výzkum, vývoj a vzdělávání 2014+ (4110300)	1 903 188,60	0,00	1 903 188,60
Nároky z nespotřebovaných výdajů – SR – OP Životní prostředí – CF2014+ (4110602)	0,00	24 020 441,61	24 020 441,61
Nároky z nespotřebovaných výdajů – SR – Integrovaný operační program (4110700)	1 500 000,00	0,00	1 500 000,00
Nároky z nespotřebovaných výdajů – EU – OP Výzkum, vývoj a vzdělávání 2014+ (4510300)	10 784 735,40	0,00	10 784 735,40
Nároky z nespotřebovaných výdajů – EU – OP Životní prostředí – CF2014+ (4510602)	0,00	125 000 000,00	125 000 000,00
Nároky z nespotřebovaných výdajů – EU – Integrovaný operační program (4510700)	3 500 000,00	0,00	3 500 000,00
Vlastní zdroje účastníka	0,00	875 547 700,76	875 547 700,76
<b>Celkem</b>	<b>5 832 745 613,91</b>	<b>8 604 090 240,43</b>	<b>14 436 835 854,34</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Zpracováno: Finanční informační systém. Praha, 2018. Dostupné také z:*

<https://www.fis.acr/group/fis/dokumenty>

### **4.3.3 Ukončené akce programu 107V75**

Při zpracování diplomové práce jsem prověřila všech 99 ukončených akcí v rámci obou podprogramů (akce označené v Příloze 1 a v Příloze 2 červeným písmem). Prověřování těchto akcí mělo charakter finanční kontroly od stolu, který je využíván pro cílené kontroly zvolené operací či operací (finančních a majetkových), kdy kontrolující vykonává tuto kontrolu za využití informačních systémů. Tento typ kontroly od stolu probíhá tzv. administrativně na pracovišti kontrolujícího. Využití tohoto způsobu kontroly bylo zvoleno na základě sběru dat, se kterými přicházím do styku v rámci plnění svých pracovních povinností. Kontrola je cíleně zaměřena na určitý okruh vybraných operací, tj. ukončené akce podprogramů 107V751 a 107V752 ke dni 31. 12. 2018. V podmínkách resortu MO je výkon finanční kontroly od stolu podkladem pro rozhodnutí, zda provést kontrolu na místě anebo je vedoucími zaměstnanci nařízena k prověření fungování vnitřního kontrolního systému, např. pokud se jedná o předběžnou finanční kontrolu. S ohledem na skutečnost, že kontrola akcí byla prověřována v rámci analytické činnosti pro potřeby diplomové práce, došlo ke sloučení důvodů k vykonání této finanční kontroly. Lze konstatovat, že pokud je finanční kontrola od stolu prováděna kompetentními osobami, je tento typ kontroly finančně i časově nenáročný, ve srovnání s kontrolou na místě, a dokonce může být i efektivnější než kontrola na místě. Vzhledem k tomu, že v současné době je většina průkazných dokumentů dostupná z informačních systémů, měl by být tento typ kontroly preferován nejen v podmínkách MO.

### **4.3.4 Vlastní výkon kontroly**

Prověřování jednotlivých akcí spočíval v prověření správnosti již realizované předběžné finanční kontroly ve všech etapách vydávání řídicí dokumentace a zároveň v prověření správnosti, průkaznosti a úplnosti podkladů předložených k závěrečnému vyhodnocení jednotlivých akcí. Na základě prověřených etap vydávání řídicí dokumentace k vybraným akcím byl zpracován návrh, který by upřesňoval jednotný postup pro finanční kontrolu v oblasti programového financování, který je v podmínkách MO sice realizován, ale není jednotně metodicky upraven ani publikován. Z kontrolního zjištění prověřených akcí nevyplývalo žádné porušení právních předpisů.

Shromážděná data také ukazují, proč jsou velké problémy se schvalováním dokumentací programů reprodukce majetku. Vysoká míra nestability plánu a absence dokumentací

programů popisujících výkony a stejně tak dokumentace cílů/projektů rozvoje schopností, jejichž obsahem by měly být i prokazatelné kalkulace peněžních prostředků a kritéria pro jejich splnění, neumožňují výkonným manažerům programů reprodukce majetku jejich rychlé zpracování. Zcela chybí doklady o schvalování prováděných změn – auditní stopa. Neustálé spoléhání na SW nástroje a zpracování různých tabulkových vstupů neumožňuje řádně zdůvodnit co, proč, za kolik a kdy. Odpovědi na tyto otázky vyplývají z logického uvažování a promýšlení postupů, které nejde nahradit slučováním databází nebo generováním tabulkových výstupů. Technické problémy a nedostatečná propojenost a návaznost vnitřních předpisů jsou sice nepříjemné, ale překonatelné. Vedou pouze k velké administrativní náročnosti procesu vyhodnocování. Fakt, že na ně nikdo nepoukazuje, navozuje myšlenku, že se hodnocení efektivity plánovacího a rozpočtového procesu neprovádí.

#### 4.3.4.1 Předběžná finanční kontrola před evidencí akce

V této fázi není možné příkazcem operace a správcem rozpočtu provést v plném rozsahu schvalovací postup předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku uvedený v ustanovení § 13 odst. 2 a 4 prováděcí vyhlášky č. 416/2004 Sb., k zákonu o finanční kontrole. Schvalovacím postupem má být prověřena připravovaná operace z hlediska:

- nezbytnosti: v této fázi se jedná o předpokládanou operaci a jedině přeložením investičního záměru lze prověřit např. soulad parametrů a cíle se schválenou dokumentací programu a podprogramu,
- správnost: lze prověřit jen na základě již posouzeného investičního záměru (např. specifikace, požadované termíny plnění, požadované speciální podmínky pro přípravu a realizace akce, požadovaná kritéria zadání, cena atd.),
- 3E výkonu veřejné správy: lze prověřit hospodárnost a účelnost operace (např. ve vazbě na vyčleněné zdroje, znalost ceny v místě obvyklé, na stanovené cíle apod.),
- postupu a podmínek stanovených pro zadávání veřejných zakázek: lze prověřit za předpokladu předložení zadávací dokumentace veřejné zakázky (např. zda výzva obsahuje veškeré informace vymezené zákonem o zadávání veřejných zakázek pro danou veřejnou zakázku, základní kritéria stanovená pro hodnocení nabídek, opodstatněné požadavky na kvalifikační předpoklady, stanovení váhy kritérií,

nepřiměřené podmínky ve formě „sankcí“ a „záruk“, které by neúměrně převážily váhu kritéria ceny),

- přijetí opatření k vyloučení nebo zmírnění rizik: jelikož předpokládaný výdaj v rámci konkrétní akce má svůj vývoj a charakter rizik se může postupně měnit, lze přijmout opatření jen částečně, a to ve vazbě na dokumentaci akce (např. k harmonogramu akce, k vyhodnocení technickoekonomických ukazatelů, k termínu ukončení akce, k možné změně podmínek, za nichž byla prověřena nezbytnost akce, 3E apod.),
- doložení připravované operace věcně správnými a úplnými podklady.

Jedná se např. o:

- ✓ Program schválený MF nebo vládou ČR, popřípadě operační program spolufinancovaný z rozpočtu EU, z finančního mechanismu nebo z fondů NATO (NSIP),
  - ✓ investiční záměr,
  - ✓ stanoviska odborných orgánů MO,
  - ✓ stanovisko zadavatele ke specifikaci,
  - ✓ zápis z jednání projektového týmu, jedná-li se o projekt,
  - ✓ návrh rozpočtového opatření,
  - ✓ kritéria pro hospodárný, efektivní a účelný výkon dané operace,
  - ✓ formuláře SMVS nebo EDS atd.
- souladu se schválenými veřejnými výdaji, programy, projekty, uzavřenými smlouvami nebo jinými rozhodnutími o nakládání s veřejnými prostředky: v této fázi lze prověřit:
    - ✓ zda byl program schválen (program, podprogram, operační program spolufinancovaný z rozpočtu EU, z finančního mechanismu nebo z fondů NATO),
    - ✓ projekt v případě, že byla zpracována projektová dokumentace na stavbu, projektové řízení,
    - ✓ uzavřené smlouvy (v případě, že se investiční záměr odkazuje na specifický druh smluv – např. k dočerpání dotací přes bankovní ústav, mezinárodní smlouva aj.),
    - ✓ jiná rozhodnutí o nakládání s veřejnými prostředky (např. usnesení vlády ČR apod.).
  - soulad s pravidly stanovenými zvláštními právními předpisy pro financování činností orgánu veřejné správy (zákon č. 218/2000 Sb.): lze prověřit, jestliže je znám investor,

- rozpočtových rizik: předpokládaný výdaj v daný okamžik u jednotlivých akcí má svůj vývoj a charakter rizik, jak jsem již uvedla výše, se může postupně měnit (lze přijmout jen částečně, a to ve vazbě na předloženou dokumentaci – např. investiční záměr požaduje platby na přelomu kalendářního roku, zálohové platby, platby v cizí měně atd.).

V této fázi nelze dokončit schvalovací postup předběžné řídicí kontroly vydáním individuálního příslibu z důvodu, že ve většině případů připravovaných závazků není znám předpokládaný termín jeho plnění konkrétnímu věřiteli. Schvalovací postup předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku, uvedený v ustanovení § 13 odst. 2 a 4 vyhlášky MF č. 416/2004 Sb., lze dokončit až po předložení dokumentace požadované správcem programu před vydáním registračního listu.

#### 4.3.4.2 Předběžná finanční kontrola před vydáním Registračního listu

V této fázi lze ověřit a potvrdit úkony schvalovacího postupu provedené příkazcem operace a správcem rozpočtu před evidencí akce a dokončit předběžnou řídicí kontrolu před vznikem závazku podle ustanovení § 13 odst. 2 a 4 vyhlášky MF č. 416/2004 Sb. Mimo podkladů, které byly předloženy v předchozí fázi, tj. před evidencí akce, se zejména jedná o:

- výsledek z posouzení investičního záměru,
- další stanoviska odborných orgánů MO,
- zápis z jednání projektového týmu, jedná-li se o projekt,
- zprávu o posouzení a hodnocení nabídek veřejné zakázky,
- formuláře SMVS nebo EDS aj.,
- u stavebních akcí: technická dokumentace k projektové dokumentaci, krycí list kontrolního rozpočtu, stavební povolení atd.

Správce rozpočtu v této fázi prověřuje, zda nedošlo ke změně finančního krytí prověřeného před evidencí akce a vydá individuální příslib. Podmínkou dokončení předběžné řídicí kontroly této fáze je ukončené výběrové řízení zadavatele.

#### 4.3.4.3 Předběžná finanční kontrola před vydáním Stanovení výdajů

V této fázi se jedná o provedení předběžné řídicí kontroly po vzniku závazku podle ustanovení § 14 odst. 2 prováděcí vyhlášky ve dvou etapách:

1. předběžná finanční kontrola po vzniku závazku bude provedena neprodleně po uzavření smluvního vztahu, tj. před vydáním SVFA,
2. předběžná finanční kontrola po vzniku závazku bude provedena neprodleně po obdržení faktury, daňového dokladu vyplývajícího z uzavřeného smluvního vztahu, tj. až po vydání SVFA.

Výsledný záznam (doklad) o provedené předběžné kontrole po vzniku závazku by měl být časově od sebe odlišen a členěn na etapu před vydáním stanovení výdajů a jeho změny (např. uzavřením dodatku ke smlouvě) a etapu před platbou na základě obdržené faktury – daňového dokladu.

#### 4.3.4.4 Závěrečné vyhodnocení akce

Vydání závěrečného vyhodnocení akce je podmíněno provedením kontroly dle zákona o finanční kontrole a prováděcí vyhlášky. Správce programu provádí kontrolu dokladů stanovených § 6 vyhlášky MF č. 560/2006 Sb., ve znění vyhlášky č. 11/2010 Sb., které předkládá účastník programu. Jedná se o provedení následné finanční kontroly podle ustanovení § 27 zákona o finanční kontrole, která je uskutečňována kontrolními postupy podle § 6 odst. 2 písm. c) zákona o finanční kontrole. Nejedná se tak o předběžnou finanční kontrolu po vzniku závazku ani průběžnou kontrolu, protože je kontrolována uskutečněná operace, tj. došlo k veřejnému výdaji a jeho vyúčtování. Při závěrečném vyhodnocení akce se jedná o hodnotící postup správce programu podle ustanovení § 22 vyhlášky MF č. 416/2004 Sb. Správce programu závěry hodnotícího postupu uvede ve Zprávě o závěrečném vyhodnocení akce.

## 4.4 Controlling v podmínkách ministerstva obrany

Jednou z významných částí realizace požadavku na zavedení controllingu do systému řízení je nutnost zavedení odpovídajícího pohledu na náklady, vznikajících činností složek rezortu. V rezortu MO zavedené finanční účetnictví v současné podobě nemůže poskytnout (ani to není jeho účelem) jedinečný pohled na spotřebu zdrojů a jejich přeměnu na realizaci požadovaných výkonů. Získání informace – kde náklady vznikají (tzn., kdo nese odpovědnost za jejich výši) a na co, tj. na jaký účel (činnost, cíl, proces = výkon) byly zdroje spotřebovány, představuje nejdůležitější a nejnáročnější část v rámci

zpracovávaného návrhu a lze ji považovat za bezpodmínečnou nutnost k získání informační základny pro realizaci controllingu a ekonomického řízení v rezortu MO.

V rámci zpracování materiálu „Zavedení controllingu do podmínek rezortu MO“ byly stanoveny hlavní cíle, které lze považovat za zadání pro řešení controllingu a které jsou v rámci realizace v dlouhodobém horizontu postupně naplňovány:

- zavést controlling do systému řízení na základě předem připravených podmínek,
- zavést systém účtování nákladů v rámci účetnictví a jeho využití jako základního nástroje v procesu řízení pro hodnocení oprávněnosti spotřeby zdrojů,
- trvale analyzovat nákladovost NS a nákladovost prováděných výkonů mezi vlastními subjekty,
- vyhodnocovat efektivnost, hospodárnost a účelnost vynakládaných prostředků na základě jasně stanovených parametrů hodnocení, tj. dosažení schopnosti vyhodnocovat plánované a skutečné hodnoty v čase (objem výkonů v poměru k objemu nákladů),
- vyhodnocovat ekonomický přínos jednotlivých výkonů (činností, procesů),
- nastavit systém vyhodnotitelných ekonomických ukazatelů jako základního nástroje pro ekonomické řízení,
- dosáhnout schopnosti plánovat náklady, tzn. spotřebu zdrojů na konkrétní výkony,
- generovat a distribuovat pro vrcholový management rezortu MO reporty,
- zpracovávat kalkulace s využitím dat z ekonomických informačních systémů,
- sledovat a vyhodnocovat odchylky od stanovených plánů a navrhnout opatření k jejich eliminaci.

Návrh řešení má za cíl dosažení alokace nákladů k jejich spotřebiteli a zavedení systému podrobnějšího sledování nákladů. Tvorba finální nákladové datové základny je dlouhodobým úkolem závislým na provedení dalších činností. Jedná se zejména o definici výkonů, roztřídění nákladů na přímé, nepřímé, roztřídění NS na produkční, produkční – bojová podpora, podpůrná, správní. Při zpracování návrhu zajištění datové základny je třeba řešit následující oblasti či podmínky:

- zúčtování prvotních nákladů nositelům nákladů. Cílem bylo definovat způsob alokace nákladových druhů k NS, která za vznik nákladů nesou odpovědnost (náklad vznikl v důsledku jejich činnosti). Jedná se o náklady, které byly centrálně alokovány na jiném místě a ve finančním účetnictví jsou účtovány na vrub plátce a ne spotřebitele,



- identifikace přímých a nepřímých nákladů. Cílem bylo identifikovat náklady, které mají souvislost s realizovaným výkonem – přímé náklady a náklady, které vznikají zprostředkovaně bez této přímé vazby – nepřímé (režijní) náklady,
- alokace přímých nákladů k výkonům. Cílem je přiřadit přímé náklady konkrétním výkonům dle skutečné spotřeby zdrojů a skutečné příčinné souvislosti,
- alokace nepřímých nákladů k výkonům. Cílem je zjištění celkové nákladové náročnosti plnění výkonů i s absorpcí všech nepřímých nákladů. Toho bude dosaženo rozpočítáním nákladů nepřímé povahy, které nevznikly přímo v souvislosti s plněním výkonu, a to na základě vhodné rozpočítávací metody a rozvrhové základny,
- alokace nákladů dle místa vzniku v rámci NS. Cílem byla podrobnější identifikace vzniku nákladů v rámci organizační struktury NS – alokace nákladů na interní nákladovou jednotku NS,
- zúčtování druhotných nákladů nositelům nákladů. Cílem bylo dosáhnout schopnosti přeúčtovat (alokovat) prostřednictvím modulu Rozúčtování nákladů druhotné náklady výkonů poskytovaných vnitroresortně jedním nákladovým střediskem ve prospěch jiného NS a tím umožnit vyhodnocovat ekonomickou výhodnost poskytovaných výkonů podpůrnými NS.

#### **4.4.1 Organizační zajištění controllingu**

Role controllera, tj. vykonavatele činností spojených se zajištěním data jejich transformací do manažersky uchopitelného zobrazení pro řídicí pracovníky na všech stupních, je institucionalizována a jasně vymezena. U stanovených funkcí jsou zapracovány povinnosti spojené s výkonem controlligové činnosti do popisů funkčních náplní a celkový výkon controllingu je popsán a stanoven Normativním výnosem MO k realizaci controllingu v rezortu MO. Funkce controllera pro výkon operativního controllingu je vykonávána u všech bojových útvarů, tj. na všech nákladových střediscích produkčního charakteru nákladových střediscích bojové podpory. Roli controllera v rámci nákladového střediska bude plnit určený kmenový pracovník ekonomického pracoviště. U podpůrných nákladových středisek je role controllera zřízena a jeho náplň specifikována podle možností jeho ekonomických struktur. V případě, že nákladové středisko nedisponuje ekonomickou kapacitou na výkon controllingu, je controlligově zabezpečováno jiným zabezpečujícím NS (Agentura finanční, Agentura služeb, Finanční správa AČR atd.).

Controlling u vojenských zařízení MO je implementován s respektem ke specifickým podmínkám této organizace. Mezi nejvýraznější rizika realizace patří skutečnost, že ekonomické orgány a jejich složení neodpovídají nově navrhované organizační struktuře rezortu a jejich odborná hierarchická podřízenost z hlediska výkonu controllingu nemůže plně kopírovat i podřízenost velitelskou. Výrazně se tento nedostatek projevuje zejména u Velitelství pozemních sil a Velitelství vzdušných sil, které musí být s ohledem na jejich zabezpečení ekonomickými orgány z návrhu controllingového systému vyloučeni (nejsou controllingovým místem).

#### **4.4.2 Realizace resortního reportingu**

Reporting jako systém vnitrorezortních výkazů a zpráv je využíván ke kontrole a vyhodnocování vývoje hospodaření rezortu MO, realizace plánovaných cílů a úkolů, k hlášení odchylek sledovaných parametrů a stavu různých ukazatelů, důležitých pro manažerské řízení rezortu MO. K distribuci, předkládání a zobrazování standardních i mimořádných reportů definovaným uživatelům je využíván Manažerský informační systém (dále jen „MIS“). Pro zajištění realizace reportingu byly realizovány tyto dílčí úkoly:

- vybudování MIS. Cílem byla integrace dat z nákladového sledování, plánování, rozpočtového procesu a ostatních provozních informačních systémů do jednoho místa na jednu platformu – MIS (datový sklad),
- vytvoření systému ekonomických ukazatelů a jejich sledování a vyhodnocování v rámci MIS. Cílem bylo vytvořit a zabezpečit praktické používání komplexu provázaných ekonomických ukazatelů pro sledování efektivnosti, nákladové náročnosti činností,
- definice systému vyhodnocení plánu a skutečnosti, návrh opatření. Cílem bylo dosažení schopnosti průběžně vyhodnocovat plnění plánu na základě sledování jeho realizace a v případě zjištění nepřijatelných (definovaných) odchylek v co nejkratším čase analyzovat odchylku a navrhnout a realizovat nápravná opatření,
- zavedení reportingu a podpory managementu v rozhodování. Cílem bylo s využitím MIS vytvořit systém pravidelného reportingu pro management příslušných úrovní řízení za účelem poskytování validní manažerské informace pro podporu (ekonomického) řízení a rozhodování.

V současné době je i nadále z úrovně SE MO zabezpečován reporting se zaměřením na informace z oblasti rozpočtu a realizace akvizičního procesu. Reporty primárně slouží k podpoře rozhodování v oblasti řízení výdajové stránky rozpočtu rezortu MO a k řízení peněžních toků v průběhu rozpočtového roku. Ke zlepšení stávajícího stavu by měly přispět připravované reporty zaměřené na oblast účetnictví a zejména vytvoření datové základny nákladů, která tvoří základní stavební kámen pro realizaci controllingu a plnohodnotného reportingu v rezortu MO.

Zavádění controllingu do rezortu MO přesahuje i střednědobý rámec. Je dlouhodobým nekončícím úkolem, který pokud bude dobře zvládnán a bude se přizpůsobovat potřebám organizace a jejich řídicích pracovníků, výrazně zkvalitní proces rozhodování managementu rezortu MO na všech úrovních. Existence poskytovaných informací z controllingu v rezortu MO je pouze dílčím nástrojem pro celkové zajištění ekonomického řízení. Aby bylo ekonomické řízení jako celek funkční, musí být naplněny i další předpoklady. Mezi ně patří zavedení funkčního plánovacího, řídicího, kontrolního, a i motivačního systému, který bude orientován na výsledky.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Zhodnocení procesu plánování

Od roku 2005 do roku 2014 trvale klesá podíl výdajů MO na hrubém domácím produktu. Od roku 2015 do roku 2018 se pohybuje podíl výdajů mezi 0,9 % - 1,13 % k hrubému domácímu produktu. Podíl neodpovídá členským závazkům v NATO a stanoveným cílům rozvoje a potřebám AČR. Na tuto skutečnost, ale i na zavádění dalších právních norem pro řízení ekonomiky do rezortu MO je nutné reagovat přijetím opatření vedoucích ke správnému rozhodování při stanovování priorit přidělování nezbytných zdrojů (majetkových, personálních a peněžních) k zabezpečení plnění stanovených cílů. Tento stav akcentuje vysoké požadavky na hospodárné, účelné a efektivní využívání personálních, majetkových a peněžních zdrojů.

Proces plánování je primárním procesem pro stanovení cílů a jednotlivých úkolů, kterým je definováno věcné zadání využití všech zdrojů v rezortu MO a vytváří tak základní vstupy do navazujících procesů rozpočtování a financování. Proces střednědobého plánování je nastaven na plánování výdajů v horizontu 5-ti následujících let. Střednědobý plán (SdP) nedostatečně řeší vybalancování použití všech disponibilních zdrojů (majetkových, personálních a peněžních) k daným potřebám vyplývajících z cílů rezortu MO. V důsledku toho vznikají disproporce mezi plánovaným stavem a finálním rozpočtem, ze kterého jsou následně financovány potřeby v rámci celého životního cyklu na pořízení majetku a služeb a na financování personálu. Proces střednědobého plánování predikuje potřebu budoucích výdajů (nikoli zdrojů) a má snahu duplicitně sledovat potřebu rozpočtování „pouze“ v nižší podrobnosti a v delším časovém úseku. Zpracování každého nového cyklu SdP ve svém důsledku znamená vytvoření nového plánu podle nového zadání, aniž by bylo vyhodnoceno předcházející období z hlediska dopadů do využívání peněžních, majetkových a personálních zdrojů. Stanovené cíle rezortu MO nejsou důsledně rozpracovány a staly se pouhými „značkami na peníze“. Základním nedostatkem je absence definování jejich obsahu a měřitelných kritérií pro vyhodnocování jejich plnění a nestanovení časového ani potřebného zdrojového rámce k jejich plnění. Priority i omezení pro plánování jsou stanoveny pouze formálně a jejich plnění není důsledně kontrolováno. Na jednotlivé cíle ve struktuře cílů jsou prostřednictvím souvisejících úkolů a opatření vyčíslovány, resp. vázány pouze plánované výdaje, a to pouze formálně, nikoliv funkčně.

Zbývající zdroje (majetek a personál) jsou vázány na organizační strukturu rezortu MO. Návaznosti procesů dlouhodobého a střednědobého plánování, akvizičního plánování a rozpočtování jsou velmi omezené a jednotlivé procesy nejsou navzájem věcně ani časově provázány. Akviziční plán vzniká věcně pouze na základě druhového členění rozpočtu a časově jako obraz přípravy návrhu státního rozpočtu, a tudíž není věcným výstupem ze SdP a následným podkladem pro vstup do rozpočtu a střednědobého rozpočtového výhledu. Překážkou při zpracování návrhu státního rozpočtu a střednědobého rozpočtového výhledu a jeho propojení na SdP je především skutečnost, že v době, kdy je z časového hlediska nejzazší termín k zahájení přípravy návrhu státního rozpočtu, nejsou k dispozici reálné vstupy z procesu plánování. Pro zpracování programů reprodukce dle metody cílově orientovaného plánování a rozpočtování neexistují dostatečně rozpracované věcné vstupy z procesu plánování, tzn., nejsou důsledně zpracovány zejména obsahové náplně cílů a měřitelná kritéria. Navíc SdP „předbíhá“ ve své podrobnosti rozpočet, protože jeho výstupem ve vazbě na programy reprodukce majetku nejsou požadavky na komodity, ale výstupy ve formě požadavku na zdrojové pokrytí konkrétních akcí, které mají vznikat až v procesu rozpočtování.

## **5.2 Finanční řízení**

Proces přípravy návrhu státního rozpočtu je zaměřen na zabezpečení prostředků státního rozpočtu kapitole MO (popřípadě ostatních zdrojů) pro plnění úkolů definovaných plánem na základě cílů stanovených rezortu MO. Příprava rozpočtu v jednotlivých letech, i přes zavedení cílově orientovaného rozpočtování, je stále realizována metodou přírůstkového rozpočtování a vychází primárně z existence dané organizační struktury, bez schopnosti odůvodnit existenci organizačního celku ve vazbě na plnění cílů. V reálném pohledu to znamená, že pouhá existence organizačního celku je považována za dostatečný důvod k vynaložení peněžních zdrojů. Při stanovování potřebné výše peněžních zdrojů ve vztahu k běžným výdajům, jsou rozpočtové výdaje kalkulovány takřka výhradně na základě kalkulačních norem (standardů) a jen v některých případech je podkladem reálné ocenění potřeb nebo očekávaný výdaj na základě uzavřeného smluvního vztahu. Výstupy z tohoto procesu jsou postupně načítány jako přírůstky a předkládány správci kapitoly jako podklad pro sestavení rozpočtu. V průběhu rozpočtového roku, i přes omezení změnového řízení

rozpočtu, je realizováno velké množství rozpočtových opatření. Jednotliví rozpočtoví kompetenti následně po provedeném rozpisu rozpočtu často vyžadují provést zásadní změny rozpočtu bez ohledu na zpracovaný a schválený věcný akviziční plán. Prováděné změny jsou odůvodňovány formálně nebo vůbec, přičemž případné odůvodnění neobsahuje dopady na plnění stanovených cílů.

Vydáním vnitřní legislativy – normativních výnosů v působnosti controllingu a finanční kontroly došlo k zefektivnění finančního řízení zabezpečujícího hospodaření s veřejnými prostředky, s nimiž MO hospodaří. Controlling k dnešnímu dni zajišťuje zejména průběžné srovnávání skutečných a plánovaných hodnot ekonomických ukazatelů, identifikaci jejich odchylek jak v průběhu daného období, tak i po jeho skončení a dále odstraňování negativních dopadů těchto odchylek, případně přijímání opatření vedoucích k eliminaci jejich budoucího vzniku. V oblasti řízení reprodukce majetku je stěžejním úkolem dosažení celkové ekonomické efektivnosti programů reprodukce majetku poměřované nástroji finanční analýzy v podobě čisté současné hodnoty, rentability a jejich návratnosti.

Dalším pozitivem je řízení oběžných aktiv, které zabezpečuje analýzu, stanovení a udržování optimální výše, struktury a míry využívání materiálových zásob odpovídajících potřebám, možnostem a cílům rezortu MO:

- probíhá systém vzdělávání prostřednictvím AF,
- zaveden pravidelný reporting pro vedení MO se zaměřením a stav čerpání rozpočtu a realizaci akvizic,
- zavedeno průběžné sledování změn Akvizičního plánu.

### **5.3 Opatření ministerstva obrany k efektivnímu čerpání rozpočtu**

V rámci této diplomové práce je konstatováno, že důležitou roli hraje plánování, řízení a kontrola veřejných financí – konkrétně při tvorbě a změně rozpočtu investičních akcí resortu MO. Návrh na zefektivnění procesu tvorby a čerpání prostředků státního rozpočtu – kapitoly MO předpokládá dodržování principů 3E v takovém rozsahu, který je běžný i pro individuální rozhodování (vlastní prostředky soukromého sektoru). K opatřením pro zefektivnění tvorby a čerpání rozpočtu a ochrany veřejných prostředků – kapitoly MO je navrhováno:

- srozumitelná a navazující legislativa (aktualizace vnitroresortních norem – novelizace Rozkazu ministra obrany a Normativních výnosů MO),

- reálná specifikace požadavků,
- včas a kvalitně připravený akviziční plán,
- personální dostatečnost akvizičního pracoviště,
- využívání institutu „Rámcových smluv“ (víceletých),
- decentralizace správy vybraných smluv,
- vytvoření akvizičního plánu v podřízenosti NGŠ AČR,
- soulad koncepčních a plánovacích dokumentů a provázanost akvizičních položek v plánovacích dokumentech,
- zapojení do systému nákupu komodit pořizovaných centrálním zadavatelem ve státní správě,
- pořizování investičních výdajů na úrovni vybraných vojenských útvarů nebo vojenských zařízení,
- pravidelné hodnocení vývoje veřejných zakázek a čerpání a průběžné přijímání opatření (realokace FP).

Pozitivem, ke kterému v oblasti programového financování v podmínkách resortu MO od doby vydání mé bakalářské práce došlo, je změna v organizační struktuře Agentury finanční, která je subjektem finančního řízení MO. V loňském roce byl do struktury Agentury finanční včleněn Odbor přípravy personálu a podpory akvizic, který zabezpečuje přípravu personálu ekonomické služby NS, personálu vstupujícího do akvizičního procesu a zajišťuje podporu akviziční činnosti při koordinaci subjektů vstupujících do změnového řízení akvizičního plánu. Rozšíření této vzdělávací aktivity určené pro příslušníky celého resortu MO pozvolně ovlivňuje kvalitu výstupů všech etap finančního řízení v podmínkách MO. Jsou realizována školení a další vzdělávací programy pro nově příchozí zaměstnance, ale především z hlediska návaznosti jednotlivých procesů i pro vybrané zaměstnance. V neposlední řadě jsou vzdělávací akce zaměřeny na legislativní či softwarové změny. V daném případě se jedná o komplexní přístup, který je ovšem limitován personální kapacitou školitelů a časovými možnostmi zúčastněných, především posluchačů a účastníků kurzů.

## 6 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na oblast programového financování v podmínkách MO. Důkladné analýze byly podrobeny ukončené akce programu 107750, která splňovala kritéria realizované následné finanční kontroly. V rámci provedené kontroly, při níž bylo využito dostupných informací a přístupů v rámci autorčina pracovního zařazení v ekonomických strukturách resortu, je upozorňováno na některé nedostatky systému plánování, řízení a kontroly veřejných financí. Diplomová práce volně navazuje na bakalářskou práci a navržená opatření se do určité míry opakují. Je tedy zřejmé, že v zásadních rozhodnutích k výraznému posunu nedošlo. Nicméně určité kroky směřující k zefektivnění celého procesu a složitého komplexu financování resortu MO byly učiněny. Významným pozitivem je novelizace vybraných vnitřních předpisů (v oblasti controllingu a finanční kontroly), která přinesla zjednodušení procesu a nastavení odpovědnosti konkrétních osob. Dalším přínosem je i rozšíření základny pro školící a školený personál. Hlavní doporučení v rámci diplomové práce je věnováno postupu při provádění předběžné finanční kontroly. Současný výstup schvalovaný odpovědnými osobami (příkazce operace a správce rozpočtu) formalizovaný do Záznamu o provedení předběžné finanční kontroly nezohledňuje členění jednotlivých etap programového financování ani personální zařazení odpovědných osob v organizační struktuře MO.



## 7 Seznam použitých zdrojů

Bílá kniha o obraně ČR. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha: Praha, 2011 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/dokumenty-a-legislativa/ceske-dokumenty-46088/>

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-805-7.

*Finanční informační systém*. Praha, 2018. Dostupné také z: <https://www.fis.acr/group/fis/dokumenty>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

KAMENÍK, Martin, Tomáš PLHOŇ a Filip ŠAN. *VÍC NEŽ ZÁKON O VEŘEJNÝCH ZAKÁZKÁCH: HOSPODÁRNOST, TRANSPARENTNOST A ODPOVĚDNOST VE VEŘEJNÝCH NÁKUPECH*. Oživení o. s. 2012. ISBN 978-80-904829-4-4.

LEVY, Haim a Marshall SARNAT. *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9504-1.

MARKOVÁ, Hana a Radim BOHÁČ. *Rozpočtové právo*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-80-7179-598-8.

*Ministerstvo obrany* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/povinne-informace/1-uredni-deska/zakon-106/01organizacni-struktura--ministerstva-obrany-.pdf>

*Ministerstvo obrany: NÁVRH ZÁVĚREČNÉHO ÚČTU STÁTNÍHO ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2018 KAPITOLA 307- MINISTERSTVO OBRANY* [online]. Praha: Praha, 2020 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_50001\\_60000/5146/SZ\\_\\_\\_2018\\_final.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_50001_60000/5146/SZ___2018_final.pdf)

OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování podnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3228-2.

OCHRANA, František a Milan PŮČEK. *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-807-3579-098.

OCHRANA, František. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace zdrojů*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 978-808-6929-132.

OCHRANA, František. *Veřejné výdajové programy, veřejné projekty a zakázky: jejich tvorba, hodnocení a kontrola*. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-644-8.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.

PŮČEK, Milan Jan. *Udržitelní finanční řízení obcí a regionů*. Praha: Národní síť Zdravých měst České republiky, 2015. ISBN 978-80-906033-1-8.

VOPLETALOVÁ, Petra. *Financování dlouhodobého majetku z rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany*. Praha, 2018. Bakalářská práce. Vysoká škola finančně správní. Vedoucí práce Ing. Yvona Legierská, Ph.D.

Zákon č. 166/1993 Sb. o Nejvyšším kontrolním úřadu. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 1993, ročník 1993, částka 43.

Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). In: *Sbírka zákonů*. 2000: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2000, ročník 2000, částka 65.

Zákon číslo 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). In: *Sbírka zákonů 7. září 2001*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2001, ročník 2001, částka 122.

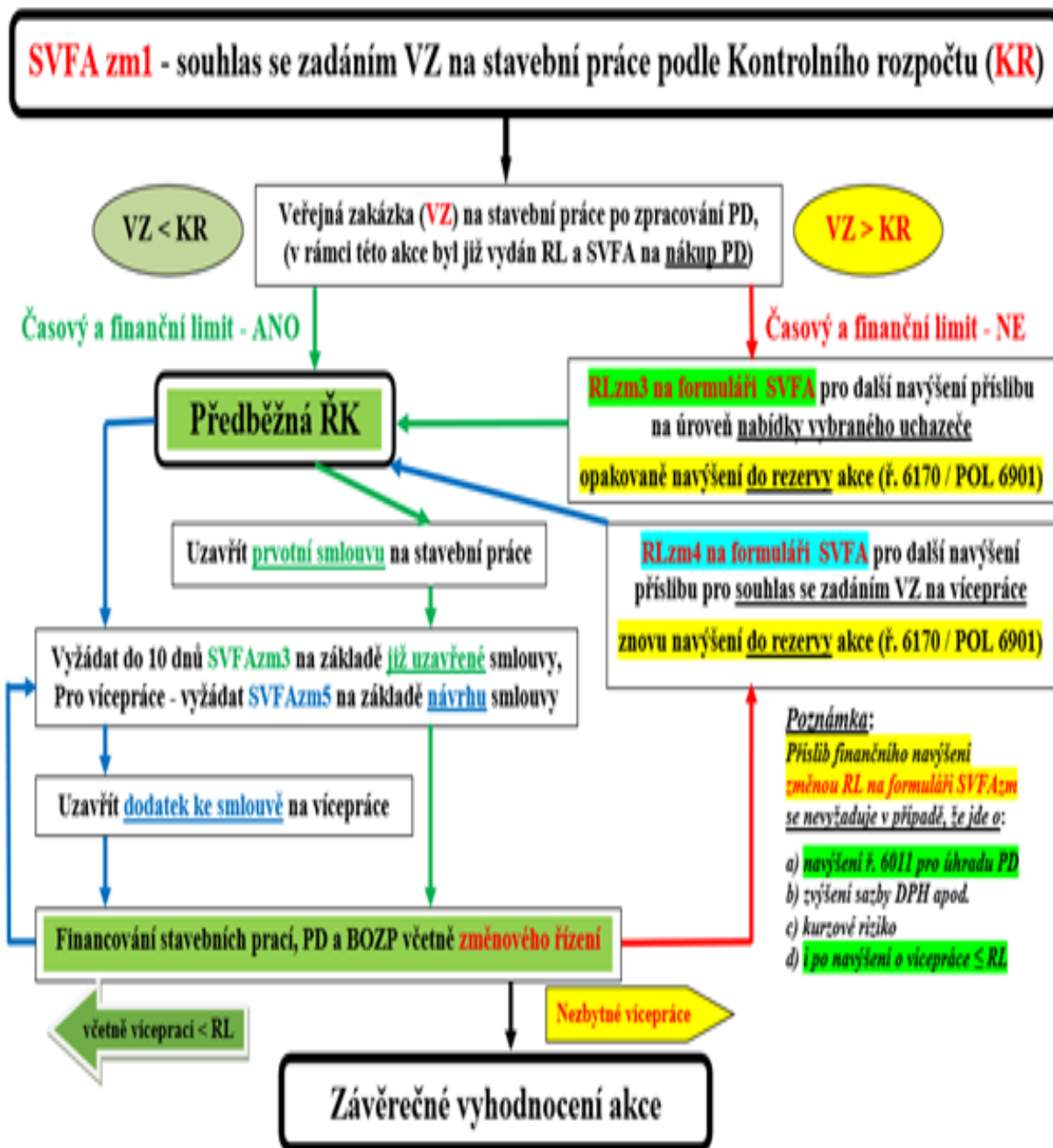
## **8 Přílohy**

PŘÍLOHA A Proces programového financování k realizaci stavebních prací po zpracování projektové dokumentace

PŘÍLOHA B Seznam akcí v podprogramu 107V751 k 31. 12. 2018

PŘÍLOHA C Seznam akcí v podprogramu 107V752 k 31. 12. 2018

PŘÍLOHA A Proces programového financování k realizaci stavebních prací po zpracování projektové dokumentace



Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA B Seznam akcí v podprogramu 107V751 k 31. 12. 2018

<b>Evidenční číslo EDS/SMVS ISPROFIN</b>	<b>Název akce (projektu)/subtitulu/titulu107V751</b>	<b>Celkem Kč</b>
107V751001702	Automobil osobní M1-S – nákup	10 101 721,06
107V751001703	Autobus velký M3 pro dálkovou přepravu osob – nákup	6 957 500,00
107V751001704	Portálová strojní mycí linka – nákup	2 821 332,80
107V751001705	Sportovní vybavení posiloven a tělocvičen – nákup	4 797 650,00
107V751001706	Zařízení multifunkční – nákup	259 156,59
107V751001707	Zařízení velkokuchyňské – spotřebiče – nákup	614 220,20
107V751001709	Automobil osobní M1-M – nákup	12 357 592,28
107V751001710	Automobil N1-I – nákup	7 427 464,80
107V751001711	Automobil osobní M1-K – nákup	4 465 501,88
107V751001713	Automobil osobní M1-V – nákup	726 000,00
107V751001714	Automobil osobní terénní M1G-K – nákup	4 031 415,00
107V751001715	APV FIS – technické zhodnocení – nákup	24 000 000,00
107V751001716	APV MCDP – technické zhodnocení – nákup	7 496 192,00
107V751001717	Automobil osobní M1-S – nákup	401 923,00
107V751001718	Elektronická šablona jednotného projektu fyzické bezpečnosti – nákup	0,00
107V751001719	Velkokapacitní skartovací stroj – nákup	163 513,35
107V751001721	APV ESSS – technické zhodnocení – nákup	4 500 000,00
107V751001751	Olomouc – rekonstrukce budovy SA AČR – realizace	108 000 000,00
107V751001752	Praha – rekonstrukce Památníku odboje při VHÚ – realizace	804 831 937,24
107V751001754	Lešany – multifunkční haly – výstavba	5 600 000,00
107V751001755	Praha – budova AHNM Sobotecká, opatření ke snížení energetické náročnosti budov	1 597 200,00
107V751001756	Praha, Ruzyně – rekonstrukce a rozšíření sportovního areálu	91 580 030,98
107V751001757	Praha, MO Valy – pátevní rozvody vody a kanalizace – rekonstrukce	10 398 724,90
107V751001759	Praha – kasárna gen. Píky – administrativní budovy – rekonstrukce	87 857 000,00
107V751001761	Praha, MO Valy – trafostanice a elektroinstalace budova 1 - rekonstrukce	24 800 000,00
107V751001762	Praha, MO Valy – klimatizace pracovních a bytových zón budova 1 - rekonstrukce	4 500 000,00
107V751001765	Praha, GŠ – K2, klimatizace prostor – rekonstrukce	1 100 000,00

107V751001766	Praha, AHNM Hradební – VZT – rekonstrukce	4 336 568,00
107V751001767	Praha, MO-A – zabezpečení kanceláře Nř SVA	1 450 000,00
107V751001768	Praha, MO Valy – rekonstrukce objektu č. 10 - PD	3 242 800,00
107V751001801	Automobil požární vyšetřovací ktg. M1 – nákup	2 030 605,06
107V751001803	Elektronický správní archiv MO – datová úložiště – nákup	29 683 817,11
107V751001804	Zařízení multifunkční – nákup	583 517,66
107V751001808	Centrální datové úložiště – nákup	344 000,58
107V751001809	Mobilní tryskáč a stříkáč zařízení – nákup	213 202,00
107V751001811	Velkoformátový knižní scanner – nákup	968 000,00
107V751001813	Kryptografické prostředky a technologie – nákup	39 865 536,04
107V751001814	Automobil osobní M1-K (mikrobus) - nákup	4 267 863,60
107V751001816	Průchozí (rámový) detektor kovů a bezpečnostní rentgen zavazadel – nákup	821 106,00
107V751001820	APV PO CLIENT – technické zhodnocení	9 902 640,00
107V751001821	Automobil osobní M1-S – nákup	1 126 565,20
107V751001822	Automobil N1-I – nákup	543 356,55
107V751001823	Lis knihařský hydraulický – nákup	729 053,00
107V751001824	Technické zhodnocení APV FIS 2018 - nákup	3 939 245,75
107V751001895	Střednědobé projekty – ICT	0,00
107V751001896	Krátkodobé akce 2019 - ICT	0,00
107V751001897	Krátkodobé akce 2019 dopravní prostředky	0,00
107V751001898	Střednědobé projekty – nemovitá infrastruktura	0,00
107V751001899	Krátkodobé akce 2019 - nemovitá infrastruktura	0,00
107V751001901	Zařízení multifunkční – nákup	162 268,26
107V751001902	Termovizní diagnostika budov – termokamera – nákup	599 918,00
107V751001904	Autobus velký M3 pro dálkovou přepravu osob – nákup	0,00
107V751001908	Digitalizační pracoviště pro Knihovnu VHÚ – nákup	3 510 000,00
107V751001909	Velkokapacitní skartovací stroj – nákup	160 809,00
107V751001913	Kryptografické prostředky a technologie – zařízení pro utajenou datovou komunikaci – nákup	72 893 598,00
107V751001920	Hustič pneumatik stojanový – nákup	0,00
107V751001921	Vozidlo nákladní N2 víceúčelové – nákup	2 597 870,00
107V751001922	Kompresor s tlakovou nádobou – nákup	48 279,00
107V751001923	Velkokapacitní skartovací stroj – nákup	400 000,00
107V751001924	Automobil osobní M1-M – nákup	390 768,74
107V751001926	Skartovací stroje – nákup	300 000,00
107V751001927	Automobil osobní M1-K (mikrobus) – nákup	1 096 042,56
107V751001928	Automobil osobní M1-V – nákup	769 971,45
107V751001929	Lezecká stěna – nákup	1 500 000,00

107V751001951	Tábor – kasárna Prokopa Holého, budova 70 - rekonstrukce	11 900 000,00
107V751003414	Hradec Králové – vybudování kontroly vstupu na parkoviště FVZ – realizace	1 140 313,95
107V751003701	Externí modul katalogizace NCS/WEB – nákup	6 750 000,00
107V751003702	Automobil osobní M1-S – nákup	401 923,00
107V751003707	Sportovní vybavení posiloven a tělocvičen – nákup	2 680 150,00
107V751003714	Brno, kas. J. Babáka – aula a inženýrské sítě – výstavba	92 787 074,16
107V751003724	Moravská Třebová – učebny elektro a chemie – rekonstrukce	17 294 247,08
107V751003726	Automobil osobní M1-V – nákup	1 452 000,00
107V751003729	APV ISSP – technické zhodnocení – nákup	24 000 000,00
107V751003754	Brno, kas. Černá Pole – logistické centrum – výstavba	198 000 000,00
107V751003757	Hradec Králové – Nový areál FVZ UO – výstavba pracoviště radio-izotopické laboratoře a VIVÁRIA	96 255 000,00
107V751003759	Hradec Králové – Nový areál FVZ UO – rekonstrukce 6. NP budovy kateder	41 683 000,00
107V751003761	Hradec Králové – Nový areál FVZ UO – výstavba garážových stání – realizace	7 982 633,69
107V751003764	Nástroje hudební – nákup	950 000,00
107V751003765	Brno, kas. Šumavská, bud. č. 3 - opatření ke snížení energetické náročnosti budov	1 591 150,00
107V751003770	Praha, MO-A – úložna personální dokumentace MO – rekonstrukce	1 603 174,91
107V751003775	Brno – kas. Šumavská – rekonstrukce kuchyně – realizace	39 364 062,65
107V751003802	Brno, Kounicova 44 - rekonstrukce vnější části budovy	122 712 395,00
107V751003803	Brno, kas. Šumavská – vodovod a kanalizace – rekonstrukce	35 894 454,66
107V751003805	Fotoaparát – nákup	173 334,92
107V751003806	Automobil osobní M1-M – nákup	390 768,74
107V751003807	Bezpečnostní appliance pro analýzu síťového provozu – nákup	5 132 239,20
107V751003809	Moravská Třebová – překážková dráha NATO – výstavba	11 882 952,39
107V751003810	TV dokument o specifických činnostech rezortu MO – nákup	2 258 800,00
107V751003812	Moravská Třebová – kinosál – rekonstrukce	15 457 641,54
107V751003818	Automobil osobní – nákup	1 172 306,22

107V751003820	Brno, kas. Šumavská, bud. č. 5 - opatření ke snížení energetické náročnosti budov	1 439 113,50
107V751003830	Aktivní síťové prvky – nákup	1 558 296,08
107V751003844	Hradec Králové, Nový areál FVZ UO, budova kateder, opatření ke snížení energetické náročnosti budov	2 250 382,20
107V751003845	Brno – rozvody na chodbách rektorátu UO – realizace	8 836 840,78
107V751003846	Hradec Králové – Nový areál FVZ UO – rekonstrukce vstupní haly	7 908 117,18
107V751003847	Výukové sestavy – nákup	336 246,90
107V751003848	Svařovací prostředky – nákup	219 009,35
107V751003849	Zařízení vnitřních sportovišť UO Brno – nákup	3 005 000,00
107V751003850	Technika zvuková a světelná – nákup	264 386,21
107V751003851	Praha Ruzyně, kasárna 17. listopadu, budova č. 1, 1. NP – rekonstrukce	46 895 645,00
107V751003852	Technické zhodnocení APV ISSP 2018 - nákup	3 571 835,30
107V751003853	Moravská Třebová – výkup pozemku	11 560,00
107V751003854	Modernizace učebně vzdělávací základny UO – nákup	849 420,00
107V751003856	Hradec Králové – Nový areál FVZ UO – výkup pozemku	192 343,47
107V751003901	Automobil nákladní N2 – nákup	1 566 950,00
107V751003902	Autobus velký M3 – nákup	5 990 000,00
107V751003910	Automobil osobní M1-S – nákup	597 056,88
107V751003911	Vozidlo nákladní N2 – nákup	1 566 950,00
107V751003912	Autobus velký M3 – nákup	8 107 000,00
107V751003913	Brno, kas. Šumavská – ozvučení nástupiště – rekonstrukce	2 500 000,00
107V751003922	Automobil osobní M1-S – nákup	2 370 627,12
107V751003923	Automobil osobní M1-M – nákup	3 516 918,66
107V751003930	Hradec Králové, Nový areál FVZ UO - 5.7. NP budovy děkanátu – rekonstrukce	0,00
107V751003931	Hradec Králové, nový areál Fakulty vojenského zdravotnictví UO, budova kateder	197 875 648,80
107V751003934	Brno, kas. Jana Babáka, budova č. 58 - rekonstrukce	8 997 000,00
107V751003935	Praha, MO/A – Valy, elektronická úřední deska – výstavba	2 200 000,00
107V751003936	UV955/2016, Brno, Šumavská, budova č. 5	62 890 939,02
107V751003937	UV955/2016, Praha, budova AHNM Sobotecká	0,00
107V75100R999	Agregace zdrojů na financování programu 107V75 v letech 2017–2021	3 296 455 227,71
<b>119 akcí</b>		<b>5 832 745 613,91</b>



PŘÍLOHA C Seznam akcí v podprogramu 107V752 k 31. 12. 2018

Evidenční číslo EDS/SMVS ISPROFIN	Název akce(projektu)/subtitulu/titulu 107V752	Celkem Kč
107V752001701	Internát Heyrovského 1213, Hradec Králové – rekonstrukce	283 678 266,69
107V752001702	VN Brno – výstavba Pavilonu operačních oborů – PD	51 972 380,00
107V752001703	ÚLZ – přístroje ultrazvukové celotělové – nákup	1 763 938,00
107V752001704	VN Olomouc – RTG technika – nákup	14 639 790,00
107V752001705	ÚVN-VoFN Praha – dokončení rekonstrukce Pavilonu B – realizace	161 276 863,44
107V752001706	VN Olomouc – sanitní vozidla – nákup	2 992 302,00
107V752001707	VN Olomouc – vybudování odstavné plochy, Pasteurova ul. - realizace	3 511 318,22
107V752001708	VN Olomouc – zdravotnická technika pro intenzivní obory – nákup	18 091 397,12
107V752001709	ÚVN-VoFN Praha – zdravotnická technika a nafukovací modulární hala – nákup	37 190 976,83
107V752001710	ÚVN-VoFN Praha – kanalizace Pavilonu C – rekonstrukce	12 272 896,78
107V752001711	Dobronín – dokončení plynofikace – realizace	8 358 944,79
107V752001712	Pardubice – zateplení VUZ – realizace	6 996 330,71
107V752001713	Prostějov – rekonstrukce VUZ – realizace	11 581 024,83
107V752001714	Tábor – zateplení VUZ – realizace	6 170 277,20
107V752001715	Olomouc – zateplení VUZ – realizace	12 969 448,10
107V752001716	Bechyně – zateplení VUZ – realizace	5 155 142,56
107V752001717	Praha, Podbaba – zateplení VUZ – realizace	36 054 998,25
107V752001718	ÚVN-VoFN Praha – dezinfektory pro endoskopii – nákup	17 881 373,00
107V752001719	ÚVN-VoFN Praha – MRi 3T a navigační přístroje - nákup	69 664 388,75
107V752001720	VN Brno - CT - obměna	18 755 000,00
107V752001721	VN Brno – rekonstrukce vnitřního obvodového pláště budovy č.1 - realizace	10 520 562,00
107V752001722	VN Brno – přístrojové vybavení odborných pracovišť – nákup	7 563 483,01
107V752001723	VLRZ – gastrozařízení – nákup	7 289 198,36
107V752001724	VLRZ – zdravotnická technika – nákup	39 022 985,51
107V752001725	VLRZ – náhradní zdroj energie – nákup	4 573 055,85

107V752001726	VLRZ – užitková vozidla – nákup	5 627 710,00
107V752001727	VLRZ – výtahy – rekonstrukce	2 165 900,00
107V752001728	VLRZ – interaktivní tabule pro stravovací provozy – nákup	2 290 772,00
107V752001729	ÚLZ – letecké přilby s kyslíkovou maskou – nákup	0,00
107V752001730	ÚLZ – chemické úpravny teplé užitkové vody – nákup	477 950,00
107V752001731	ÚLZ – systém kontinuálního neinvazivního snímání krevního tlaku – nákup	793 000,00
107V752001733	ÚVN-VoFN Praha – konfokální endomikroskopický systém – nákup	5 445 000,00
107V752001734	VN Brno – kombinovaný přístroj pro diagnostiku oka – nákup	2 418 790,00
107V752001735	VN Olomouc – zdravotnická technika – nákup	2 471 788,00
107V752001736	ÚVN-VoFN Praha – zdravotnická technika – nákup	856 485,00
107V752001737	ÚLZ – optická bezkontaktní biometrie – nákup	1 210 000,00
107V752001738	ÚLZ – CR systém – nákup	422 653,00
107V752001739	Rozšíření komunitního centra válečných veteránů, VUZ Brno – realizace	4 392 650,65
107V752001740	VN Brno – nemocniční informační systém – modernizace	10 749 640,00
107V752001741	ÚVN-VoFN Praha – kardiologický angiografický systém – nákup	19 904 500,00
107V752001742	ÚLZ – dezorientační trenážer – nákup	79 960 923,68
107V752001743	Bystrovany – rekonstrukce výměňkových stanic – realizace	93 955 870,30
107V752001744	Brno, Chodská 17 B-2 - rekonstrukce VUZ – realizace	55 162 490,89
107V752001745	Praha, Veleslavín – rekonstrukce budovy čp. 300/3 - realizace	29 883 489,63
107V752001746	Jince – zateplení střechy a sanace objektu VUZ – realizace	29 693 411,09
107V752001747	Brno, kasárna Šumavská – modernizace kotelen – realizace	8 421 345,55
107V752001748	Liberec – sanace VUZ, budovy č. 2 a 3 - realizace	6 572 093,09
107V752001749	ÚVN-VoFN Praha – výstavba garáže pro speciální techniku mobilních biologických týmů VZÚ Praha – realizace	19 753 204,37
107V752001801	Pardubice – modernizace TZ letiště, teplofikace	101 852 157,27
107V752001802	Brno, Chodská 17 A, B – rekonstrukce VUZ – realizace	207 273 734,09
107V752001803	Ubytovna Ruzyně, objekt B – rekonstrukce	84 977 448,64

107V752001804	Výměna výplní otvorů a zateplení objektů internátu A, B Jevíčská 937/7 v Moravské Třebové	60 233 103,86
107V752001805	Snížení energetické náročnosti budov AS-PO: Vyškov, kasárna Dědice, ulice Víta Nejedlého 235, budova internátu I-7, I-8, I-9	107 575 582,13
107V752001807	Přáslavice – rekonstrukce vodojemu – realizace	9 874 201,69
107V752001808	Libavá – rekonstrukce technologie na přípravu teplé užitkové vody – realizace	4 708 287,63
107V752001809	ÚVN-VoFN Praha – Zdravotnická technika – část 1 - nákup	16 074 027,20
107V752001810	Praha, Dědina – zateplení VUZ – realizace	100 084 445,38
107V752001811	Libavá – ekologizace kotelny objektu č. 210 - realizace	7 860 092,62
107V752001812	VLRZ – užitková vozidla kategorie N1 – nákup	2 705 809,26
107V752001813	VLRZ – gastrotechnika – nákup	11 641 056,68
107V752001814	VLRZ – zdravotnická technika – nákup	32 456 740,71
107V752001815	ÚVN – VoFN Praha – sanitní vozidla – nákup	2 190 100,00
107V752001816	ÚVN– VoFN Praha – objekty pro Oddělení pro výběr personálu AČR – rekonstrukce	35 211 456,00
107V752001817	ÚVN–VoFN Praha – informační technologie – nákup	1 680 932,00
107V752001818	ÚVN – VoFN Praha – Zdravotnická technika – část 2 – nákup	110 157 446,73
107V752001819	ÚVN – VoFN Praha – modernizace dispečinku – realizace	10 000 000,00
107V752001820	VN Brno – chlazení v prostorách psychiatrického oddělení v 6. NP budovy č. 2 - realizace	2 851 023,78
107V752001821	VN Brno – rekonstrukce rozvodů vody v 1. NP budovy č. 2 - realizace	2 095 762,35
107V752001822	VN Brno – přístrojové vybavení odborných oddělení – nákup	17 681 092,88
107V752001823	VN Brno – rekonstrukce kanalizace a rozvodů vody na oddělení rehabilitace v budově kláštera – realizace	1 472 269,92
107V752001824	ÚVN – VoFN Praha –Extrakorporální litotryptor – nákup	12 165 013,00
107V752001825	Lešany – modernizace kotelny – realizace	2 473 682,86
107V752001826	ÚVN – VoFN Praha – Stereotaktické neuroradiochirurgické zařízení – nákup	156 236 652,00
107V752001827	VN Brno, budova č. 1 - rekonstrukce podkroví – realizace	31 157 605,27
107V752001828	ÚLZ – přístrojové vybavení endoskopie – nákup	2 349 135,00
107V752001829	ÚLZ – mycí a dezinfekční automat – nákup	1 209 978,00

107V752001830	ÚLZ – IT infrastruktura – nákup	872 454,77
107V752001831	VN Brno – výkup pozemku	18 310 890,00
107V752001902	VLRZ – VK Vyškov – rekonstrukce kuchyně "800" - realizace	75 755 958,30
107V752001903	Těchonín – rekonstrukce objektu č. 43 - realizace	62 301 566,71
107V752001904	Těchonín – rekonstrukce objektu č. 44 - realizace	37 715 144,59
107V752001906	VN Olomouc – rekonstrukce operačních sálů a vybudování přístavby ORL – realizace	72 600 000,00
107V752001907	Praha, VUZ Ruzyně, vnitřní rekonstrukce "A" + část spoj. krčku "D" - realizace	144 737 224,37
107V752001908	ÚVN-VoFN Praha – přístavba pavilonu CH 1	183 000 000,00
107V752001910	Benátky nad Jizerou – modernizace kotelny – realizace	0,00
107V752001911	VN Olomouc – rekonstrukce lůžkových oddělení Klášterní Hradisko – realizace	0,00
107V752001912	VN Brno – přístrojové vybavení odborných pracovišť r. 2019 - nákup	0,00
107V752001913	Prostějov letecká kasárna – ekologizace vytápění	379 709 322,41
107V752001924	ÚVN – VoFN Praha – přístroje pro gynekologické oddělení – nákup	6 496 362,36
107V75200R999	Agregace zdrojů na financování PPRG 107V752 v letech 2017–2021	4 938 625 885,87
<b>90 akcí</b>		<b>8 288 949 655,58</b>

## **Seznam použitých zkratk**

AČR – Armáda České republiky

AF – Agentura finanční

APD-CPF – Akviziční plán dodávek – centrální výdaje programového financování

BAR – modul Balancování rozpočtu

CASRJ – Vědecké a servisní pracoviště tělovýchovy a sportu

EDS – Evidenční dotační systém

EPK – modul Elektronická podpisová kniha

ESIF – Evropské strukturální a investiční fondy

EU – Evropská unie

FIS – Finanční informační systém

FP – finanční prostředky

IISSP – Integrovaní informační systém Státní pokladny

iRoRO – iniciační Rozhodnutí o rozpočtovém opatření

ISPROFIN – Informační systém programového financování

IZ – investiční záměr

MC 1 – manažer cíle 1. Úrovně

MF – Ministerstvo financí

MIS – Manažerský informační systém

MO – Ministerstvo obrany

MŠMT ČR – Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy České republiky

NATO – Severoatlantická aliance

NGŠ AČR – Náčelník Generálního štábu Armády České republiky

NS – nákladové středisko

PD – projektová dokumentace

RISPR – modul Rozpočtový informační systém část Příprava rozpočtu

RISRE – modul Rozpočtový informační systém část Realizace rozpočtu

RL – Registrační list

RoRO – Rozhodnutí o rozpočtovém opatření

ROZ – modul Pořizovač rozpočtových dokladů

ŘD – řídicí dokumentace

SdP – střednědobý plán

SEM MO – Sekce ekonomická Ministerstva obrany  
SK MO – správce kapitoly Ministerstva obrany  
SMVS – Správa majetku ve vlastnictví státu  
SRV – modul Střednědobý rozpočtový výhled  
SŠ – střední škola  
SVFA – Stanovení výdajů na financování akce  
UA – Univerzita obrany  
ÚVN – VoFN – Ústřední vojenská nemocnice – Vojenská fakultní nemocnice Praha  
VEP – modul Věcné plánování  
VHÚ – Vojenský historický ústav  
VLRZ – Vojenská lázeňská a rekreační zařízení Praha  
VMP – výkonný manažer programu  
VŠ – vysoké školy  
VŠO – vyšší odborná škola  
ZPT – Zápis z jednání projektového týmu  
ZVA – Závěrečné vyhodnocení akce